

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

TEMA:

**“El Riesgo Operativo y su impacto en el Control Interno
del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato”**

Trabajo de Investigación

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
GESTIÓN FINANCIERA**

Autor: ING. JHONNY BERNAO ATIENCIA LARREA

Director: Dr. Mg. MARCO ANTONIO ESPINOZA GALORA

AMBATO – ECUADOR

2013

Al Consejo de Posgrado de la UTA

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: **“El Riesgo Operativo y su impacto en el Control Interno del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato”**, presentado por el Ing. Jhonny Bernao Atiencia Larrea y conformado por: Ing. Mg. Mario Cristóbal Rubio Sánchez, Eco. Mg. Mery Esperanza Ruiz Guajala, Dra. Mg. Patricia Paola Jiménez Estrella miembros del Tribunal, Dr. Mg. Marco Antonio Espinoza Galora Director del trabajo de Investigación; presidido por Dr. Mg. Guido Tobar Vasco, Presidente del Tribunal; e Ing. Mg. Juan Garcés Chávez Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Dr. Mg. Guido Tobar Vasco
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
DIRECTOR DEL CEPOS

Dr. Mg. Marco Antonio Espinoza Galora
Director de Trabajo de Investigación

Ing. Mg. Mario Cristóbal Rubio Sánchez
Miembro del Tribunal

Eco. Mg. Mery Esperanza Ruiz Guajala
Miembro del Tribunal

Dra. Mg. Patricia Paola Jiménez Estrella
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentario y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **“El Riesgo Operativo y su impacto en el Control Interno del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato**, nos corresponde exclusivamente a: Ing. Jhonny Bernao Atiencia Larrea Autor y de Dr. Mg. Marco Antonio Espinoza Galora, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Jhonny Bernao Atiencia Larrea Dr. Mg. Marco Antonio Espinoza Galora

Autor

Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Jhonny Bernao Atiencia Larrea

AUTOR

AGRADECIMIENTO

Es el amor de Dios el más puro y genuino, lo encontramos en todo lo que nos rodea, en el azul del cielo, en una sonrisa, en la generosidad, en el oxígeno que respiramos, en cada atardecer, cuando amanece, en la naturaleza que es un reflejo de la creación.

Cada día se constituye en un regalo generoso de Dios!

Mi agradecimiento infinito a Dios, a mi familia, a mis maestros que han sido el pilar fundamental para poder llegar a la culminación de esta Maestría

Jhonny Atencia

DEDICATORIA

A mi familia, por todo el soporte y cariño recibido en esta etapa de mi vida

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Jhonny Atencia

ÍNDICE

PAGINAS PRELIMINARES

| | |
|----------------------------------|-----|
| Tema | i |
| Al Consejo de Posgrado de la UTA | ii |
| Autoría de La Investigación | iii |
| Derechos de Autor | iv |
| Agradecimiento | v |
| Dedicatoria | vi |
| Índice | vii |
| Índice de Gráficos | xi |
| Índice de Tablas | xii |
| Sumario Ejecutivo | xiv |
| Executive Summary | xv |

CAPITULO I

EL PROBLEMA

| | | |
|--------|----------------------------------|----|
| 1.1. | Tema | 2 |
| 1.2. | Planteamiento del Problema | 2 |
| 1.2.1. | Contextualización | 2 |
| 1.2.2. | Análisis Crítico | 6 |
| 1.2.3. | Prognosis | 7 |
| 1.2.4. | Formulación del Problema | 8 |
| 1.2.5. | Interrogantes | 8 |
| 1.2.6. | Delimitación de la Investigación | 9 |
| 1.3. | Justificación | 9 |
| 1.4. | Objetivos | 11 |
| 1.4.1. | General | 11 |
| 1.4.2. | Específicos | 12 |

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

| | | |
|---------|--|----|
| 2.1. | Antecedentes | 13 |
| 2.2. | Fundamentaciones | 14 |
| 2.2.1. | Fundamentación Filosófica | 14 |
| 2.2.2. | Fundamentación Legal | 15 |
| 2.3. | Categorías Fundamentales | 16 |
| 2.3.1. | Superordinación de las variables | 16 |
| 2.3.2. | Subordinación conceptual | 17 |
| 2.3.3. | Conceptualización | 18 |
| 2.3.3.1 | Administración del Riesgo | 18 |
| 2.3.3.2 | Beneficios de la Administración del Riesgo | 18 |
| 2.3.3.3 | Tipos de Riesgo | 19 |
| 2.3.3.4 | Control Interno | 29 |
| 2.4. | Hipótesis | 32 |
| 2.5. | Elementos de la Hipótesis | 32 |

CAPITULO III METODOLOGÍA

| | | |
|--------|--|----|
| 3.1. | Metodología Básica de la Investigación | 33 |
| 3.1.1. | Investigación de Campo | 33 |
| 3.1.2. | Investigación bibliográfica - documental | 33 |
| 3.2. | Nivel o Tipo de Investigación | 34 |
| 3.2.1. | Investigación Exploratoria | 34 |
| 3.2.2. | Investigación Descriptiva | 35 |
| 3.2.3. | Asociación de Variables | 37 |
| 3.3. | Población y Muestra | 38 |
| 3.3.1. | Población | 38 |

| | | |
|--------|---|----|
| 3.3.2. | Muestra | 38 |
| 3.4. | Operacionalización de las variables | 39 |
| 3.5. | Recolección de la Información | 41 |
| 3.5.1. | Plan para recolección de la información | 41 |
| 3.6. | Plan de Procesamiento de la Información | 42 |
| 3.6.1. | Procesamiento | 43 |
| 3.6.2. | Plan de Análisis de la Información | 43 |

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

| | | |
|-------|-------------------------------|----|
| 4.1. | Análisis de Resultados | 44 |
| 4.2. | Verificación de la Hipótesis | 55 |
| 4.2.1 | Planteamiento de la Hipótesis | 55 |
| 4.2.2 | Formula de Chi Cuadrado | 56 |
| 4.2.3 | Tabla de Contingencia | 56 |
| 4.2.4 | Grados de Libertad | 57 |
| 4.2.5 | Chi Cuadrado Calculada | 57 |
| 4.2.6 | Chi Cuadrado Tabular | 57 |
| 4.2.7 | Decisión Final | 57 |

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|------|-----------------|----|
| 5.1. | Conclusiones | 58 |
| 5.2. | Recomendaciones | 59 |

CAPITULO VI

PROPUESTA

| | | |
|------|------------------------------|----|
| 6.1. | Datos Informativos | 60 |
| 6.2. | Antecedentes de la Propuesta | 61 |
| 6.3. | Justificación | 62 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 6.4. | Objetivos | 63 |
| 6.5. | Análisis de Factibilidad | 64 |
| 6.6. | Fundamentación Teórica | 65 |
| 6.6.1. | Riesgo Operativo | 65 |
| 6.6.2. | Clasificación de tipos de eventos de pérdidas | 66 |
| 6.6.3. | Principios para la Gestión y supervisión de riesgo operacional | 70 |
| 6.6.4. | La Determinación del Grado de Exposición al Riesgo | 85 |
| 6.6.4.1. | El método del Indicador Básico | 86 |
| 6.6.4.2 | Método Estándar | 86 |
| 6.6.4.3 | Método de Medición Avanzada | 91 |
| 6.6.5. | Lineamientos Generales para la gestión y supervisión del riesgo operativo | 93 |
| 6.6.6. | Políticas | 101 |
| 6.6.6.1 | Políticas de gestión del riesgo operacional | 101 |
| 6.6.6.2 | Políticas para la identificación del riesgo operacional | 102 |
| 6.6.6.3. | Políticas para la evaluación del riesgo operacional | 104 |
| 6.6.6.4. | Políticas para el control del riesgo operacional | 107 |
| 6.6.6.5. | Política para el monitoreo del riesgo operacional | 110 |
| 6.6.6.6. | Política de divulgación del riesgo operacional | 112 |
| 6.6.6.7. | Política de administración de riesgo de liquidez | 113 |
| 6.6.7.8. | Política de contingencia para hacer frente a los requerimientos de liquidez | 114 |
| 6.6.6.9. | Políticas para manejar los riesgos crediticios | 115 |
| 6.6.6.10 | Políticas para reducir el riesgo operativo | 119 |
| 6.7 | Metodología | 123 |
| 6.8 | Administración de la propuesta | 142 |
| | Bibliografía | 144 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------|---|-----|
| Gráfico No.1 | Análisis Crítico | 6 |
| Gráfico No.2 | Superordinación de las variables | 16 |
| Gráfico No 3 | Subordinación Conceptual | 17 |
| Gráfico No 4 | Categorización de eventos de pérdida por riesgo Operativo | 21 |
| Gráfico No 5 | Análisis de Resultados pregunta de la 1 a la 10 | 45 |
| Gráfico No.6 | Plan de Acción | 46 |
| Gráfico No.7 | Frecuencia de evaluación | 47 |
| Gráfico No.8 | Comunicación formal de funciones | 48 |
| Gráfico No.9 | Cronograma de Capacitación | 49 |
| Gráfico No.10 | Frecuencia de evaluación del control interno | 50 |
| Gráfico No.11 | Seguimiento de evaluaciones del control interno | 51 |
| Gráfico No.12 | Metodología para medir el riesgo | 52 |
| Gráfico No.13 | Factores de Riesgo operativo | 53 |
| Gráfico No.14 | Mecanismo de control para mejorar el riesgo | 54 |
| Gráfico No.15 | Componentes de control interno | 77 |
| Gráfico No.16 | Matriz para la evaluación del riesgo | 106 |
| Gráfico No. 17 | Proceso de Riego Operativo BNF | 123 |
| Gráfico No. 18 | Árbol de decisión eventos pérdidas ROP | 124 |
| Gráfico No. 19 | Inventario de Procesos por área | 126 |
| Gráfico No. 20 | Proceso del Crédito Productivo | 127 |
| Gráfico Nº 21 | Proceso del Aprobación de Crédito | 128 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|--------------|---|-----|
| Tabla No. 1 | Operacionalización Variable Independiente | 39 |
| Tabla No. 2 | Operacionalización Variable Dependiente | 40 |
| Tabla No. 3 | Análisis de Resultados pregunta de la 1 a la 10 | 45 |
| Tabla No. 4 | Plan de Acción | 46 |
| Tabla No. 5 | Frecuencia de Evaluación | 47 |
| Tabla No. 6 | Comunicación formal de funciones | 48 |
| Tabla No. 7 | Cronograma de Capacitación | 49 |
| Tabla No. 8 | Frecuencia de Evaluación del control interno | 50 |
| Tabla No. 9 | Seguimiento de evaluaciones del Control interno | 51 |
| Tabla No. 10 | Metodología para medir el riesgo operativo | 52 |
| Tabla No. 11 | Factores de riesgo Operativo | 53 |
| Tabla No. 12 | Mecanismo de control para mejorar el riesgo | 54 |
| Tabla No.13 | Calculo chi cuadrado | 56 |
| Tabla No. 14 | Costos de Implementación | 60 |
| Tabla No. 15 | Clasificación de los tipos de eventos | 68 |
| Tabla No. 16 | Métodos contemplados por el comité | 74 |
| Tabla No. 17 | Líneas de negocios | 89 |
| Tabla No. 18 | Matriz de Probabilidad - Impacto | 130 |
| Tabla No. 19 | Definición del Proceso de Crédito Productivo | 131 |
| Tabla No. 20 | Definición de las actividades de Subprocesos | 132 |
| Tabla No. 21 | Matriz de ejecución y supervisión | 133 |
| Tabla No. 22 | Ejemplo Matriz Probabilidad - Impacto | 134 |

| | | |
|--------------|--------------------------------------|-----|
| Tabla No. 23 | Matriz de Riesgos Proceso de Crédito | 136 |
| Tabla No. 24 | Plan de Acción | 139 |
| Tabla No. 25 | Formulario de Pérdida Operativa | 140 |
| Tabla No. 26 | Evolución de la Cartera BNF – Ambato | 141 |
| Tabla No. 27 | Evolución de la Captación | 142 |

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

“El Riesgo Operativo y su impacto en el Control Interno del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato”

Autor: Ing. Jhonny Bernao Atiencia Larrea

Tutor: Dr. Mg. Marco Antonio Espinoza Galora

Fecha: 28 de enero de 2013

RESUMEN

La alta competitividad en el sector financiero ha impulsado a las instituciones bancarias a incursionar en nuevos mercados y a trabajar con nuevos productos, lo cual ha aumentado la complejidad de sus operaciones y de su perfil de riesgo, lo cual exige un análisis más profundo de todos los riesgos. En este sentido, una adecuada administración y supervisión del riesgo operacional es uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las instituciones bancarias. Dada la importancia de una adecuada gestión y supervisión del riesgo operacional para generar un efectivo desempeño y estabilidad en el sistema bancario, el Banco nacional de Fomento sucursal Ambato decidió implantar este control para examinar el estado actual y las perspectivas de la gestión y supervisión del riesgo operacional en la sucursal. De igual manera Asimismo, el Grupo tuvo el mandato de establecer, en base a la experiencia de sus integrantes, una serie de buenas prácticas y recomendaciones que pudieran servir para mejorar los marcos de regulación y supervisión del riesgo operacional.

Finalmente, vale la pena resaltar que la gestión de los riesgos, entendida como la planeación, organización, dirección, ejecución y seguimiento de procesos, actividades y estrategias tendientes a la identificación, evaluación, medición y monitoreo de los riesgos, busca la protección de los recursos de la entidad y el logro de sus objetivos; gestión que aunada al control de los mismos, es decir, a la capacidad de adoptar decisiones e imponer las mismas, aún en contra de la voluntad de quien deba ejecutar lo decidido, de manera tal que se logre mantener bajo la voluntad el resultado deseado, constituyen en gran medida fuente de éxito en la óptima ejecución del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato.

Descriptores: Riesgo, Riesgo Operativo, Control Interno, Impacto

TECHNICAL UNIVERSITY AMBATO
POSTDEGREE STUDY CENTER
MASTER IN FINANCIAL MANAGEMENT
“The Operative Risk and his impact on the Internal Control of the Banco
Nacional of Promotion Branch Ambato ”

Author: Ing. Jhonny Bernao Atiencia Larrea
Tutor: Dr. Mg. Marco Antonio Espinoza Galora
Dates: On January 28, 2013

SUMMARY

The high competitiveness in the financial sector has stimulated to the bank institutions to penetrating on new markets and when worked with new products, which has increased the complexity of his operations and of his profile of risk, which demands a deeper analysis of all the risks. In this respect, a suitable administration and supervision of the operational risk is one of the biggest challenges which the bank institutions face. Given the importance of a suitable management and supervision of the operational risk to generate an effective performance and stability in the bank system, the national Bank of Promotion branch Ambato decided to implant this control to examine the current condition and the perspectives of the management and supervision of the operational risk in the branch. Of equal way Likewise, the Group had the mandate of establishing, on the basis of the experience of his members, a series of good practices and recommendations that could serve to improve the frames of regulation and supervision of the operational risk.

Finally, it is worth a sorrow highlighting that the management of the risks, understood as the planeación, organization, direction, execution and follow-up of processes, activities and strategies tending to the identification, evaluation, measurement and monitoring of the risks, looks for the protection of the resources of the entity and the achievement of his aims; management that united to the control of the same ones, that is to say, to the aptitude to adopt decisions and to impose the same ones, still in opposition to the will of the one who should execute the determined thing, in a such way that is achieved to support under the will the wished result, they constitute to a great extent source of success in the ideal execution of the Banco Nacional of Promotion branch Ambato.

Describers: Risk, Operative Risk, Internal Control, I Strike

INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos operativos no es algo nuevo, sino que siempre ha sido una parte importante del esfuerzo de las entidades por evitar el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir los errores en las operaciones, etc. Sin embargo, lo que resulta relativamente nuevo es considerar la gestión del riesgo operativo como una práctica integral comparable a la gestión del riesgo de crédito o de mercado que permita su medición de una forma cuantitativa, El presente trabajo está dividido en:

PRIMER CAPÍTULO: Se presenta el tema de investigación sus contextos, el árbol de problemas, la relación de causa y efecto, la prognosis, la delimitación, la justificación y los objetivos.

SEGUNDO CAPÍTULO: Detalla los antecedentes del problema según investigaciones realizadas en el país, la fundamentación filosófica y legal, los marcos conceptuales de la variable independiente y dependiente, los gráficos de inclusión interrelacionados, la hipótesis y sus variables.

TERCER CAPÍTULO: Detalla las modalidades de investigación, el tipo de investigación, la población, la muestra, la Operacionalización de la variable independiente y dependiente, el plan de recolección de la información.

CUARTO CAPÍTULO: Se realiza el análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas, interpretación de hechos de mayor trascendencia.

QUINTO CAPÍTULO: Se establece las conclusiones y recomendaciones con base al capítulo anterior.

SEXTO CAPÍTULO: Se plantea la propuesta a través de la cual se pretende dar solución al problema tratado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

El Riesgo Operativo y su Impacto en el Control Interno del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Contexto macro

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

El Comité de Basilea BCBS teniendo en cuenta algunos eventos de pérdida significativos asociados al manejo del riesgo operativo, producidos en algunos bancos, pese a que dicho riesgo había sido considerado por muchas instituciones como no cuantificable, incluye en

Basilea II la necesidad de que el riesgo operativo sea identificado, medido, controlado y monitoreado.

Contextualización Meso

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

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

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

En el proceso de elaboración, discusión y emisión de la norma de riesgo operativo y en cumplimiento a las recomendaciones internacionales respecto a que los organismos de control supervisores consulten públicamente a sus controlados, fue puesta a consideración de los

organismos representantes de las entidades financieras ecuatorianas, quienes ratificaron que el enfoque de la norma de riesgo operativo era aplicable a la realidad ecuatoriana, ya que no exige el desarrollo de sofisticadas metodologías de dotación de capital, promueve y guía a las entidades en el desarrollo de un apropiado ambiente de gestión del riesgo operativo, contribuyendo a la solidez y seguridad del sistema financiero y guardando coherencia con los lineamientos establecidos por el Comité de Basilea.

Contexto micro

Como consecuencia de una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país en la década de los años veinte llegó la Misión Kemerer, logrando importantes transformaciones en el manejo de la economía y del Estado como la creación del Banco Central del Ecuador y de organismos de control como la Contraloría General del estado y la Superintendencia de Bancos.

Los sectores comercial e industrial contaron desde entonces con mayores posibilidades de acceso a operaciones crediticias. No ocurría lo mismo con el campo agropecuario, cuyos actores atravesaban situaciones difíciles por falta de recursos y de apoyo a sus iniciativas y esfuerzos. Es en estas circunstancias el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial No. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador.

Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el registro Oficial No. 942 con fecha 20 de octubre de 1943, durante la administración del Doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador.

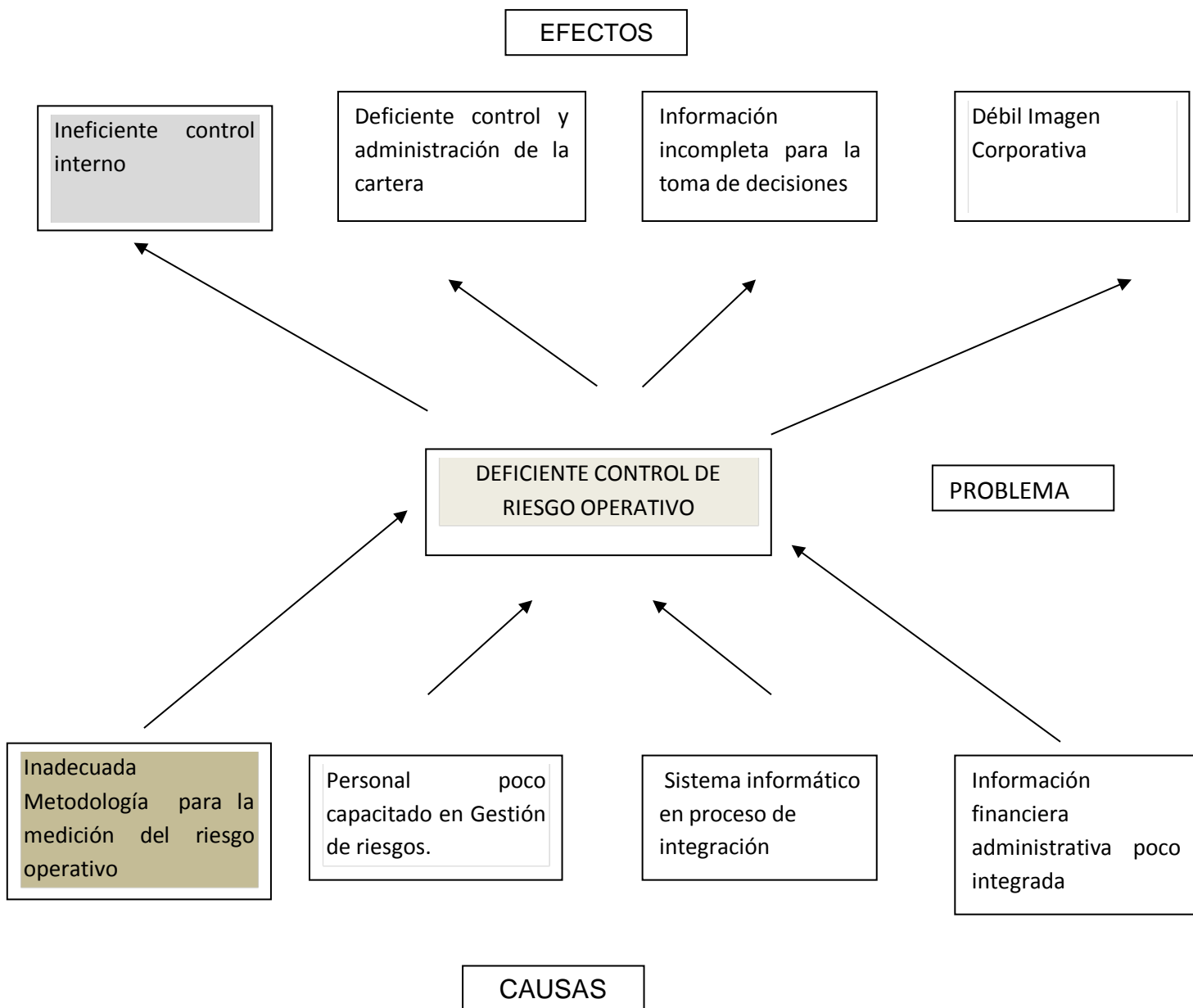
Luego, mediante Decreto No. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva LEY ORGANICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO. Con esta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

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

Cabe destacar que la finalidad de una banca de desarrollo difiere de la banca privada, fundamentalmente en la rentabilidad económica que persigue ésta última y tomando en cuenta que el BNF es un banco con finalidad social y pública, este se encuentra abocado a enfrentar el reto de ser rentable sin dejar de ser social, ser competitivo sin dejar de ser austero, ser el ejecutor de ambiciosos programas de gobierno y a su vez cumplir con estándares internacionales sobre riesgos financieros y operativos que precautelen los intereses de la institución

1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO

Grafico No. 1



RELACIÓN CAUSA EFECTO

La Inadecuada metodología para la medición del riesgo Operativo en el Banco de Fomento Sucursal Ambato provoca que el Control Interno aplicado a las operaciones sea débil e impida la toma de decisiones oportunas, que logren mitigar ciertos aspectos de riesgo inherentes al negocio.

Podemos indicar además que el tener un personal poco capacitado en gestión de riesgos ocasiona la mala toma de decisiones provocando muchas veces en el área de crédito niveles altos de morosidad, lo que sin duda afecta en los indicadores generales del BNF

Al tener el Banco un Sistema Informático en proceso de integración y actualización, y al poseer información administrativa financiera poco integrada, las gerencias no cuentan con las herramientas suficientes para la toma de decisiones oportunas, generando una débil imagen corporativa del BNF.

1.2.3. PROGNOSIS

La importancia de la existencia de los bancos de desarrollo y entre estos el Banco Nacional de Fomento, radica no solamente en su consideración como vehículo fomento, sino como un mecanismo válido para la lucha contra la pobreza, a través de la innovación productiva, de la generación de valores y fuentes de trabajo. Todo esto conlleva mecanismos de sustentabilidad, transparencia y rendición de cuentas que la sociedad debe construir en bases de consensos políticos y técnicos.

Por tal razón se requiere de un adecuado control de la gestión operativa, caso contrario el Banco no podrá controlar de manera eficiente todas sus operaciones lo que conllevará que la calificación que tiene en el momento

la institución financiera no mejore, (BBB-), de acuerdo a Back Watch Ratings S. A al 30 de septiembre del 2012

De igual manera la solvencia patrimonial del banco se verá afectada en razón del registro permanente de pérdidas ocasionadas por el incremento de los gastos operacionales y las provisiones inherentes al deterioro de los activos de riesgo. La solvencia actual y un razonable crecimiento del negocio, se supeditan a la capacidad fiscal del Gobierno Nacional, capacidad operativa del BNF para revertir la tendencia de pérdidas, y la base legal que le permita al Estado continuar dando soporte mediante aportes patrimoniales, lo cual es fundamental para su continuidad.

Por otra parte no se podrá identificar los eventos de riesgo y las fallas e insuficiencias continuarán limitando el control y la eficiencia en la utilización de recursos.

1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la inadecuada metodología de control de riesgo operativo en el control interno del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato en el semestre Junio – Diciembre 2012?

VI: Control de Riesgos

VD: Control Interno

1.2.5. INTERROGANTES (SUBPROBLEMAS)

¿El Banco cuenta con un sistema para administrar el riesgo operativo?

¿Bajo qué condiciones el Banco mide el riesgo operativo que puede ocasionar el normal desenvolvimiento de las operaciones?

¿La inadecuada gestión de riesgos incide en el control interno del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato?

¿Se han identificado los factores principales que pueden ocasionar los riesgos operativos?

¿Tienen los empleados conocimientos sobre la normativa legal que existe en relación a la gestión de riesgos?

¿Los integrantes de la institución están capacitados en el tema de la gestión de riesgos?

1.2.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Campo: Auditoría

Área: Gestión

Aspecto: Riesgos

Temporal: La investigación se llevará a cabo durante los meses de Enero a Junio del año 2012.

Espacial: Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La gestión de los riesgos operativos es un tema de actualidad, los riesgos siempre han existido y la única forma de liberarnos de ellos, es paralizarnos Suzanne Labarge, jefe de riesgos del Banco de Canadá: “El

riesgo en sí mismo no es malo, lo que sí es malo es que, el riesgo está mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido”.

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

En definitiva la aplicación de la Gestión de riesgos permitirá:

A nivel Organizacional

- Adopción de estrategias contundentes para administrar los riesgos, aun sacrificando rentabilidad y reforzar los órganos de control para que garanticen la permanencia de los negocios en el tiempo.
- Alcance o logro de los objetivos organizacionales.
- Énfasis en prioridades de negocio: permite a los directivos enfocar sus recursos en los objetivos primarios. Tomar acción para prevenir y reducir pérdidas, antes que corregir después los hechos, es una estrategia efectiva de administración de riesgo.
- Fortalecimiento del proceso de planeación.
- Apoyo en la identificación de oportunidades.

Proceso de Administración:

- Cambio cultural que soporta discusiones abiertas sobre riesgos e información potencialmente peligrosa, La nueva cultura tolera equivocaciones pero no errores escondidos, también hace énfasis en el aprendizaje de los errores.
- Mejor administración financiera y operacional al asegurar que los riesgos sean adecuadamente considerados en el proceso de toma de decisiones. Una mejor administración operacional generará servicios más efectivos y eficientes.
- Anticipar los problemas, los directivos tendrán mayor oportunidad de reacción y tomar acciones. La organización será capaz de cumplir con sus promesas de servicio.
- Mayor responsabilidad de los administradores en el corto plazo. A largo plazo se mejorarán todas las capacidades de los directivos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. GENERAL

Estudiar cómo incide la inadecuada metodología de riesgo operativo sobre el control interno del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato con el propósito de implementar un procedimiento adecuado en manejo del riesgo.

1.4.2. ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del marco sobre la gestión del riesgo operativo y analizar el contexto normativo ecuatoriano vigente para analizar el impacto de la Gestión de Riesgos Operativos en el Banco Nacional de Fomento.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión del riesgo operativo en el BNF y evaluar la implementación del manejo de los riesgos.
- Diseñar una propuesta metodológica que incluya planes de acción, matrices y esquema de base de datos, necesarios para gestionar el riesgo operativo en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

La gestión del riesgo operativo es parte de una nueva normativa que incorpora elementos que afectan a la cultura interna de las entidades de crédito y obliga a replantear las estrategias de la entidad. Desde este enfoque es necesario citar las bases sobre las cuales se fundamenta el manejo de estos nuevos conceptos y sin duda, su génesis es producto de varios años de investigación por parte del Comité de Basilea, que manifiesta: “El riesgo operativo se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación” (Comité de Basilea)

De igual manera, José Ignacio Llaguno Mussons en su libro *Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno*, Madrid, 2005, p.76; manifiesta que: “El riesgo operativo se inscribe en el subsistema operativo de las entidades de crédito, en el que se ejecutan todas las transformaciones y resultados, positivos y negativos de estas entidades. (Mussons, 2005)

La gestión de este riesgo pertenece por antonomasia a la denominada dirección operativa de la empresa. Por tanto, el bagaje intelectual de la Economía de la Empresa, en todas sus dimensiones, de producción, de gestión del conocimiento, etc., aporta y aportará nociones y recomendaciones de utilidad” (Mussons, 2005)

Carmen Jacqueline Ibarra Licto en su trabajo denominado “Levantamiento del proceso de crédito e identificación de eventos de riesgo operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “OSCUS” Ltda., (2008, 137) concluye “Siendo el crédito uno de los procesos productivos de la Institución, cuyos procedimientos han sido levantados e identificado riesgos operativos, la Cooperativa podrá tomar decisiones y adoptar acciones que le permitan mejorar y administrar eficientemente los recursos existentes.” (Licto, 2008)

Iván Velasteguí en su tesis “Administración de Riesgo Operativo en las operaciones de crédito de primer piso instrumentadas por la Corporación Financiera Nacional” concluye que “Es importante que las instituciones financieras comprendan a qué se refiere el riesgo operativo para poder llevar a cabo una administración y un control efectivo de esta categoría de Riesgo. También es importante que su definición abarque el amplio abanico de riesgos operativos a los que se enfrenta los bancos y que recoja las principales causas de pérdidas operativas graves.” (Velasteguí, 2009)

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación filosófica

La presente investigación está guiada según el paradigma positivista el cual según Luis Gerardo Meza Cascante (2008: Internet) ha puesto énfasis en los métodos cuantitativos en el abordaje de la investigación.

En particular, la investigación educativa de corte positivista adopta el enfoque cuantitativo. Para los positivistas el sujeto de la investigación es un ser capaz de despojarse de sus sentimientos, emociones, subjetividad, de tal forma que puede estudiar el objeto, la realidad social y humana “desde afuera”. El positivismo supone que el investigador puede ubicarse

en una posición neutral y que sus valores no influyen en los resultados de su investigación”. (Tec-Digital)

2.2.2. Fundamentación Legal

En el LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, TITULO X.- DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, CAPITULO I.- DE LA GESTIÓN INTEGRAL Y CONTROL DE RIESGOS, SECCIÓN II. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS en su artículo 3 establece:

“Las instituciones del sistema financiero tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, a cuyo efecto deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo.

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.”

El LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, TITULO X.- DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, CAPITULO IV.- DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ, SECCIÓN I.- ALCANCE Y DEFINICIONES, artículo 1, especifica:

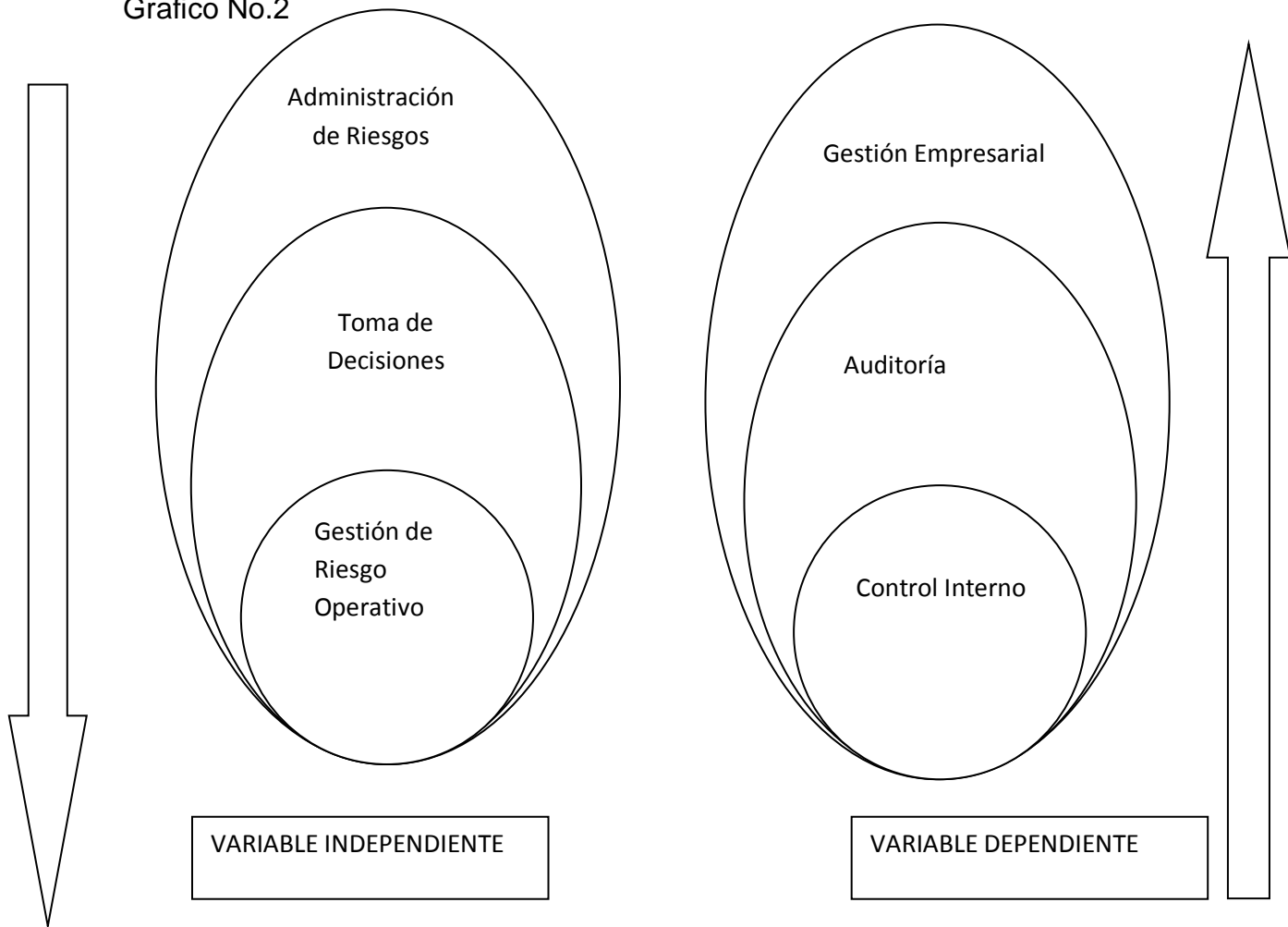
“Las disposiciones de la presente norma son aplicables al Banco Central del Ecuador, a las instituciones financieras públicas y privadas, a las compañías de arrendamiento mercantil, a las compañías emisoras y

administradoras de tarjetas de crédito y a las corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas.”

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

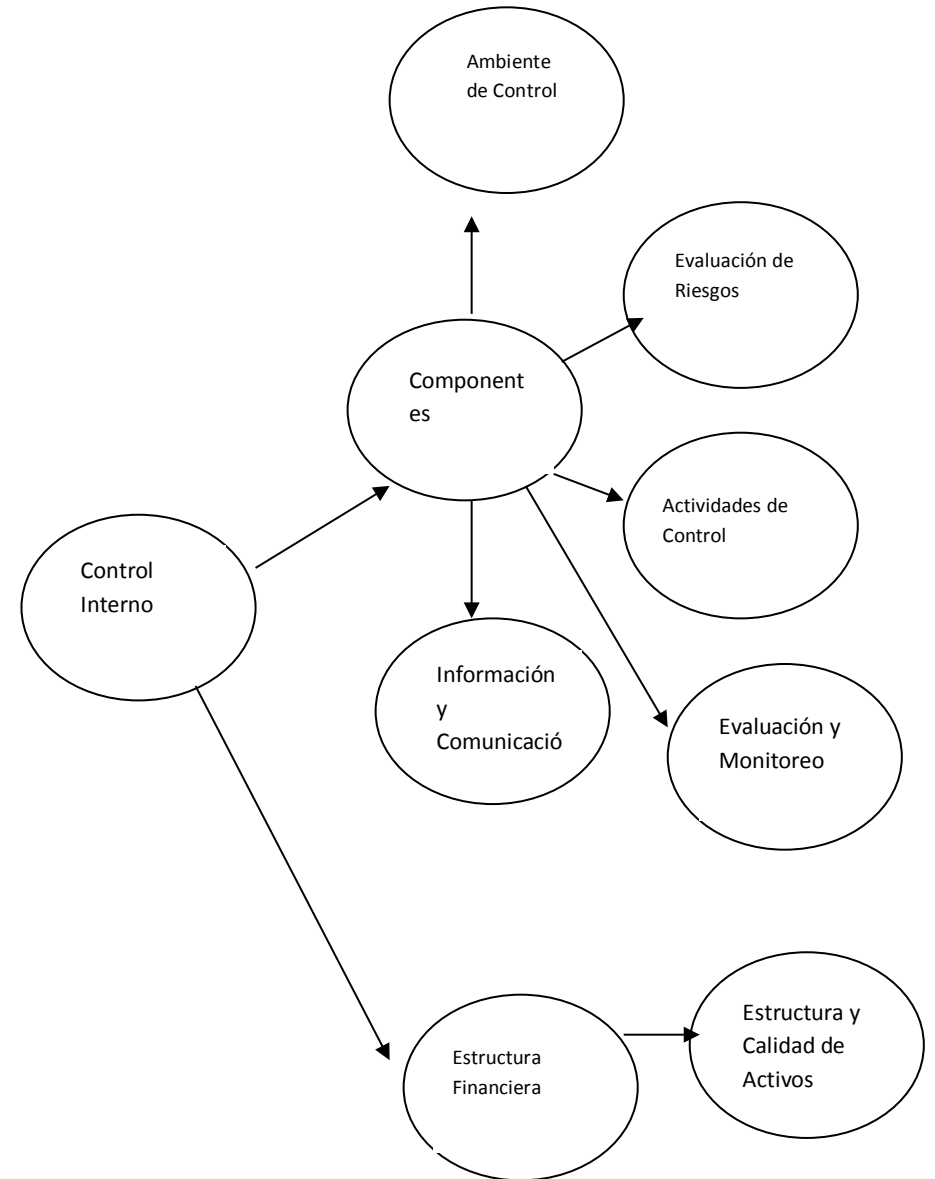
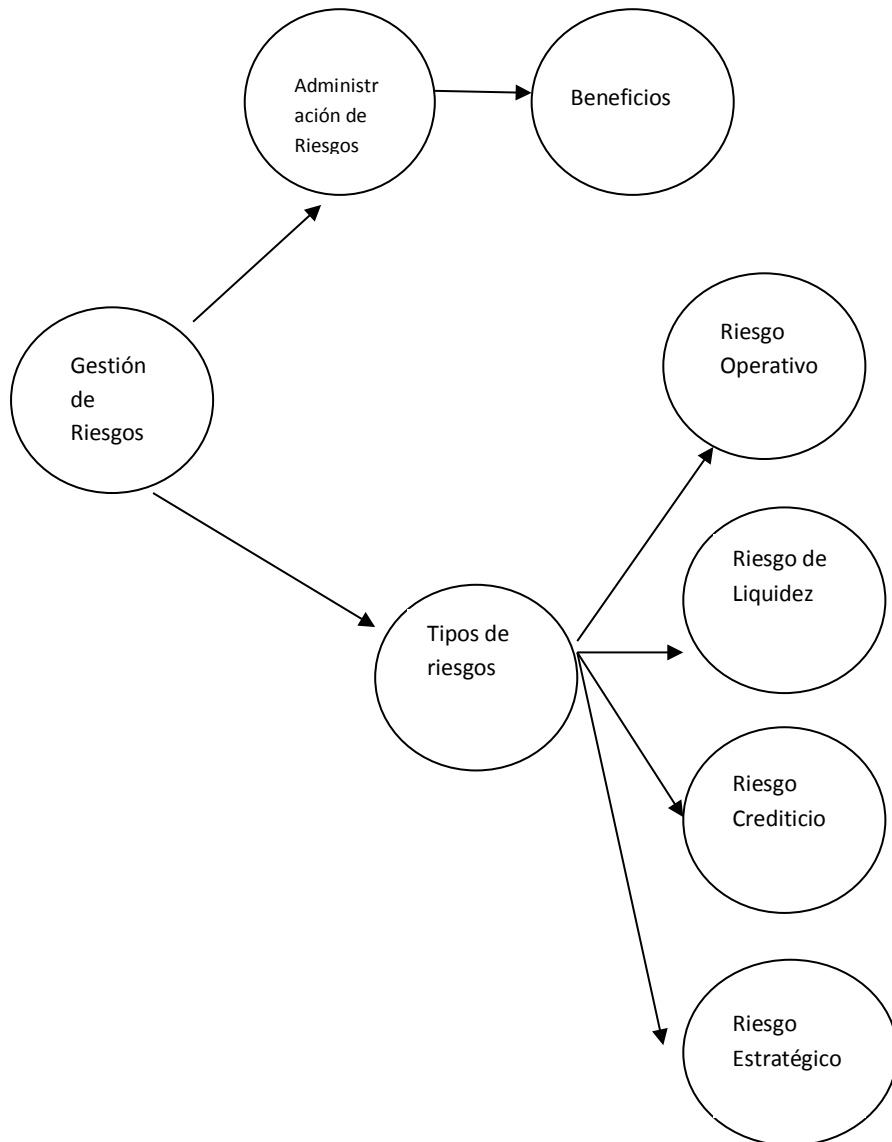
2.3.1. Superordinación de las variables.

Grafico No.2



2.3.2. Subordinación Conceptual

Grafico No. 3



2.3.3. Conceptualización

VARIABLE INDEPENDIENTE

GESTIÓN DE RIESGOS

2.3.3.1. Administración de riesgo.- “Es el proceso continuo basado en el conocimiento, evaluación, manejo de los riesgos y sus impactos que mejora la toma de decisiones organizacionales”.

Es entonces la administración de riesgos el término asociado al conjunto de pasos secuenciales, lógicos y sistemáticos que debe seguir el analista de riesgos para identificar, valorar y manejar los riesgos asociados a los procesos de la Organización, los cuales ejecutados en forma organizada le permiten encontrar soluciones reales a los riesgos detectados minimizando las pérdidas o maximizando las oportunidades.

2.3.3.2. Beneficios de la Administración de Riesgos

- Alcance o logro de los objetivos organizacionales.
- Énfasis en prioridades de negocio: permite a los directivos enfocar sus recursos en los objetivos primarios. Tomar acción para prevenir y reducir pérdidas, antes de corregir después de los hechos, es una estrategia efectiva de administración del riesgo.
- Fortalecimiento del proceso de planeación.
- Apoyo en la identificación de oportunidades
- Fortalecimiento de la cultura de autocontrol
- Cambio cultural que soporta discusiones abiertas sobre riesgos e información potencialmente peligrosa.
- Mejor administración financiera y operacional al asegurar que los riesgos sean adecuadamente considerados en el proceso de toma de decisiones. Una mejor administración operacional generará

servicios más efectivos y eficientes. Anticipando los problemas los directivos tendrán mayor oportunidad de reacción y tomar decisiones.

- Mayor responsabilidad de los administradores en el corto plazo. A largo plazo, se mejorará todas las capacidades de los directivos.

2.3.3.3. Tipos de Riesgos

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

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

Fuentes de riesgo Operativo.

- **Procesos Internos**

Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos. Estos riesgos pueden estar asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la

información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

- **Personas**

Posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.

- **Tecnología de información**

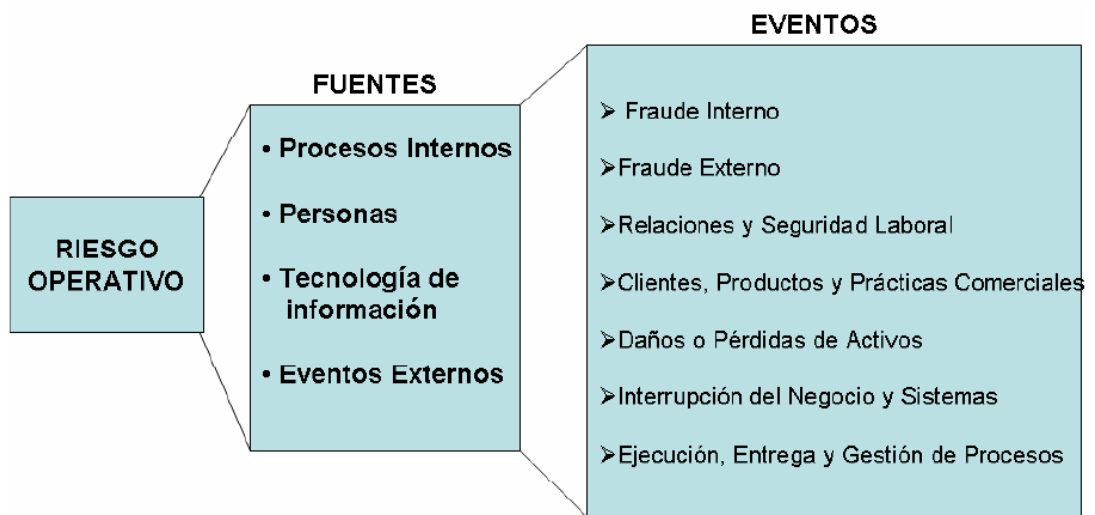
Posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la institución al atender contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información. Se pueden considerar en ésta área, los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas, errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología, interrupción o falla de los sistemas, recuperación inadecuada de los desastres y la continuidad de los planes de negocio.

- **Eventos externos**

Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información, se puede considerar los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros, cambio de las leyes

Categorización de eventos de pérdida por riesgo operativo.

Gráfico No. 4



Fuente: Sanas Prácticas para la Gestión y Riesgo Operativo
Elaborado: Ing. Jhonny Atiencia

El comité de Basilea en su Publicación “Sanas Prácticas para la Gestión y supervisión del Riesgo Operativo”. Publicación No. 96 de febrero del 2003, ha identificado los siguientes tipos de eventos que pueden resultar en pérdidas sustanciales por riesgo operativo. (Comité de Basilea).

Fraude Interno

Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicada al menos, un parte interna a la empresa; no se consideran los eventos asociados con discriminación en el trabajo. Incluye eventos como: fraudes, robos (con participación de personal de la empresa), sobornos, entre otros.

Fraude Externo

Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente a soslayar la legislación, por parte un tercero. Esta categoría incluye eventos como: robos, falsificación, ataques informáticos, entre otros.

Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo

Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con discriminación en el trabajo.

Clientes, productos y prácticas empresariales

Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos o diseño de un producto.

Daños a activos materiales

Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos como consecuencia de desastres naturales u otros eventos de fuentes externas.

Interrupción del negocio y fallos en los sistemas

Pérdidas derivadas de incidencias o interrupciones en el negocio y de fallas en los sistemas.

Ejecución, entrega y gestión de procesos

Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores, incluye eventos asociados con: captura de transacciones, ejecución y mantenimiento, monitoreo y reporte, entrada y documentación de clientes, gestión de cuentas de clientes, contrapartes de negocio, vendedores y proveedores.

Riesgo de Liquidez

Cuando las instituciones deben realizar pagos inmediatos y no poseen el efectivo necesario para hacerlo ni el acceso a líneas de crédito de emergencia, pueden verse obligadas a vender rápidamente varios de sus activos a precios inferiores de los del mercado, generando pérdidas importantes y en situaciones extremas, la quiebra de la institución.

Definimos entonces al riesgo de liquidez como aquella pérdida potencial en la que incurrirá una institución al no poder cubrir sus obligaciones a corto plazo, y/o al verse obligado a vender activos por debajo de los precios de mercado por una baja demanda de éstos.

El riesgo de liquidez aparece de dos formas: liquidez mercado-producto y flujo de efectivo - financiamiento. El primero se presenta cuando una negociación no puede ser cerrada a los precios de mercado, debido a una baja operatividad en el mercado. Este riesgo puede ser administrado fijando límites en ciertos mercados o productos. El segundo tipo de riesgo

se refiere a la incapacidad de conseguir financiamiento para cubrir los flujos de efectivo negativos, lo que puede forzar a una liquidación forzosa de la institución. El riesgo de financiamiento puede ser mitigado por la planeación apropiada de los requerimientos de flujos de efectivo, los cuales pueden ser controlados estableciendo límites a los descalces de flujos de efectivo y utilizando la diversificación.

La liquidez está también relacionada con el horizonte temporal de las inversiones. Las condiciones del mercado pueden impedir la liquidación inmediata de una inversión, digamos por ejemplo, títulos de titularización hipotecaria.

Si la condición es temporal, siempre y cuando no exista necesidades de liquidez, el inversionista podrá esperar hasta que los precios de mercado recuperen los niveles cercanos a los teóricos. En una situación como ésta, la falta de liquidez es un mal menor.

El control del riesgo de liquidez en las instituciones financieras es imprescindible, pues deben estar preparados para soportar retiros o ingresos esperados y no esperados de depósitos, generados por especulación o crisis financieras agudas.

Bajo la normativa ecuatoriana, que regulan las actividades bancarias del país, el riesgo de liquidez se lo define así:

Se entiende por riesgo de liquidez, cuando la institución enfrenta una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones y que por ello, tiene la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización.

Fuentes del Riesgo de Liquidez

Son elementos que al presentar comportamientos adversos, retardan o aceleran los ingresos o salidas de activos y pasivos.

A continuación, algunos de los factores que generan riesgo:

a. Gestión inadecuada de activos y pasivos:

Hace referencia a la mala administración de los recursos, bien sea por la calidad o composición del activo, o por la forma de apalancar su actividad.

b. Excesivo otorgamiento de crédito:

Hace referencia a la excesiva concentración del activo en la cartera de crédito y más cuando, está a largo plazo apalancada inadecuadamente y con exposición significativa al riesgo de crédito. Así mismo, hace referencia a la concentración del riesgo en cierto tipo de deudores o sectores de la economía.

c. Descalce de plazos y tasas:

Hace referencia al riesgo que se presenta cuando los plazos o tipos de interés de los activos, no coinciden con los del pasivo. El descalce de plazos deriva en riesgo de liquidez, cuando la maduración de mi activo es mucho mayor que la de mi pasivo, y se requiere liquidar algún activo antes de su vencimiento para atender el pago de una exigibilidad. En términos de balance de un entidad dedicada a la actividad financiera, el descalce de plazos se corrige con depósitos estables, con créditos bancarios o con un mayor apalancamiento en aportes (Gestión activa de activos y pasivos).

d. Volatilidad de recursos captados:

Hace referencia a la variabilidad en los saldos ahorrados, saldos mínimos estables, retiros máximos probables o la estabilidad en los recursos captados a término. Estimar la volatilidad es de gran ayuda, pues permite construir distintos escenarios de liquidez, evaluar las tasas de captación frente al mercado y definir límites de tolerancia.

e. Concentración de captaciones en grandes montos:

La concentración de captaciones se materializa en riesgo de liquidez cuando está acompañada de concentración de vencimientos, así mismo, es una contingencia que aumenta el riesgo de liquidez. La concentración afecta a la estabilidad de los depósitos debido al monto que representan las principales captaciones.

f. Factores exógenos:

Son variables ajenas a la entidad y que pueden derivar en una crisis sistémica, tales variables pueden ser: aumento de las tasas de interés, deterioro de los sectores económicos que se atienden, liquidación de las empresas donde laboran los asociados, rumores (pánico financiero), pérdida de confianza.

Riesgo Crediticio

El otorgamiento de crédito se ha constituido para muchas entidades financieras en el instrumento de penetración y profundización de mercado, y en consecuencia, la fuente de mayor riesgo de pérdidas y afectación patrimonial; de allí las oleadas de incertidumbre cuando no se cuenta con el personal, o asesoramiento adecuado para mitigar los riesgos de irrecuperabilidad del 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.

Es importante que las entidades bancarias o crediticias deban juzgar adecuadamente la solvencia presente y futura de sus prestatarios y administrar eficientemente su cartera, teniendo en cuenta que al conceder crédito” se puede incurrir en tres tipos de riesgos: 1) Riesgos de liquidez.

2) Riesgo de Instrumentación o legal, y

3) Riesgos de Solvencia. El primero se evoca a la falta de dinero por parte del deudor para el pago, reflejándose en el incumplimiento de no poder efectuar el pago dentro del período predeterminado o de efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programada de acuerdo al contrato. El segundo por la falta de precaución o conocimiento en la celebración de convenios, contratos, elaboración de pagarés, letras de cambio, o instrumentos de tipo legal que obliguen al deudor al pago y el tercer riesgo que se podría incurrir, por falta de un verdadero análisis e identificación del sujeto de crédito; que no tenga activos o colaterales para el pago de sus obligaciones. Para ello es necesario que se adopte el siguiente procedimiento de investigación y análisis del crédito, que se reflejen en un verdadero Record de calificación de clientes.

Las instituciones crediticias deben establecer esquemas eficientes de administración y control del riesgo de crédito al que se exponen en el desarrollo del negocio, en resonancia a su propio perfil de riesgo, segmentación de mercado, según las características de los mercados en los que opera y de los productos que ofrece; por lo tanto es necesario que cada entidad desarrolle su propio esquema de trabajo, 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.

Riesgo Estratégico

Riesgo estratégico está relacionado con la misión de la institución financiera y los planes de negocios futuros. Esta categoría de riesgo incluye planes para la introducción de nuevas líneas de negocio, ampliar los servicios existentes a través de fusiones y adquisiciones, así como la mejora de la infraestructura (por ejemplo, plantas, física y equipamiento, informática y redes).

La variedad de tecnologías emergentes para pagos al por menor exige la integración de estrategias de pago en los procesos generales de planificación estratégica de la institución financiera. Las instituciones financieras también compiten cada vez más con las entidades no bancarias altamente innovadoras para proporcionar servicios de pequeños pagos.

Esta competencia beneficia al consumidor a través de la oferta de productos mejorada a un costo más bajo.

Por el contrario, la competencia ejerce una presión adicional sobre las entidades financieras para proteger la rentabilidad a través del desarrollo de nuevos productos y servicios, mientras que la gestión de comercialización adicional, la investigación y los costes de desarrollo.

Los planes estratégicos que incluyen la expansión significativa del mercado o la adición de nuevos productos y servicios pueden exponer a las instituciones financieras a mayores riesgos. Por ejemplo, la ampliación de los servicios de banca por Internet para incluir la presentación de facturas electrónicas y los servicios de pago, la ampliación de los

programas existentes de tarjetas bancarias emisoras, o entrar en el negocio de procesamiento de tarjetas bancarias comerciante aumentan significativamente el riesgo potencial para la entidad financiera debido a los riesgos inherentes asociados con estos servicios. Los planes de negocio para productos y servicios específicos deben demostrar que la administración ha evaluado los riesgos y documentarse programa de la institución para mitigarlos.

VARIABLE DEPENDIENTE

2.3.3.4.- Control Interno.

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

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

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

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

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

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

Componentes del Control Interno

Ambiente de control.- Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule el control de las actividades del personal. Es la base donde se asientan y actúan los otros componentes. Se compone a su vez de:

valores éticos e integridad, competencia del personal, filosofía administrativa y estilo de operación.

Evaluación de riesgos.- implica identificar y manejar los riesgos preponderantes, tanto inherentes como circundantes, para alcanzar los objetivos, incluidos los riesgos asociados al cambio. En esta evaluación es indispensable definir los objetivos globales de la organización y los específicos de las actividades relevantes que son la guía que orienta los recursos y esfuerzos de la organización. La responsabilidad de la evaluación corresponde a los niveles involucrados con los objetivos institucionales. El informe COSO manifiesta que los objetivos pueden ser de operación, financieros y de cumplimiento.

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

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

Supervisión o monitoreo.- se refiere a la evolución y revisión sistemáticamente de los sistemas, dependiendo de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos

existentes y del grado de efectividad de los componentes y elementos del control.

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

2.4. HIPÓTESIS

- “La aplicación de una metodología de riesgo operativo permitirá mejorar el control interno en el Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato en el año 2012”.

2.5. ELEMENTOS DE LA HIPÓTESIS

- **VARIABLE DEPENDIENTE:** Control Interno
- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** Riesgo Operativo
- **UNIDAD DE OBSERVACIÓN:** Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

En la realización de este trabajo se empleará la investigación de campo y bibliográfica-documental; en donde primeramente se procederá a la recolección de información; luego a la aplicación de encuestas, que permitirá evaluar la correlación entre las variables.

3.1.1 Investigación de campo

Esta técnica permite recolectar información primaria del lugar de los hechos, con el propósito de conocer, comparar y posteriormente definir enfoques al tener contacto con la realidad, es decir se apoya en datos recogidos en el lugar y tiempo en que ocurre el fenómeno objeto de estudio mediante la aplicación de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones las mismas que serán aplicadas a los diferentes actores del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato.

3.1.2 Investigación bibliográfica – documental

Basándose en los estudios de **Fernando Reza B (2009:237)**, Investigación documental se refiere al hecho de que el investigador adquiere la información que necesita por medio de documentos principalmente. Estos documentos ya existen y son: libros, periódicos, revistas, estadísticas, tesis, investigaciones publicadas etcétera .Es decir el investigador no va a generar la información sino que la toma de varios lugares. Su labor consiste en ordenar y analizar información ya registrada, y ya documentada.

Según **Helio Gallardo (2007: Internet)**, Investigación documental se la distingue entre las fuentes documentales que constituyen o soportan al objeto de estudio y las fuentes de información que constituyen la literatura crítica de nuestra investigación.

Se utilizará esta modalidad porque permite recolectar información secundaria que constan en libros, legislación existente sobre el tema, revistas científicas, manuales, internet. Por lo que se hará necesario el fichaje electrónico así como el análisis de documentos, es decir está basada en la búsqueda de información científica en documentos de cualquier especie. Se procederá a revisar toda la documentación que se mantiene en la Institución.

3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación exploratoria

Tomando como referencia a **Mohammad Naghi (2007:89-90)**, Investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos sub-problemas, más precisos hasta en la forma de expresar las hipótesis. Muchas veces se carece de información precisa para desarrollar buenas hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas.

El estudio exploratorio también es útil para incrementar el grado de conocimientos del investigador respecto al problema. Especialmente para un investigador que es nuevo en el campo del problema. El estudio exploratorio se puede utilizar para descifrar conceptos, formular problemas, establecer prioridades, recopilar información, aumentar conocimientos respecto al problema, aclarar conceptos.

Según a **Ramón Llopis Goig (2007:40)**, Investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis.

Este tipo de investigación pretende conocer el lenguaje de un determinado público para elaborar un cuestionario con el que realizara una encuesta. También se puede citar investigaciones en las que se persigue recabar información con la que se formula hipótesis generales.

Estos estudios también se efectúan, por lo general, cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no se tenga información anterior. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay ideas vagamente relacionadas con el problema. También se conoce con precisión las variables que se manejan, por tanto se obtiene una delimitación de la variable dependiente e independiente.

3.2.2 Investigación descriptiva

Basándose en los estudios de **Ernesto A. Rodríguez (2005:24-25)**, Investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

La tarea del investigador en este tipo de investigaciones tiene etapas como:

- Descripción del problema.
- Definición y formulación de hipótesis.
- Supuestos en que se basan la hipótesis
- Marco teórico y conceptual
- Selección de técnicas de recolección
- Categorías de datos a fin de facilitar relaciones.
- Verificación de validez de instrumentos.
- Recolección de los datos.
- Descripción, análisis e interpretación.
- Conclusiones.

Selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas en forma independiente. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Por ejemplo, se pretende describir varios sistemas de evaluación presupuestaria en términos de su eficiencia, economía y efectividad. Esta investigación caracteriza fenómenos como individuos, instituciones, eventos, acciones y hechos, busca de forma inmediata las características esenciales y accidentales del objeto del estudio.

3.2.3 Asociación de variables

Tomando como referencia a **Mario Tamayo (2007:50)**, En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficiente de correlación. Es conveniente tener en cuenta que esta covariación no significa que entre los valores existan relaciones de casualidad, pues estas se determinan por otros criterios que, además de la covariación, hay que tener en cuenta situaciones complejas en que importa relacionar variables, pero en las cuales no es posible el control experimental.

Permite medir e interrelacionar múltiples variables simultáneamente en situaciones de observaciones naturales, identificar asociaciones entre variables, pero hay que prevenir que ellas sean espurias o falsas, introduciendo los controles estadísticos apropiados.

Etapas en investigación correccionales.

- Definir el problema.
- Revisar la literatura.
- Determinar instrumentos.
- Recoger los datos.
- Analizar los datos por medio de las correspondiente técnicas correlacionales e interpretar los resultados.

Según **Gregorio Calderón (2005:104)** , Investigación correlacional tiene como propósito examinar la relación entre proveedores, productores y consumidores o resultados de las interacciones de las variables que hacen parte de la cadena.

En este tipo de investigación se pretende medir el grado de relación que existe entre dos variables, es decir la Administración del Riesgo Operativo y el Control Interno del Banco de Fomento.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Tomando como referencia a **Mario Tamayo (2007:117)** La población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo.

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

El Banco Nacional de Fomento, para su funcionamiento involucra a todos los funcionarios que trabaja en esta Institución en virtud de ello el universo de estudio comprende toda la población y por ende no es necesario establecer una muestra, que en un total son 30.

3.3.2 Muestra

N = 30

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: **Riesgo Operativo** (Tabla No.1)

| Concepto | Categoría | Indicadores | Ítems | Instrumentos |
|---|---|---|--|--|
| El riesgo <i>operativo</i> se basa en la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos o hechos derivados de fallas o insuficiencias en sus procesos estratégicos, administrativos o del negocio, las personas internas o relacionadas, la tecnología de información usada y por eventos externos. | Riesgo Operativo Supervisión y Monitoreo | Metodología de Trabajo. Plan de acción que maneje riesgos operativos. Informe de Evaluación y Seguimiento | ¿Dispone el Banco con una Metodología de trabajo definida y aprobada? ¿Dispone el Banco de un Plan de acción que maneje riesgos operativos? ¿Con que frecuencia el Banco realiza la evaluación y seguimiento a recomendaciones realizadas? | Encuesta funcionarios del Banco Nacional de Fomento. |

Variable Dependiente: **Control Interno** (Tabla No. 2)

| Concepto | Categoría | Indicadores | Ítems | Instrumentos |
|---|---|--|---|--|
| <p>El control interno es un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual sus componentes influye entre sí y forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes, además puede operar en forma diferente en tiempos diferentes, puede ser considerado efectivo cuando alcanza una calidad y seguridad razonable en la consecución de sus objetivos y metas, en un determinado tiempo.</p> | <p>Estructura Organizativa</p> <p>Supervisión y Monitoreo</p> | <p>Organigramas, funciones y competencias.</p> <p>Calendario de Capacitación</p> <p>Informes de Evaluación y Seguimiento</p> | <p>¿Se ha comunicado por un medio formal sobre la estructura, funciones y competencias del personal del área en donde labora?</p> <p>¿Existe un calendario de capacitación debidamente autorizado?</p> <p>¿Con que frecuencia se evalúa el ambiente de control interno?</p> <p>¿Se realiza el seguimiento a las evaluaciones de control interno para verificar su cumplimiento?</p> | <p>Encuesta funcionarios del Banco Nacional de Fomento</p> <p>Observación a la Información Financiera.</p> |

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

3.5.1 Plan para la recolección de información

Este contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, con el objetivo de analizar cómo la Gestión de Riesgos Operativos influye en el Control Interno en el Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato.

Los pasos a seguir son:

- Definición de los sujetos, personas u objetos que van a ser investigados.
- Encuestas al Gerente, al personal del Banco Nacional de Fomento.
- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación como son la entrevista y la encuesta.
- Entrevista, encuestas y observación.
- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).

- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, como se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio.

| TÉCNICAS | PROCEDIMIENTOS |
|-----------------|--|
| Encuestas | Permite descomponer un objetivo de estudio separando cada una de las partes del todo para poder ser estudiadas en forma individual. |
| Entrevistas | Es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social en el modo de conocerla y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarlas. |

3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de la información se utilizará herramientas informáticas para realizar la tabulación de cada una de las preguntas de las encuestas que se realizarán a los clientes internos, y se desarrollará tablas y gráficos que demuestre lo que cada uno de los encuestados ha expresado.

3.6.1 Procesamiento

El procesamiento de la información en la investigación se basará en los siguientes parámetros:

- Revisión de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente y otras fallas.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variable de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

3.6.2 Plan de análisis de la información

Análisis e interpretación de resultados

- Se Analizará los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo a los objetivos e hipótesis.
- Se interpretarán los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis.
- Establecimiento conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Una vez diseñado el método de análisis, se ha procedido a la obtención de un número de muestras suficientes para poder empezar a ver hacia donde apunta el resultado de este estudio. De esta forma, se ha recogido un total de 30 encuestas al personal del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato.

Pregunta No. 1 ¿Dispone el Banco con una Metodología de trabajo definida y aprobada?

Tabla No. 3

Análisis de Resultados preguntas 1 - 10

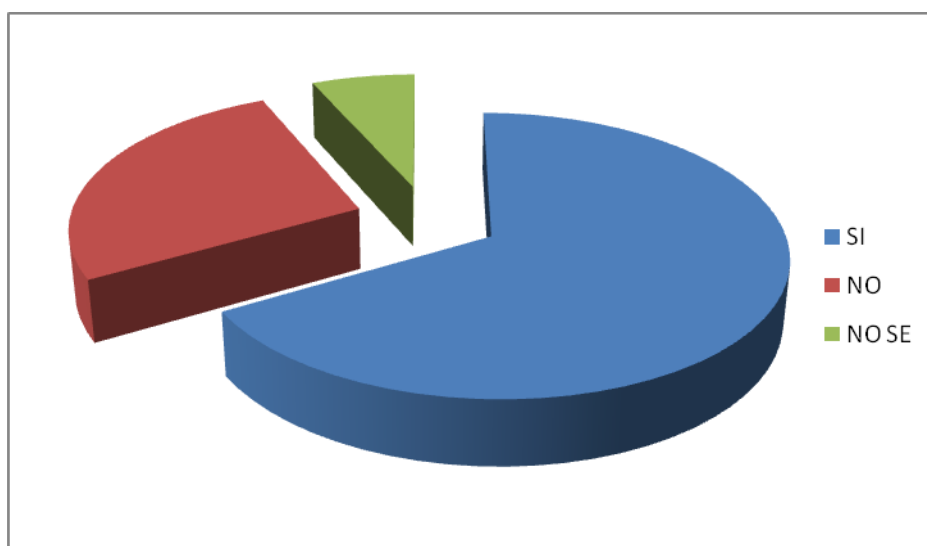
| ALTERNATIVA | No. ENCUESTADOS | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------|-----------------|---------------------|
| SI | 20 | 66,67% |
| NO | 8 | 26,67% |
| NO SE | 2 | 6,67% |
| TOTAL | 30 | 100,00% |

Elaborado Por: Ing. Jhonny Atiencia

Fuente: Encuestas realizadas.

Gráfico No. 5

Análisis de Resultados preguntas 1 - 10



Elaborado Por: Ing. Jhonny Atiencia

Fuente: Encuestas realizadas.

Interpretación

Del 100% de los encuestados el 66.67% que corresponden a 20 empleados manifiestan que el Banco si cuenta con una metodología de trabajo definida y aprobada, el 26.67% que corresponden a 8 personas manifiestan que el Banco no dispone de metodología alguna, mientras 2 personas que corresponden al 6.67% desconocen al respecto.

Pregunta No. 2 ¿Dispone el Banco de un Plan de acción que maneje riesgos operativos?

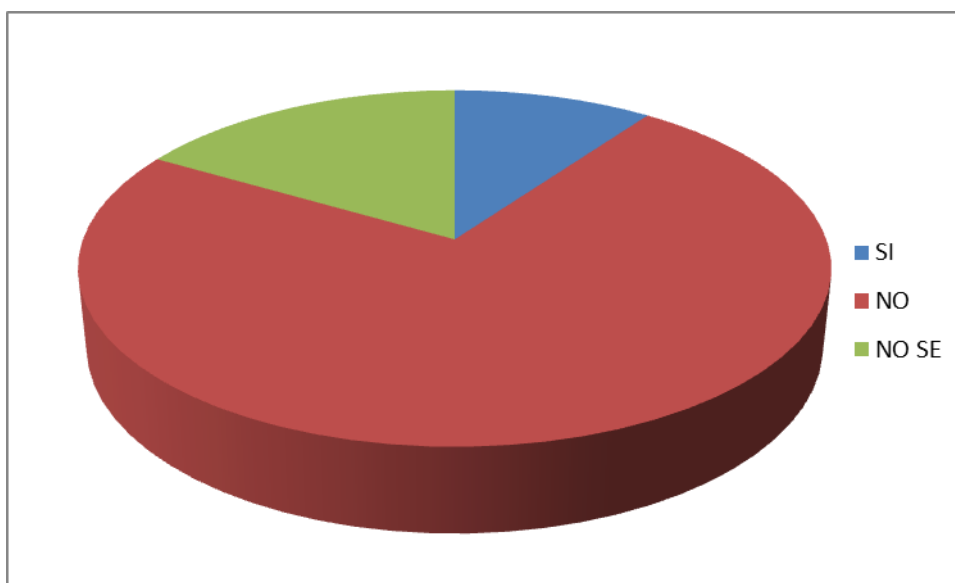
Tabla No. 4
Plan de Acción

| ALTERNATIVA | No. ENTREVISTADOS | FRECUENCIA REALTIVA |
|-------------|-------------------|---------------------|
| SI | 3 | 10,00% |
| NO | 22 | 73,33% |
| NO SE | 5 | 16,67% |
| TOTAL | 30 | 100,00% |

Elaborado Por: Ing. Jhonny Atiencia

Fuente: Encuestas realizadas.

Gráfico No. 6



INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados el 77,27% que corresponden a 17 empleados manifiestan que el Banco no cuenta con un plan de acción para manejar el riesgo operativo, el 13,64% que corresponden a 3 personas manifiestan que el Banco si cuenta con un plan de acción para manejar el riesgo operativo, mientras 2 personas que corresponden al 9,09% desconocen al respecto.

Pregunta No.3 ¿Con que frecuencia el Banco realiza la evaluación y seguimiento a recomendaciones realizadas?

Tabla No. 5

Frecuencia de evaluación

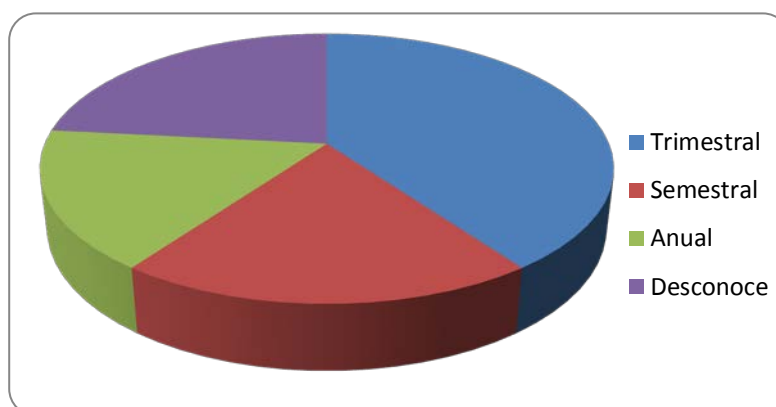
| ALTERNATIVA | No. ENCUESTADOS | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------|-----------------|---------------------|
| Trimestral | 12 | 52,17% |
| Semestral | 6 | 26,09% |
| Anual | 5 | 21,74% |
| Desconoce | 7 | 30,43% |
| TOTAL | 30 | 100,00% |

Elaborado Por: Ing. Jhonny Atiencia

Fuente: Encuestas realizadas.

Gráfico No. 7

Frecuencia de Evaluación



INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados el 52,17% que corresponden a 12 empleados manifiestan que el Banco realiza evaluaciones trimestrales de seguimiento, el 26,09% que corresponden a 6 personas manifiestan que el Banco que el Banco realiza evaluaciones semestrales de seguimiento, 5 personas que corresponden al 21,74% manifiestan que el Banco que el Banco realiza evaluaciones Anuales de seguimiento, mientras que 7 personas que representan el 30,43% desconocen al respecto.

Pregunta No. 4 ¿Se ha comunicado por un medio formal sobre la estructura, funciones y competencias del personal del área en donde labora?

Tabla No. 6

Comunicación formal de funciones

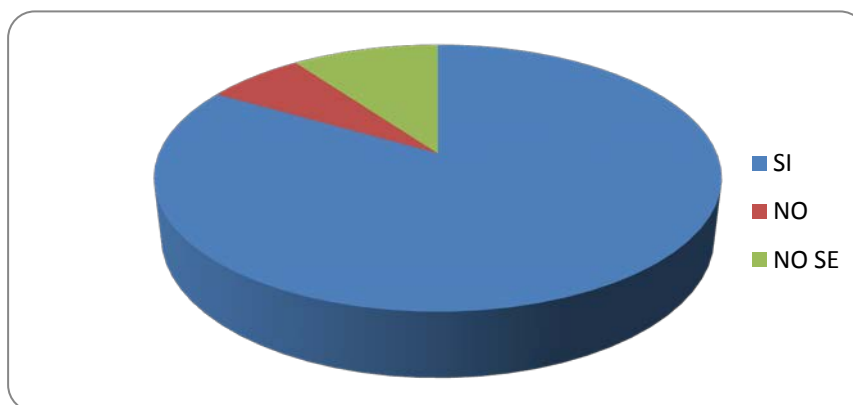
| ALTERNATIVA | No. ENCUESTADOS | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------|------------------------|----------------------------|
| SI | 25 | 83,33% |
| NO | 2 | 6,67% |
| NO SE | 3 | 10,00% |
| TOTAL | 30 | 100,00% |

Elaborado Por: Ing. Jhonny Atiencia

Fuente: Encuestas realizadas.

Gráfico No. 8

Comunicación Formal de Funciones



INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados, 25 personas que representan el 83,33% indica que el Banco si le ha comunicado formalmente sus funciones, el 6,67% de los encuestados es decir, 2 personas dicen no haber recibido comunicación formal de sus funciones y 3 personas que representan el 10% desconoce del tema.

Pregunta No. 5 ¿Existe un calendario de capacitación debidamente autorizado?

Tabla No. 7

Cronograma de Capacitación

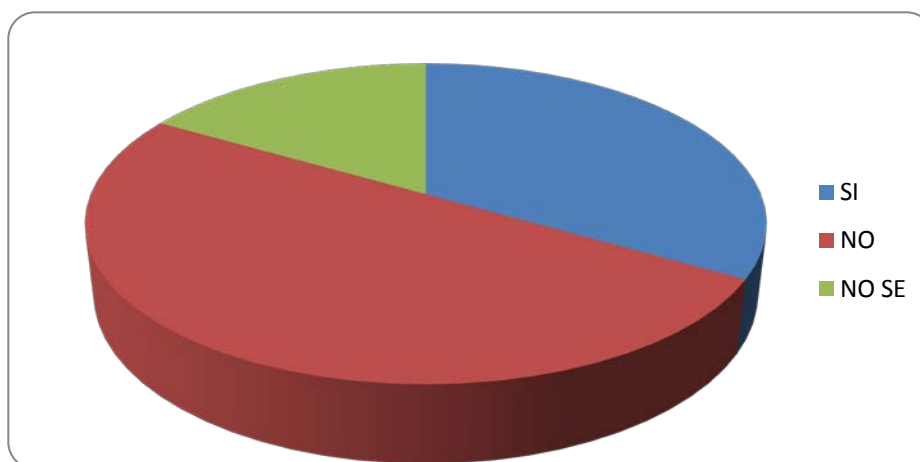
| ALTERNATIVA | No. ENCUESTADOS | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------|------------------------|----------------------------|
| SI | 10 | 33,33% |
| NO | 15 | 50,00% |
| NO SE | 5 | 16,67% |
| TOTAL | 30 | 100,00% |

Elaborado Por: Ing. Jhonny Atiencia

Fuente: Encuestas realizadas.

Gráfico No. 9

Cronograma de Capacitación



INTERPRETACIÓN

Del 100% de encuestados 10 personas que representan el 33,33% dicen que el Banco si existe un cronograma de capacitación, el 50%, es decir, 15 personas no sabe que existe cronograma de capacitación, mientras que el 16,67% es decir 5 personas no saben

Pregunta No. 6 ¿Con que frecuencia se evalúa el ambiente de control interno?

Tabla No. 8

Frecuencia de evaluación del control interno

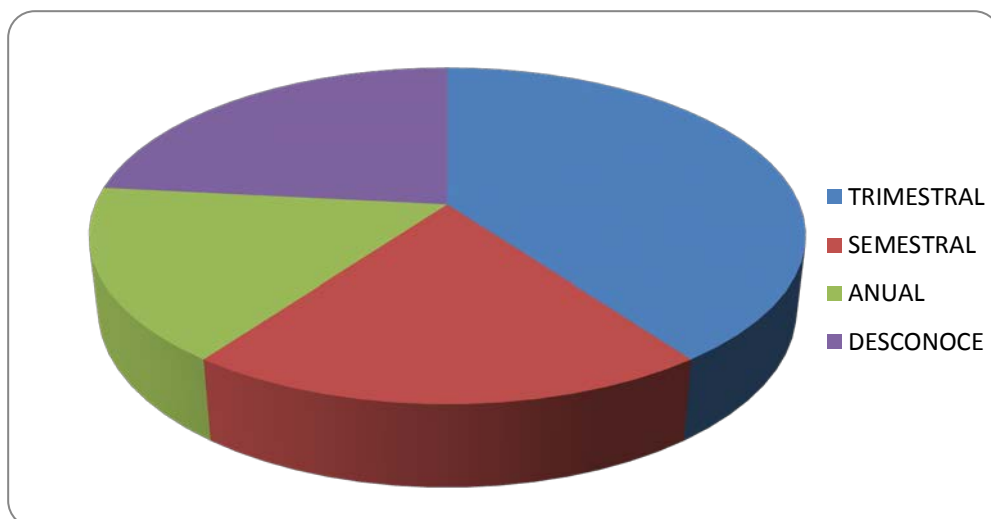
| ALTERNATIVA | No. ENCUESTADOS | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------|------------------------|----------------------------|
| TRIMESTRAL | 12 | 52,17% |
| SEMESTRAL | 6 | 26,09% |
| ANUAL | 5 | 21,74% |
| DESCONOCE | 7 | 30,43% |
| TOTAL | 30 | 100,00% |

Elaborado Por: Ing. Jhonny Atiencia

Fuente: Encuestas realizadas.

Gráfico No. 10

Frecuencia de evaluación del control interno



INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados, 12 empleados que constituyen 52,17% indican que la frecuencia de evaluación del ambiente de control interno se hace en forma trimestral, el 26,09% es decir 6 personas indican que la frecuencia es semestral, 5 empleados que representan el 21,74% dice que es anual, mientras que 7 empleados que componen el 30,43% desconoce

Pregunta No. 7 ¿Se realiza el seguimiento a las evaluaciones de control interno para verificar su cumplimiento?

Tabla No. 9

Seguimiento de evaluaciones de control interno

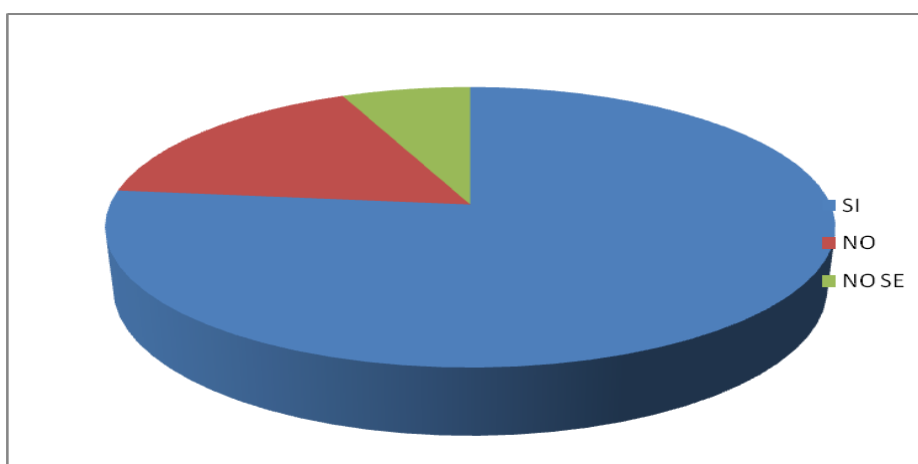
| ALTERNATIVA | No. ENCUESTADOS | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------|------------------------|----------------------------|
| SI | 23 | 76,67% |
| NO | 5 | 16,67% |
| NO SE | 2 | 6,67% |
| TOTAL | 30 | 100,00% |

Elaborado Por: Ing. Jhonny Atiencia

Fuente: Encuestas realizadas.

Gráfico No. 11

Seguimiento de evaluaciones de control interno



INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados, 23 funcionarios que constituyen el 76,67% indican que si se realiza seguimiento de las evaluaciones de control para verificar su cumplimiento, el 16,67% es decir 5 empleados dice que no se hacen seguimiento de las evaluaciones de control, mientras que 2 funcionarios que representan el 6,67% no sabe.

Pregunta No. 8 ¿Aplica alguna metodología el Banco Nacional de Fomento para medir el riesgo operativo?

Tabla No. 10

Metodología para medir el Riesgo Operativo

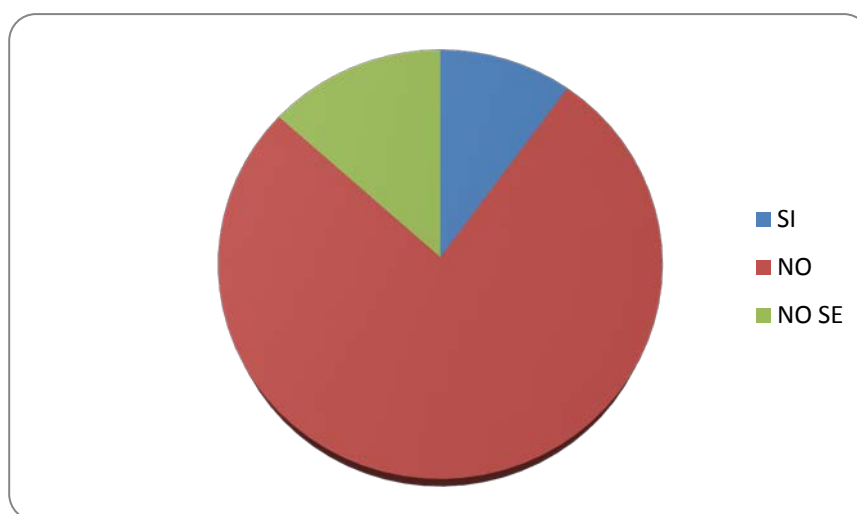
| ALTERNATIVA | No. ENCUESTADOS | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------|------------------------|----------------------------|
| SI | 3 | 10,00% |
| NO | 23 | 76,67% |
| NO SE | 4 | 13,33% |
| TOTAL | 30 | 100,00% |

Elaborado Por: Ing. Jhonny Atiencia

Fuente: Encuestas realizadas.

Gráfico No. 12

Metodología para medir el Riesgo Operativo



INTERPRETACIÓN

Del 100% de las encuestas, 23 personas que representan el 76,67% dice que el Banco no aplica alguna metodología para medir el Riesgo Operativo, el 10% es decir 3 funcionarios indica que el Banco si aplica metodología para medir el riesgo operativo, mientras que el 13,33% dice no sabe

Pregunta No. 9 ¿Se han identificado los factores de riesgo operativo en el Banco de Fomento sucursal Ambato?

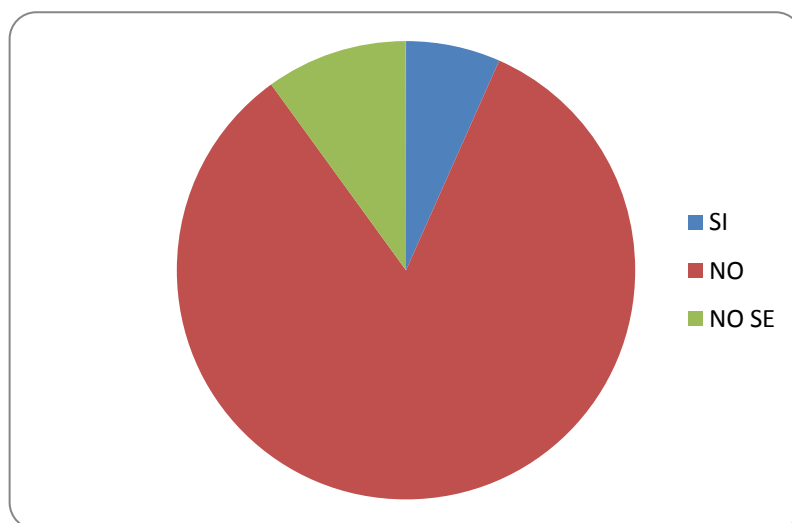
Tabla No. 11
Factores de Riesgo Operativo

| ALTERNATIVA | No. ENCUESTADOS | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------|-----------------|---------------------|
| SI | 2 | 6,67% |
| NO | 25 | 83,33% |
| NO SE | 3 | 10,00% |
| TOTAL | 30 | 100,00% |

Elaborado Por: Ing. Jhonny Atiencia

Fuente: Encuestas realizadas

Gráfico No. 13
Factores de Riesgo Operativo



INTERPRETACIÓN

Del 100% de las encuestas, 25 funcionarios que constituyen el 83,33% indican que no se han identificado los factores de Riesgo Operativo en la Sucursal Ambato, el 6,67% es decir 2 personas dicen que si se han identificado los factores de riesgos y el 10% de funcionarios dicen que no saben

Pregunta No. 10 ¿Considera Ud. que se debería establecer mecanismos de control interno que permita un mejor control del riesgo operativo?

Tabla No. 12

Mecanismo de control para mejorar el riesgo operativo

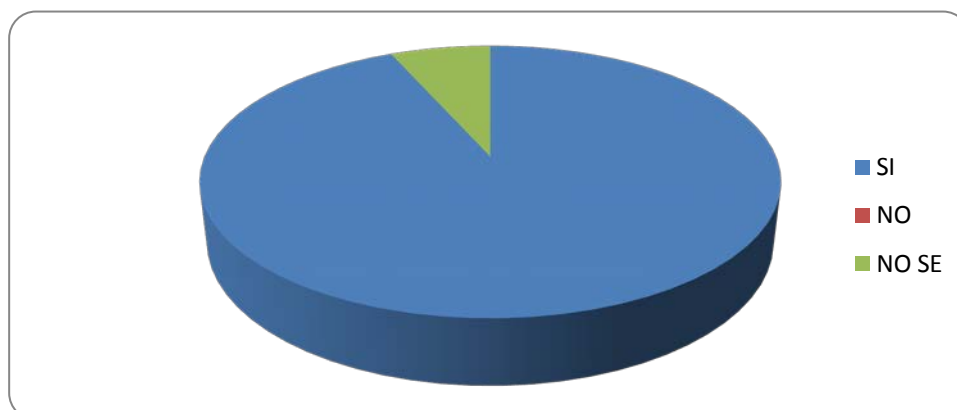
| ALTERNATIVA | No. ENCUESTADOS | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------|------------------------|----------------------------|
| SI | 28 | 93,33% |
| NO | 0 | 0,00% |
| NO SE | 2 | 6,67% |
| TOTAL | 30 | 100,00% |

Elaborado Por: Ing. Jhonny Atiencia

Fuente: Encuestas realizadas

Gráfico No. 14

Mecanismo de control para mejorar el riesgo operativo



INTERPRETACIÓN.

Del 100% de las encuestas el 93,33% de funcionarios es decir 28 dicen que si se debería considerar un mecanismo de control interno que permita un mejor control del riesgo operativo, y apenas 2 personas en decir 6,67% no sabe

4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para verificar la hipótesis se utiliza el método de Chi cuadrado, que permite determinar si dos variables están o no asociadas, para su cálculo es necesario determinar las frecuencias esperadas y compararlas con las frecuencias observadas en la realidad.

4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

“La aplicación de una adecuada metodología de riesgo operativo permitirá mejorar el control interno en el Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato en el semestre junio – diciembre 2012”.

La verificación de la hipótesis se realizó de acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato con relación a las preguntas 8 y 10, con un margen de error del 5%.

Hipótesis Nula

“La aplicación de una adecuada metodología de control de riesgo operativo no permitirá mejorar el control interno en el Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato en el semestre junio – diciembre 2012”.

Hipótesis Alternativa

“La aplicación de adecuada una metodología de control de riesgo operativo permitirá mejorar el control interno en el Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato en el semestre junio – diciembre 2012”.

4.2.2. Fórmula de Chi Cuadrado

$$\chi^2 = \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

χ^2 = Chi Cuadrado

O = Datos Observados

E = Datos Esperados

4.2.3. Tabla de Contingencia

| | | VAR. IND. R.OPERATIVO (PREG.8) | | | TOTAL |
|---------------------------------------|-------|--------------------------------|----|-------|-------|
| | | SI | NO | NO SE | |
| VAR DEPEND. C.INTERNO (PREG.10) | SI | 3 | 23 | 2 | 28 |
| | NO | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | NO SE | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | TOTAL | 3 | 23 | 4 | 30 |

Pearson Chi-Square Tests

| | | R.OPERATIVO |
|-----------|------------|-----------------------|
| C.INTERNO | Chi-square | 13,929 |
| | df | 2 |
| | Sig. | ,001 ^{*,b,c} |

Results are based on nonempty rows and columns

*. The Chi-square statistic is significant at the ,05

b. More than 20% of cells in this subtable have

c. The minimum expected cell count in this

Tabla No. 13

CALCULO DEL CHI CUADRADO

| O | E | O-E | (O-E) ² | (O-E) ² /E |
|---------------------|-------|-------|--------------------|-----------------------|
| 3 | 2,80 | 0,20 | 0,04 | 0,014 |
| 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,000 |
| 0 | 0,20 | -0,20 | 0,04 | 0,200 |
| 23 | 21,47 | 1,53 | 2,35 | 0,110 |
| 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,000 |
| 0 | 1,53 | -1,53 | 2,35 | 1,533 |
| 2 | 3,73 | -1,73 | 3,00 | 0,805 |
| 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,000 |
| 2 | 0,27 | 1,73 | 3,00 | 11,267 |
| CHI CUADRADO | | | | 13,929 |

4.2.4. Grados de Libertad

Los grados de libertad están dados por la siguiente fórmula:

$$gl = (c-1)(f-1)$$

$$gl = (3 - 1)(3 - 1)$$

$$gl = 4$$

4.2.5. Chi Cuadrado Calculada

Según la aplicación de la fórmula, el CHI cuadrado calculado es de 13,929

4.2.6. Chi Cuadrado Tabular

Chi cuadrado según la tabla de distribución con un nivel de significación de 0.05 y 4 grado de libertad es de 9,488

4.2.7. Decisión Final

Si el valor calculado en la muestra cae en la zona de aceptación se acepta la hipótesis o si no se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa.

Como el valor de chi cuadrado calculado es 13,929 la hipótesis alternativa se acepta es decir que hay asociación entre las variables.

“La aplicación de una adecuada metodología de control de si permitirá mejorar el control interno en Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato en el Semestre enero – junio 2012”

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Una vez evaluados los diferentes aspectos se determinó que no se ha definido claramente las líneas de responsabilidad y autoridad, pues la misma no es conocida por el personal en un 100%.
- No disponen de un plan de capacitación que permita al personal de la Institución actualizar sus conocimientos y destrezas.
- No existe monitoreo y evaluación continua sobre los controles internos, en especial de aquellos riesgos considerados claves.
- El seguimiento a las recomendaciones no se las ejecuta, pues se quedan en simples recomendaciones lo que imposibilita conocer el grado de cumplimiento de las mismas.
- No se han identificado las áreas potenciales de riesgo operativo, razón por la cual no manejan plan alguno que permita disminuir este riesgo en el Banco.

5.2. RECOMENDACIONES

- Sociabilizar la estructura interna de la organización, la cual debe estar debidamente documentada y comunicada, definiendo claramente las líneas de responsabilidad y autoridad, con una apropiada asignación de tareas y responsabilidades.
- Garantizar la adecuada capacitación del personal para asegurar el cumplimiento de las funciones asignadas a cada uno con eficiencia, efectividad y responsabilidad, puntos clave para asegurar el cumplimiento efectivo..
- Implementar sistemas apropiados de control que permita el seguimiento a las recomendaciones emitidas y la verificación del cumplimiento.
- Identificar las áreas potenciales de riesgos operativos que pudieran afectar en forma negativa al logro de los objetivos institucionales.
- Implantar una metodología de gestión de riesgo operativo que permita controlar adecuadamente y reaccionar a las condiciones y circunstancias que puedan afectar el sistema de control interno.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título de la Propuesta

“Metodología de la Gestión de Riesgo Operativo para mejorar el Control Interno del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato”

Ejecutor:

Ing. Jhonny B. Atiencia L.

Beneficiario

Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato

Ubicación

Ambato

Tiempo de estimado para la ejecución

Inicio: Julio 2012

Fin: Diciembre 2012

Costos para implementar el área de riesgos.

Tabla No. 14

| COSTOS DE IMPLEMENTACION | | | | |
|----------------------------|--------|----------|-----------------|------------------|
| DETALLE | UNIDAD | VALOR | TOTAL | ANUAL |
| Recursos Humanos | | | | |
| Analista de Riesgos | 1 | 962,00 | 962,00 | 11.544,00 |
| Recursos Materiales | | | | |
| Escritorio | 1 | 75,00 | 75,00 | 75,00 |
| Computador | 1 | 600,00 | 600,00 | 600,00 |
| Archivador | 1 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Capacitación | | | | |
| Curso de Especialización | 1 | 1.000,00 | 1.000,00 | 800,00 |
| TOTAL | | | 2.737,00 | 13.119,00 |

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La gestión de riesgos operativos no es algo nuevo, sino que siempre ha sido una parte importante del esfuerzo de las entidades por evitar el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir los errores en las operaciones, etc. Sin embargo, lo que resulta relativamente nuevo es considerar la gestión del riesgo operativo como una práctica integral comparable a la gestión del riesgo de crédito o de mercado que permita su medición de una forma cuantitativa.

En el caso de las Instituciones Financieras, el riesgo es parte integral dentro de las diversas operaciones que realizan, principalmente porque su materia prima fundamental es el dinero, El manejo de dinero proveniente de las captaciones es una responsabilidad demasiado alta para las instituciones financieras, debido a que para ellas representa la mayor parte de sus pasivos y deben tener la capacidad suficiente para poder almacenarlo, cuidarlo y después devolverlo a sus clientes.

En el pasado, se gestionaban los riesgos operativos utilizando únicamente mecanismos internos de control dentro de las líneas de negocio, a los que se sumaba la función de auditoría. Aunque estos mecanismos continúan siendo muy importantes, recientemente se han observado nuevos procesos y estructuras destinadas a la gestión del riesgo operativo; igualmente desde la publicación del acuerdo conocido como Basilea II, se ha despertado el interés por la medición y cuantificación del riesgo operativo en las entidades financieras principalmente.

Surge entonces la necesidad, con base en la información histórica de eventos, de llegar a relaciones cuantitativas que permitan caracterizar los eventos identificados con el fin de obtener un perfil de riesgo cuantitativo utilizando diferentes métodos, adicionalmente es necesario identificar las variables cualitativas que exponen a una entidad financiera en mayor o

menor grado a las pérdidas operativas, con el propósito de determinar los mecanismos de prevención necesarios que permitan a la institución disminuir los efectos del riesgo operativo en sus utilidades.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Tomando en consideración los resultados obtenidos en el estudio, resulta imperativo implementar una metodología para controlar los riesgos operativos en el Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato ya que es necesario contar con una herramienta que permita mejorar el control interno en esta área.

Esta metodología le permitirá a la institución el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos, mejorar la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias, 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. La meta, por lo tanto, es que la institución 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.

El presente trabajo servirá de apoyo en el Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato pues permitirá que la institución mantenga adecuados sistemas de control interno, que prevean o permitan detectar tempranamente los riesgos, evitando pérdidas y limitando por consiguiente el daño de la institución. Es bueno resaltar, que la aplicación de controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real; 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 puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia y eficacia, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

Hay que añadir también, la importancia de la auditoría 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.

6.4. OBJETIVOS

Objetivo General

Aportar al Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato con una metodología de gestión de riesgos operativos con el propósito que lo utilice para mejorar el sistema de control Interno.

Objetivos Específicos

- Definir las funciones y responsabilidades de las áreas encargada de la Administración del Riesgo Operativo en el Banco.

- Proporcionar un marco de referencia el cual debe contener.
 - a. Políticas para la administración del riesgo.
 - b. Procedimientos necesarios para la implementación de estas políticas.
 - c. Controles necesarios para la ejecución de estas políticas.

- Proporcionar una guía básica para las áreas responsables del otorgamiento, del seguimiento y del control del riesgo operativo.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta es factible realizarse en razón de que para las instituciones del sector financiero es imperativo contar con medios de control de riesgos que permitan dar de cierta forma confianza y seguridad.

Las encuestas aplicadas a los empleados nos indican que el Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato posee metodología inadecuada para el control del riesgo operativo, pero que se encuentran interesados en mejorarlas porque consideran que es una herramienta que les va a permitir administrar de manera segura y disminuir el riesgo.

Por lo antes expuesto resulta imprescindible crear una sección o asignar el responsable para la administración de riesgos en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato.

6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

6.6.1. Riesgo Operativo

El nuevo acuerdo de Basilea, no solo modifica la medición de los riesgos contenidos en Basilea I sino que recomienda como conveniente un tratamiento específico para el denominado Riesgo Operativo, entendido como aquel que se refiere a las posibles pérdidas que pueden presentarse como resultados de procesos, personal o sistemas internos inadecuados o defectuosos, o hechos externos que afecten al banco.

El ámbito de aplicación y entorno del riesgo operacional, el cual corresponde a pérdidas producto de:

- Procesos y procedimientos: Pérdidas que han sido causadas por deficiencias en algún procedimiento vigente o por la ausencia de alguno necesario. Las pérdidas de esta categoría pueden derivarse de errores o fallas de persona en el seguimiento de algún procedimiento.

- Personas: Pérdidas asociadas con violaciones intencionales o no de políticas internas por parte del personal actual o que ya no labora en el banco.
- Sistemas y tecnología: Pérdidas ocasionadas por fallas en sistemas informáticos o en la tecnología actual.
- Eventos externos: Pérdidas como resultado de fuerzas de la naturaleza o como resultado de eventos o situaciones ocasionados por terceros externos a la organización.

6.6.2. Clasificación de tipos de eventos de pérdidas

El riesgo operativo, como una nueva clasificación individual, surge de la preocupación del Comité de Basilea, por considerarlo de gran importancia para los bancos quienes deben mantener el capital necesario para protegerse de las posibles pérdidas que por ellos se ocasionen. Entre los principales factores que motivaron a incluir requerimientos de capital por riesgo operativos están las siguientes:

1. La globalización ha aumentado la complejidad de productos y servicios ofrecidos por las instituciones bancarias a nivel internacional.
2. Crecimiento de los medios electrónicos, usados como base primordial de las operaciones de las instituciones financieras.

3. Gran número de fusiones y adquisiciones de empresas financieras, que se han llevado a cabo a gran escala a nivel mundial y que ponen a prueba la integración de sistemas y procesos.
4. Alto grado de automatización tecnológica presente en el sistema financiero mundial.
5. Mayor oferta y contratación de proveedores de servicios (Outsourcing).
6. Desarrollo de nuevos productos y servicios, que cada día son más complejos, lo que ha ocasionado una paulatina transformación de los bancos en grandes proveedores de servicios.
7. Crecimiento de volúmenes de negocios en el sistema.

El comité, con el propósito de aclarar la definición de riesgo operativo, ha definido ciertas características de los tipos de pérdidas:

Pérdidas directas: pérdidas como consecuencias de la materialización del evento de riesgo operativo, como por ejemplo el dinero que se pagaría en caso de la imposición de multas por los organismos reguladores.

Pérdidas indirectas: pérdidas para solucionar un problema de riesgo operacional, como por ejemplo, los gastos incurridos en la contratación de abogados que se encarguen de solucionar o defender a la institución ante una demanda.

Pérdida esperada: son eventos de pérdida que generalmente son de bajo impacto monetario pero de alta frecuencia o probabilidad de ocurrencia.

Pérdidas Inesperadas: Eventos de pérdidas de alto impacto monetario y de baja frecuencia.

Adicionalmente el comité define siete tipos generales de categorías de pérdidas operacionales que pueden afectar a las instituciones financieras, a saber: a) Fraude Interno, b) Fraude Externo, c) Relaciones Laborales y seguridad en el puesto de trabajo, d) Prácticas con clientes, productos defectuosos, e) Daños en activos materiales, f) Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas, y g) Ejecución, entrega y gestión de procesos.

Tabla No. 15

Clasificación de los Tipos de eventos de pérdidas

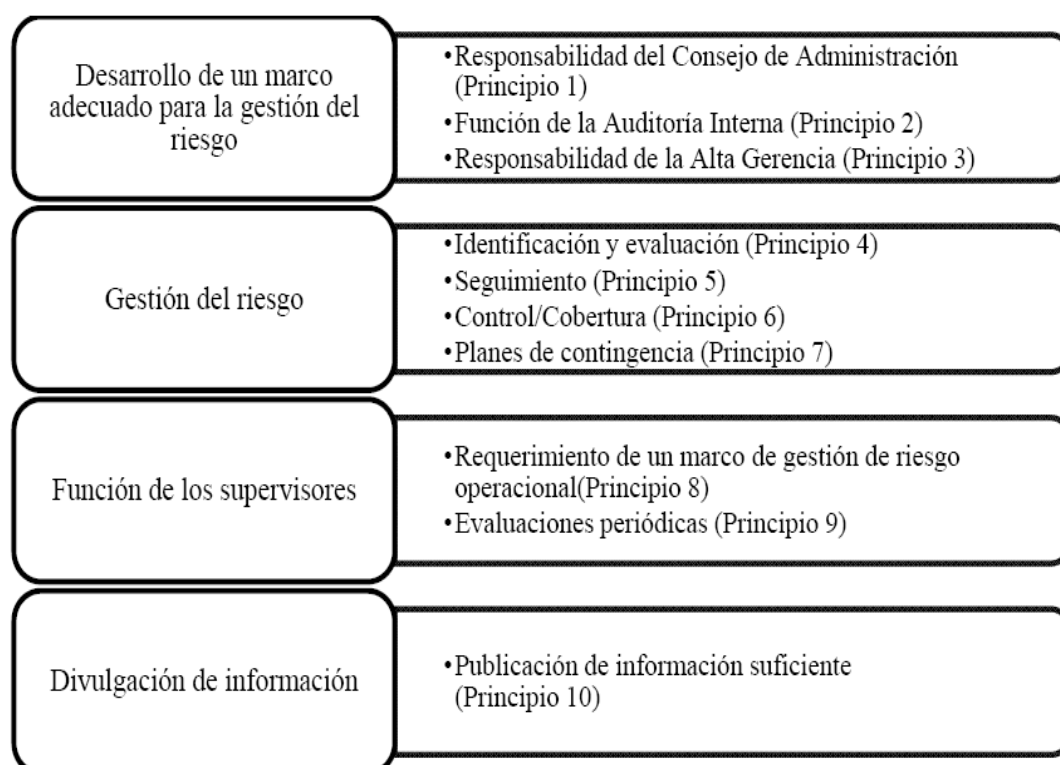
| Categorías de tipos de evento (Nivel 1) | Definición | Categorías (Nivel 2) | Ejemplos de actividades (Nivel 3) |
|---|--|--|--|
| Fraude Interno | Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o a soslayar regulaciones, leyes o políticas empresariales en la que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa | Actividades autorizadas no Hurto o Fraude | <ul style="list-style-type: none"> . Operaciones no reveladas (intencionalmente) . Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias). . Valoración errónea de posiciones (intencional). . Fraude, fraude crediticio, depósitos sin valor. Hurto , extorsión, malversación, robo. . Falsificación. . Utilización de cheques sin fondos. . Contrabando. . Apropiación de cuentas. . Incumplimiento y evasión de impuestos intencional. . Sobornos / cohechos . Abusos de información privilegiada |
| Fraude Externo | Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o a soslayar la legislación, por parte de un tercero. | Hurto y fraude Seguridad de los sistemas | <ul style="list-style-type: none"> . Hurto / Robo . Falsificación . Circulación de cheques sin fondos. . Daños por ataques informáticos . Robo de información (con pérdidas pecuniarias) |

| | | | |
|--|---|--|--|
| Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo | Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, de higiene o seguridad en el empleo, del pago de reclamaciones por daños a las personas, o de eventos de diversidad discriminación | Relaciones laborales | . Cuestiones relativas a remuneración, beneficios sociales, extinción de contratos. . Organización de la actividad laboral. |
| | | Salud y seguridad en el puesto de trabajo | . Responsabilidad común. . Eventos relacionados con las normas de higiene y seguridad en el trabajo. Indemnizaciones a los trabajadores. |
| | | Diversidad y discriminación | . Todo tipo de discriminación |
| Prácticas con clientes, productos y negocios | Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos o de la naturaleza o diseño de un producto | Adecuación, divulgación de información y confianza | . Abusos de confianza, incumplimientos de pauta. . Aspectos de adecuación/divulgación de información . Quebrantamientos de la revelación de información sobre clientes. . Violación de privacidad . Ventas de servicios agresivos . Confusión de cuentas . Abuso de información confidencial . Responsabilidad del prestamista. |
| | | Prácticas inadecuadas de negocio o de mercado | . Prácticas inadecuadas de negociación . Manipulación del mercado . Abuso de información privilegiada (a favor de la entidad) . Actividades no Autorizadas . Bloqueo de dinero |
| | | Defectos del Producto | . Prácticas ajenas a la competencia . Lavado de dinero . Prácticas inadecuadas de negociación . Manipulación del mercado . Abuso de información privilegiada (a favor del banco) . Actividades no autorizadas . Blan |
| | | Selección, patrocinio y exposición | . Ausencia de investigación a clientes conforme a disposiciones y directrices . Superación de los límites de exposición frente a clientes |
| | | Actividades de asesoramiento | . Litigios sobre resultados de las actividades de asesoramiento |
| Daños a activos materiales | Pérdidas derivadas a daños o perjuicio a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos | Desastres y otros acontecimientos | . Pérdidas por desastres naturales . Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo) |
| Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas | Pérdidas derivadas de incidencias en el negocio y de fallos en los sistemas | Sistemas | . Hardware . Software . Telecomunicaciones . Interrupción/ incidencias en los suministros |

6.6.3. Principios para la gestión y supervisión de riesgo Operacional.

Los principios dictados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea se estructuran de la manera siguiente:

Principios para la gestión y supervisión del riesgo operacional del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea



(Principio 1) Responsabilidad del Directorio

“El directorio deberá conocer cuáles son los principales aspectos de los riesgos operacionales para el banco, y deberá aprobar y revisar periódicamente el marco que utiliza el banco para la gestión de este riesgo. Este marco deberá ofrecer una definición de riesgo operativo válida para toda la institución y establecer los principios para definir, evaluar, monitorear y controlar o mitigar este tipo de riesgos.”

En consonancia con lo anterior, debe agregarse que, uno de los principales aspectos de la gestión de riesgos es el establecimiento de estrictos controles internos; en ese sentido, es especialmente importante que el Directorio del BNF defina y delimite líneas claras de responsabilidad y líneas de autoridad entre las funciones de control de riesgo operacional, las líneas de negocio y los cargos de apoyo, con el fin de evitar conflictos de intereses.

En términos generales, podemos decir que este primer principio se refiere al deber del Directorio del BNF en cuanto a conocer y entender el riesgo operacional de la entidad, y su responsabilidad por establecer y monitorear un marco de gestión y controles respecto del mismo.

Principio 2: Función de la Auditoría Interna

“El Directorio del BNF deberá asegurar que el marco para la gestión del riesgo operacional en el banco esté sujeto a un proceso de auditoría interna eficaz e integral por parte de personal independiente, capacitado y competente. La función de auditoría interna no deberá ser directamente responsable de la gestión del riesgo operacional.” (Comité de Basilea)

Como puede comprenderse, este principio requiere que el Directorio del BNF, ya sea directamente o a través de un comité de auditoría, compruebe que el alcance y la frecuencia del programa de la auditoría interna se adaptan al marco de gestión establecido.

En ese contexto, corresponde a la auditoría interna el comprobar periódicamente que el marco para la gestión del riesgo operacional se aplica de forma eficaz; además, el Directorio del BNF debe asegurarse de la independencia del personal de la auditoría interna.

Al respecto, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea reconoce que en la práctica algunos bancos, especialmente los más pequeños, podrían inicialmente designar a la auditoría interna para el desarrollo de un programa de gestión de riesgo operacional, en cuyo caso, la entidad debería realizar todo lo posible por transferir cuanto antes a otro departamento la responsabilidad diaria de esa tarea.

En otras palabras, este principio se refiere a la necesidad de contar con una evaluación periódica e independiente de la gestión del riesgo operacional por parte de la auditoría interna.

Principio 3 Responsabilidad de la Alta Gerencia

“La alta gerencia deberá ser la responsable de poner en práctica el marco para la gestión del riesgo operacional aprobado por el Directorio del BNF. Dicho marco deberá ser aplicado de forma consistente en toda la organización bancaria y todas las categorías laborales deberán comprender sus responsabilidades al respecto. La alta gerencia también deberá ser responsable del desarrollo de políticas, procesos y procedimientos destinados a la gestión de estos riesgos para todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes para el banco.”

En la práctica, el marco establecido por el Directorio del BNF debe plasmarse en políticas, procesos y procedimientos concretos, que puedan aplicarse y comprobarse dentro de las distintas unidades de negocio.

Adicionalmente, la Gerencia General debe asegurarse de que se cuenta con personal capacitado y con la experiencia, aptitudes técnicas y acceso a recursos; y, que se garantice independencia entre el área designada para controlar y asegurar el cumplimiento de las políticas para la gestión del riesgo y las unidades que deben darles cumplimiento.

Otro aspecto relevante es la responsabilidad de la Gerencia General de documentar las políticas, procesos y procedimientos relacionados con las tecnologías avanzadas que facilitan las operaciones de mayor volumen; la cual, debe ser distribuida entre todo el personal relevante.

En síntesis, este principio requiere la puesta en práctica, por parte de la Gerencia General, del marco para la gestión del riesgo operacional, que abarca el desarrollo e implementación de las políticas y los procedimientos respectivos.

De los principios anteriores destaca el papel relevante que deben jugar el Directorio del BNF, la Auditoría Interna y la Alta Gerencia en la gestión del riesgo operacional; lo cual, se encuentra íntimamente ligado al proceso gobernante.

Gestión del riesgo

Principio 4. Identificación y evaluación

“Los bancos deberán identificar y evaluar el riesgo operacional inherente a todos sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Además, también deberán comprobar que antes de lanzar o presentar nuevos productos, actividades, procesos o sistemas, se evalúa adecuadamente su riesgo operacional inherente.”

La identificación del riesgo operacional es fundamental para el posterior desarrollo de un sistema viable de control y seguimiento del mismo. Para el efecto, deben tenerse en cuenta tanto factores internos como la estructura organizacional, la naturaleza de las actividades, la calidad de su capital humano, cambios organizativos y rotación de planilla; así como, factores externos, tales como cambios en el sector y avances

tecnológicos, que pudieran obstaculizar el logro de los objetivos del banco.

Los bancos pueden identificar y evaluar sus riesgos operacionales mediante diversos métodos, tal como, la auto-evaluación, el mapeo de riesgos (*risk mapping*), el uso de indicadores de riesgo o el uso de registros internos de pérdidas.

A continuación se comentan cada uno de estos

**Métodos contemplados por el Comité de Supervisión Bancaria
Basilea para la Identificación y Evaluación del Riesgo Operacional**

Tabla No. 16

| Método | Descripción |
|--|--|
| Autoevaluación | Normalmente se lleva a cabo mediante un proceso interno y por lo general conlleva la utilización de grupos de trabajo para identificar los puntos fuertes y débiles del entorno de riesgo operacional de la entidad, permitiendo analizar tanto los riesgos inherentes como los controles necesarios para mitigarlos. Regularmente en este tipo de metodologías, una entidad evalúa la vulnerabilidad de sus operaciones y actividades ante el riesgo operacional. |
| Mapeo de Riesgos (risk mapping) | Se agrupan por tipo de riesgo las diferentes unidades de negocio, funciones organizativas o procesos, ayudando a identificar ámbitos que presenten deficiencias y ayudar a determinar cuáles son las prioridades para su gestión. |
| Indicadores de riesgo | Se trata de estadísticas o parámetros que proveen de alertas sobre cambios que pueden ser reveladores un aumento de riesgo; por ejemplo, pueden mencionarse indicadores como el número de operaciones fallidas, las |

| | |
|---------------------------------------|---|
| | tasas de rotación de asalariados y la frecuencia y/o gravedad de los errores u omisiones. |
| Registros Internos de Pérdidas | <p>Consiste en utilizar el historial de pérdidas, pudiendo revelar datos muy útiles para evaluar la exposición de un banco al riesgo operacional y desarrollar una políticas para cubrir o controlar el riesgo.</p> <p>Para utilizar correctamente esta información debe establecerse un marco para registrar y consignar sistemáticamente la frecuencia, gravedad y otros aspectos importantes de cada caso de pérdida, Algunos bancos también combinan los datos sobre Pérdidas internas con datos sobre pérdidas externas, análisis de escenarios y factores de evaluación del riesgo.</p> |

Fuente: Documento “Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operacional” del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

Principio 5. Seguimiento.

“Los bancos deberán vigilar periódicamente los perfiles de riesgo operacional y las exposiciones sustanciales a pérdidas. La Gerencia y el Directorio del BNF deberán recibir información pertinente de forma periódica que complemente la gestión activa del riesgo operacional.”

Para gestionar adecuadamente el riesgo operacional es fundamental contar con un proceso de seguimiento eficaz, que realizado periódicamente, puede facilitar la rápida detección y corrección de deficiencias en sus políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo, lo que a su vez puede reducir sustancialmente la frecuencia y gravedad de la pérdida.

El proceso de seguimiento puede llevarse a cabo mediante el establecimiento de indicadores de alerta temprana; los cuales, deberían

anticiparse y reflejar las fuentes potenciales de riesgo operativo, como por ejemplo, un crecimiento acelerado, el lanzamiento de nuevos productos, la rotación de empleados, interrupciones en las operaciones, interrupciones en el sistema, etc. Cuando estos indicadores se asignan a unos límites máximos, un proceso de seguimiento eficaz puede ayudar a identificar los principales riesgos de forma transparente y permitir que el banco reaccione ante los mismos de forma adecuada.

La frecuencia con la que se realice el seguimiento debe ser acorde con los riesgos potenciales así como con la frecuencia y naturaleza de los cambios en el entorno operativo. Es muy importante que el seguimiento se incorpore dentro de las actividades del banco y que sus resultados se informen periódicamente a la Gerencia General y al Directorio del BNF, al igual que con las evaluaciones de cumplimiento que realicen los auditores internos.

En líneas generales, el Directorio del BNF deberá recibir información de alto nivel que sea suficiente para poder formarse una opinión acerca del perfil de riesgo operativo general del banco y estudiar las implicaciones estratégicas y sustanciales para su actividad.

Principio 6. Control/Cobertura:

“Los bancos deberán contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir los riesgos operativos más relevantes. Además, deberán reexaminar periódicamente sus estrategias de control y reducción de riesgos y ajustar su perfil de riesgo operacional según corresponda, utilizando para ello las estrategias que mejor se adapten a su apetito por el riesgo y a su perfil de riesgo.”

A continuación se comentan los componentes principales del principio anterior que son las actividades de control de riesgo operacional y la cobertura de riesgos operacionales.

Actividades de control

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea sitúa a las actividades de control como un componente del marco del control interno de las instituciones bancarias, de la manera siguiente:

**Componentes del control interno de acuerdo al “Marco para los
Sistemas de Control Interno en Las Organizaciones Bancarias”
Comité de Supervisión Bancaria de Basilea**

Gráfico No. 15



Puntualmente, dicho órgano señala que las actividades de control “deben ser parte integral de las operaciones diarias de un banco, el personal directivo superior debe establecer una estructura de control apropiada para garantizar controles internos eficientes definiendo las actividades de control para todos los niveles.

Así mismo refiere que las actividades de control siguen generalmente estos tres pasos: formulación de políticas, ejecución de procedimientos de acuerdo con dichas políticas y verificación del cumplimiento de las políticas.

Entre las actividades de control podemos mencionar las siguientes:

Revisiones de alto nivel: Los directorios y el personal directivo superior solicitan frecuentemente exposiciones e informes de rendimiento, que les permiten analizar el progreso del banco hacia el logro de sus objetivos.

Controles de actividad: La gerencia a nivel de departamento o división recibe y revisa los informes de rendimiento normal y de excepción, diaria, semanal o mensualmente.

Controles físicos: Los controles físicos se concentran generalmente en restringir el acceso a los activos físicos, incluyendo valores y otros activos financieros. Incluyen limitaciones físicas, custodia doble e inventarios periódicos.

Aprobaciones y amortizaciones: Normalmente consisten en exigir una autorización previa para las transacciones que exceden ciertos límites, asegurando con ello que el nivel administrativo pertinente está informado de la transacción o situación y ayuda a identificar las responsabilidades del caso.

Verificaciones y conciliaciones: Las verificaciones de los detalles y actividades de las transacciones, así como los resultados de los modelos de gestión de riesgos utilizados por el banco, son actividades de control importantes. Las conciliaciones periódicas de cuentas sirven para identificar las actividades y registros que deben ser corregidos. Por tanto, los resultados de estas verificaciones deben ser reportados, cada cierto tiempo, a los niveles administrativos que corresponda.

Cabe agregar que, existen aspectos específicos sobre los cuales el Comité de Basilea se refiere con especial atención en cuanto al establecimiento de actividades de control respecto del riesgo operacional, siendo estos:

Nuevas actividades o nuevos productos: El riesgo operativo puede ser más grave cuando los bancos realizan actividades nuevas o lanzan nuevos productos, participan en mercados que desconocen o realizan negocios en lugares lejanos. Asimismo, en muchos de estos casos, las empresas no pueden garantizar que la infraestructura para la gestión del riesgo pueda seguir el ritmo de crecimiento de la actividad bancaria.

Subcontratación de servicios: Las entidades bancarias deben establecer políticas para la gestión de los riesgos derivados de las actividades de subcontratación, las que si bien, pueden mejorar el perfil de riesgo al transferir actividades a otras empresas con mayor experiencia, y en mejor disposición de gestionar los riesgos que llevan consigo estas actividades especializadas, no significa que disminuyan la responsabilidad del Directorio del BNF ni de la Gerencia General, de asegurarse que la tarea subcontratadas se realicen correctamente, de segura y de conformidad con las leyes vigentes.

Cobertura: Al hablar de cobertura de riesgos podemos referirnos principalmente a aquellas medidas que persiguen reducir la exposición a

los mismos, así como su frecuencia y gravedad. Por ejemplo, las pólizas de seguros, especialmente las que contienen cláusulas de pronto pago o de pago garantizado, pueden ayudar a externalizar el riesgo de que se produzcan pérdidas “poco frecuentes y de enorme gravedad” por reclamaciones de terceros a raíz de errores u omisiones, extravíos de títulos valores, fraude por parte de empleados o terceros y desastres naturales.

Los bancos deben utilizar estas herramientas de cobertura de riesgos como un complemento (y no un sustituto) de las medidas de control interno del riesgo operativo. Si se cuenta con los mecanismos adecuados para reconocer los errores operativos rápidamente y subsanarlos, es posible reducir considerablemente la exposición a este tipo de riesgos. Además, también habrá que considerar cuidadosamente hasta qué punto este tipo de coberturas ante riesgos (como los seguros) realmente reducen el riesgo.

Para mitigar estos riesgos, también es importante invertir en tecnologías adecuadas para el procesamiento y tratamiento de la información, así como en sistemas de seguridad. Sin embargo, los bancos deben ser conscientes de que una mayor automatización puede transformar las pérdidas más frecuentes y de mayor gravedad en pérdidas menos frecuentes pero de extrema gravedad, que pueden derivarse de suspensiones o interrupciones prolongadas de los servicios a causa de factores internos o a factores que escapen al control inmediato de banco (ej. acontecimientos externos). Estos problemas pueden poner en serias dificultades a los bancos y hacer peligrar la capacidad de la institución para desempeñar sus principales actividades.

Principio 7 Planes de contingencia

“Los bancos deberán contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, que aseguren su capacidad operativa continua y que reduzcan las pérdidas en caso de interrupción grave de la actividad.”

Sobre este tema, El Comité de Basilea añade que por razones ajenas a una entidad, un acontecimiento grave puede impedirle cumplir una o varias de sus obligaciones, especialmente cuando se hayan visto afectadas sus estructuras físicas, informáticas o sus telecomunicaciones; lo cual, a su vez, puede provocar pérdidas significativas e incluso afectar al sistema financiero en general a través de su sistema de pagos. En consecuencia, los bancos deben establecer planes de recuperación y de continuidad de la actividad que consideren distintos supuestos factibles que hagan más vulnerable al banco; los cuales, deben ser acordes al tamaño y complejidad de sus operaciones.

A lo anterior, se agrega que las entidades deben identificar cuáles son sus procesos más críticos, incluidos aquellos en los que se dependa de distribuidores externos u otras terceras partes, para los cuales será fundamental la reanudación inmediata del servicio. En el caso de dichos procesos, las entidades deben identificar mecanismos alternativos para reanudar el servicio en caso de una interrupción, dando especial énfasis a la capacidad de recuperar archivos físicos o electrónicos indispensables para la reanudación de la actividad.

En ese contexto, es de suma importancia que la custodia de las copias de seguridad de los referidos archivos, así como las instalaciones en que funcionaría el sitio alternativo de la entidad tras una contingencia, se encuentren a una distancia adecuada del lugar que se ha visto afectado, para evitar que ambas instalaciones estén fuera de servicio al mismo tiempo.

Adicionalmente, las entidades bancarias deben comprobar periódicamente sus planes de recuperación y de continuidad del negocio para catástrofes, para que estén en la línea de las operaciones actuales del banco y de sus estrategias de negocio.

Asimismo, estos planes deberán ser puestos a prueba cada cierto tiempo para comprobar si el banco sería capaz de reanudar su actividad en el improbable caso de que se produjera una alteración grave de su negocio.

Función de los supervisores

Principio 8 Requerimiento de un marco de gestión de riesgo operacional:

“Los supervisores bancarios deberán exigir a todos los bancos, sea cual sea su tamaño, que mantengan un marco eficaz para identificar, evaluar, seguir y controlar o mitigar sus riesgos operacionales más relevantes, como parte de su aproximación general a la gestión de riesgos.”

Para propósitos de lo señalado en este principio, regularmente el primer paso que realizan los órganos de supervisión consiste en la promulgación de normativa, que establezca un marco referencial para los bancos.

Principio 9 Evaluaciones periódicas:

“Los supervisores deberán realizar, directa o indirectamente, una evaluación periódica independiente de las políticas, prácticas y procedimientos con los que cuentan los bancos para gestionar sus riesgos operacionales. Además, deberán cerciorarse de que se han puesto en marcha los mecanismos necesarios para estar al tanto de cualquier novedad que se produzca en un banco.”

El Comité de Basilea también recomienda que los órganos de supervisión se cercioren de que los bancos que forman parte de un grupo financiero cuenten con procedimientos que garanticen una gestión del riesgo operativo adecuada e integrada en todo el grupo; para lo cual, puede ser necesario cooperar y compartir información con otros supervisores, e incluso algunos supervisores pueden considerar el apoyo de auditores externos.

En general, se reconoce que muchos bancos todavía están desarrollando procesos para la gestión del riesgo operacional, por lo que los supervisores deben promover activamente el continuo desarrollo interno de estos controles mediante su seguimiento y evaluación de los últimos avances de los bancos y de sus planes de desarrollo.

Principio 10:

Divulgación de información

“Los bancos deberán proporcionar información pública suficiente para que los partícipes del mercado puedan evaluar sus estrategias de gestión del riesgo operacional.”

El Comité de Basilea estima que, cuando los bancos divulgan información relevante de forma frecuente y oportuna, se mejora sustancialmente la disciplina de mercado y, por ende, se consigue una gestión de riesgos más eficaz.

El riesgo operacional en los 25 Principios para una Supervisión Bancaria Efectiva

Los Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva (*“Basel Core Principles”*) son considerados un marco de estándares mínimos

sobre buenas prácticas de supervisión, aceptados y aplicados por las autoridades de supervisión bancaria en muchos países del mundo.

Con el ánimo de fortalecer el sistema financiero global, el Comité de Basilea emitió dichos principios en el año de 1997; posteriormente, en el año 2006 se efectuó una revisión de los mismos, introduciendo entre otros aspectos el tema del riesgo operacional como un principio específico.

Los Principios Básicos de Basilea comprenden 25 preceptos que se consideran necesarios para que un sistema de supervisión sea efectivo; los cuales, son categorizados de forma general en siete grupos:

- Objetivos, independencia, poderes, transparencia y cooperación (principio 1).
- Otorgamiento de licencia y estructura (principios 2 a 5).
- Regulación prudencial y requerimientos (principios 6 a 18).
- Métodos de supervisión continua (principios 19 a 21).
- Contabilidad y divulgación de información (principio 22).
- Poderes correctivos y poder de los supervisores (principio 23).
- Supervisión Consolidada y supervisión bancaria transfronteriza (principios 24 y 25).

Específicamente, en materia de riesgo operacional, el principio número 15 señala lo siguiente:

Principio 15 – Riesgo operacional: “los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con políticas y procesos de gestión de riesgos para identificar, evaluar, vigilar y controlar/mitigar el riesgo operacional. Estas políticas y procesos han de ser proporcionales a las dimensiones y complejidad del banco en cuestión.”

6.6.4 DETERMINACIÓN DEL GRADO DE EXPOSICIÓN AL RIESGO OPERATIVO

Como resultado, una sólida gestión del riesgo operativo es cada vez más importante y hay que considerar un número de áreas críticas tales como las siguientes:

- Mayor uso de tecnología automatizada, errores de procesamiento y riesgos de fallas en los sistemas.
- Proliferación de productos nuevos y altamente complejos.
- Crecimiento de transacciones electrónicas y aplicaciones de negocios relacionadas.

Concretamente, de manera muy general, nos referiremos a lo que el nuevo acuerdo de capital del Comité de Basilea, incorpora en materia de riesgo operacional, al considerarlo como un elemento adicional al riesgo de crédito y riesgo de mercado, en la determinación del capital requerido de una entidad bancaria.

En ese sentido, puede mencionarse que se contemplan tres métodos para calcular los requerimientos de capital por riesgo operativo, establecidos en un orden creciente de sofisticación y sensibilidad al riesgo, siendo:

El método del indicador básico, el método estándar y los métodos de medición avanzada (*AMA –Advanced Measurement Approaches*).

6.6.4.1.- El Método del Indicador Básico

Este método establece que los bancos deberán cubrir el riesgo operacional con un capital equivalente a un porcentaje fijo (15%) denotado como alfa, aplicado sobre el promedio de sus ingresos brutos anuales positivos, correspondientes a los tres últimos años.

Los ingresos brutos se definen como los ingresos en concepto de intereses más otros ingresos ajenos a intereses.

La exigencia de capital se expresa de la siguiente manera:

$$KBIA = GI \times \alpha$$

En donde:

KBIA = Exigencia de Capital en el Método del Indicador Básico

GI = Ingresos brutos anuales promedios de los últimos tres años.

α = Porcentaje fijo igual al 15% (parámetro definido por el comité de Basilea)

6.6.4.2. Método Estándar (STDAOp)

Se clasifican los activos en ocho líneas de negocio y se les asigna un factor β que puede ser del 12%, 15% o 18%. Cada factor se multiplica al promedio de los tres últimos años de los ingresos netos positivos; en caso de que el ingreso neto total sea negativo en algún año, entonces se sustituye el valor de ese año por cero.

Para el método Estándar se establece ocho líneas de negocios que son las siguientes: finanzas corporativas; negociación y ventas; banca minorista; banca comercial; pagos y liquidación; servicios de agencia; administración de activos e intermediación minorista.

Todas las actividades de negocio deben asignarse exclusivamente a una línea de negocio, no pudiendo una actividad ser asignada a más de una línea de negocio.

Las actividades que no puedan asignarse con facilidad a alguna de las líneas de negocio, pero que desarrollen una función auxiliar de alguna de las actividades incluidas en dichas líneas, se asignarán a la línea de negocio correspondiente a la actividad a la que sirvan de apoyo. Si la actividad auxiliar sirve de apoyo a más de una línea de negocio, deberá utilizarse un criterio de asignación debidamente documentado.

La exigencia total de capital se calcula como la media de tres años de la suma simple de las exigencias de capital regulador en cada una de las líneas de negocio cada año.

Para un año dado, los requerimientos de capital negativos (resultantes de ingresos brutos negativos) en cualquiera de las líneas de negocio podrán compensar los requerimientos positivos en otras líneas de negocio sin límite alguno.

No obstante, cuando el requerimiento de capital agregado para todas las líneas de negocio dentro de un año en concreto sea negativo, el argumento del numerador para ese año será cero. El requerimiento total de capital puede expresarse como:

$$K_{TSA} = \sum (GI_{1-8} \times \beta_{1-8})$$

Dónde:

K_{TSA} = la exigencia de capital en el método estándar

GI_{1-8} = ingresos brutos promedio de los tres últimos años, en cada una de las líneas de negocios.

β_{1-8} = parámetros definido por el Comité de Basilea para cada línea de negocios.

β_i = un porcentaje fijo, establecido por el Comité, que relaciona la cantidad de capital requerido con el ingreso bruto de cada una de las ocho líneas de negocio. Los valores de los factores beta se enumeran a continuación

| LINEA DE NEGOCIO | FACTOR β |
|--------------------------|-----------------|
| FINANZAS COORPORTATIVAS | $\beta_1=18 \%$ |
| NEGOCIACION Y VENTAS | $\beta_2=18 \%$ |
| BANCA MINORISTA | $\beta_3=12 \%$ |
| BANCA COMERCIAL | $\beta_4=15 \%$ |
| LIQUIDACION Y PAGOS | $\beta_5=18 \%$ |
| SERVICIOS DE AGENCIA | $\beta_6=15 \%$ |
| ADMINISTRACION ACTIVOS | $\beta_7=12 \%$ |
| INTERMEDIACION MINORISTA | $\beta_8=12 \%$ |

Tabla No. 17
Líneas de Negocios Establecidas en el nuevo acuerdo de Capital
Basilea

| Nivel 1 | Nivel 2 | Grupo de Actividades |
|---------------------------------|---|--|
| 1. Finanzas Corporativas | Finanzas corporativas | Fusiones y adquisiciones, suscripción de emisiones, privatizaciones, titularización, servicio de estudios, deuda (pública, alto rendimiento), acciones, sindicaciones, ofertas públicas iniciales, colocaciones privadas en mercados secundarios |
| | Finanzas de Administraciones locales públicas | |
| | Banca de Inversión | |
| | Servicios de Asesoría | |
| 2. Negociación y ventas | Ventas | Renta fija, renta variable, divisas, productos básicos, crédito, financiación, posiciones propias en valores, préstamo y operaciones con pacto de recompra, intermediación, deuda, intermediación unificada (<i>prime brokerage</i>) |
| | Creación de Mercado | |
| | Posiciones propias | |
| | Tesorería | |
| 3. Banca minorista | Banca minorista | Préstamos y depósitos de clientes minoristas, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarías |
| | Banca privada | Préstamos y depósitos de particulares, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarías, y asesoramiento de inversión |
| | Servicios de tarjetas | Tarjetas de empresa / comerciales, de marca privada y minoristas |

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| 4. Banca comercial | Banca comercial | Financiación de proyectos, bienes raíces, financiación de exportaciones, financiación comercial, factoring, arrendamiento financiero, préstamo, garantías, letras de cambio |
| 5. Pagos y liquidación | Clientes externos | Pagos y recaudaciones, transferencia de fondos, compensación y liquidación |
| 6. Servicios de agencia | Custodia | Contratos de plica, certificados de depósito, operaciones de sociedades (clientes) para préstamo de valores |
| | Agencia para Empresas | Agentes de emisiones y pagos |
| | Fideicomisos de Empresas | |
| 7. Administración de activos | Administración discrecional de fondos | Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, cerrados, abiertos, participaciones accionariales |
| | Administración no discrecional de fondos | Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, de capital fijo, de capital variable |
| 8. Intermediación Minorista | Intermediación Minorista | Ejecución y servicio completo |

Fuente: Anexo No. 6 del documento “Convergencia Internacional de medidas y normas de capital –marco revisado–” del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, publicado en 2004.

6.6.4.3. Método de Medición Avanzada

El requerimiento de capital regulador será igual a la medida de riesgo generada por el sistema interno del banco para el cálculo del riesgo operacional utilizando ciertos criterios cuantitativos y cualitativos. Cabe mencionar que, el Comité de Basilea propone que la utilización de estos métodos esté sujeta a la aprobación de los órganos de supervisión.

Entre los criterios definidos por el Comité de Basilea para que puedan utilizarse métodos de medición avanzada, pueden mencionarse los siguientes:

Criterios generales

- El Directorio y la Alta Dirección, según corresponda, participan activamente en la vigilancia del marco de gestión del riesgo operacional.
- La entidad posee un sistema de gestión del riesgo operacional conceptualmente sólido que aplica en su totalidad.
- La entidad cuenta con recursos suficientes para utilizar la metodología en las principales líneas de negocio, así como en los ámbitos de control y auditoría.

Criterios cualitativos

Entre los criterios cualitativos establecidos por el Comité, destacan los siguientes:

- La entidad debe contar con una unidad de gestión del riesgo operacional que se encargue del diseño y aplicación del marco de gestión de dicho riesgo en la entidad.
- Un sistema de medición interno del riesgo operacional integrado dentro de los procesos habituales de gestión del riesgo del banco.

- Deberá informarse periódicamente a la dirección de las unidades de negocio, a la Alta Dirección y al Directorio acerca de las exposiciones al riesgo operacional y del historial de pérdidas debidas a este riesgo.
- El sistema de gestión del riesgo operacional del banco deberá estar documentado.
- Los auditores externos y/o internos deberán supervisar el riesgo operacional por medio de exámenes periódicos de los procesos de gestión y sistemas de medición del riesgo operacional.

Criterios cuantitativos

De los criterios cuantitativos establecidos por el Comité de Basilea se extraen los siguientes:

- El método debe identificar eventos situados en las “colas” de la distribución de probabilidad, generadores de pérdidas graves, con baja probabilidad de ocurrencia.
- Debe ser acorde a la definición de riesgo operacional y a los tipos de eventos de pérdida establecidos por el Comité de Basilea.
- Cálculos de probabilidades pérdidas esperadas e inesperadas.

Datos internos: Los datos internos de pérdida son básicos para ligar las estimaciones de riesgo del banco a su historial de pérdidas efectivas.

Datos externos: El sistema de estimación del riesgo operativo de un banco deberá utilizar datos externos relevantes (ya sean datos públicos o datos agregados del sector bancario), especialmente cuando existan motivos para creer que el banco está expuesto a pérdidas de carácter infrecuente, pero potencialmente graves.

Análisis de escenarios: El banco deberá utilizar análisis de escenarios basados en opiniones periciales junto con datos externos, al objeto de evaluar su exposición a eventos generadores de pérdidas muy graves.

Factores relacionados con el entorno de negocio y con el control interno:

Además de utilizar los datos de pérdida, ya sean reales o basados en escenarios, la metodología de evaluación del riesgo aplicada al conjunto de la entidad bancaria deberá identificar aquellos factores básicos de su entorno de negocio y de su control interno que pueden modificar su perfil de riesgo operativo.

En síntesis, de todo lo descrito anteriormente, puede comprenderse la importancia que a nivel mundial ha cobrado el riesgo operacional en el ámbito bancario, puesto que el Comité de Basilea, además de establecer estándares para su gestión y la supervisión, se ha preocupado por incorporarlo como un elemento adicional para la determinación del capital requerido de las entidades bancarias.

6.6.5. LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA GESTIÓN Y SUPERVISIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN EL MARCO DE LOS ESTÁNDARES DEL COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA BASILEA.

En ese contexto, considerando los estándares del Comité de Basilea para la gestión y supervisión del riesgo operacional, a continuación se presentan lineamientos generales orientados a la gestión y supervisión del riesgo operacional en el Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato, lo que en su conjunto constituyen un marco para la gestión del riesgo operacional.

Fundamentalmente, dicho marco establece las funciones y atribuciones de la Alta Gerencia, el Comité de Administración Integral de Riesgos y la Unidad de Gestión de Riesgos en materia de gestión del riesgo operacional, así como el rol de la Auditoría Interna en cuanto a la supervisión del mismo se refiere; adicionalmente, incluye políticas para la gestión del riesgo operacional, en cuanto a la identificación, evaluación, control y seguimiento del mismo.

Alta Gerencia

La Alta Gerencia debe ser responsable de ejecutar y velar por el cumplimiento de las políticas emitidas por el Directorio del BNF en materia de gestión de riesgo operacional, las cuales deberán ser aplicadas de manera consistente para todos los procesos, líneas de negocio, productos nuevos y existentes, actividades y sistemas relevantes de la entidad bancaria. En el ejercicio de sus funciones en materia de gestión del riesgo operacional, la Alta Gerencia debe:

- Someter a aprobación del Directorio el o los manuales que contengan las políticas y procedimientos para la gestión del riesgo operacional.
- Velar por el cumplimiento de las políticas, estrategias y procedimientos aprobados por el Directorio del BNF para la gestión del riesgo operacional.
- Velar por que se adopten las acciones correctivas en caso de que las mismas no se cumplan.
- Aprobar, previo a someterlos a consideración del Directorio del BNF, los planes de continuidad del negocio y disponer los recursos necesarios para su oportuna ejecución.

Comité de Administración Integral de Riesgos

Como parte fundamental de una adecuada gestión integral del riesgo operacional, el Directorio debe propiciar la creación de un Comité de Riesgos, cuya composición y estructura debe adecuarse al tamaño de la entidad, a su volumen de negocios, la complejidad de operaciones y otras características particulares del BNF.

Este Comité debe ser responsable del diseño de las políticas y procedimientos para una eficiente gestión integral de los riesgos, entre ellos el riesgo operacional, y debe proponer los límites de exposición a este riesgo.

Las funciones de este comité se referirán a:

- Diseñar y proponer políticas y procedimientos al Directorio para la gestión del riesgo operacional y las reformas pertinentes cuando corresponda.
- Proponer al Directorio el establecimiento de metodologías, procesos, manuales de funciones y de procedimientos para la gestión del riesgo operacional.
- Proponer al Directorio, mecanismos para que este pueda asegurarse de la correcta ejecución tanto de las estrategias, y la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional por parte de la gerencia general y las áreas involucradas.
- Informar oportunamente al Directorio sobre la efectividad, aplicabilidad y conocimiento del personal, acerca de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos establecidos para la gestión del riesgo operacional.

- Proponer al Directorio sistemas y metodologías de medición del riesgo operacional.
- Proponer al Directorio políticas y mecanismos de tratamiento de situaciones de excepción temporal a los límites de exposición al riesgo operacional.
- Proponer al Directorio, sistemas de información gerencial relacionados con la gestión del riesgo operacional, los que deben contemplar reportes de exposiciones a este riesgo y reportes de cumplimiento de los límites establecidos, así como recomendaciones de acciones correctivas si corresponde.
- Proponer al Directorio planes de continuidad del negocio y de contingencia para hacer frente al riesgo operacional en situaciones atípicas.
- Coordinar actividades relacionadas con la gestión del riesgo operacional, entre el Comité de Administración Integral de Riesgos (middle office) y las áreas comerciales y de negocios (front office)

Unidad de Gestión de Riesgos

El proceso de gestión del riesgo operacional comprende el conjunto de actividades orientadas a identificar, evaluar, controlar y darle seguimiento a este riesgo, preferentemente debe ser coordinado por una Unidad de Gestión de Riesgos que actúe de manera independiente de las áreas comerciales y de negocios, así como de las áreas de registro de operaciones; lo cual, persigue una segregación funcional entre las áreas de toma de riesgos y las responsables por la determinación de las políticas y procedimientos para su gestión.

La Unidad de Gestión de Riesgos debe contar con jerarquía y autonomía propia, sin estar supeditada a ninguna otra área de negocios o de registro de operaciones, ni tampoco debe depender del área de Auditoría Interna. Consecuentemente, para que la Unidad de Gestión de Riesgos desarrolle sus funciones con absoluta independencia, únicamente debería estar subordinada al Directorio.

La gestión del riesgo operacional abarca a una entidad bancaria en su totalidad, por lo que requiere de difusión y concientización en todos los niveles de la estructura organizacional, tarea que debe de estar a cargo de la Unidad de Gestión de Riesgos, para lo cual, debe generar estrategias de comunicación efectivas y adoptar acciones para infundir una cultura de gestión del riesgo operacional dentro de un enfoque integral.

Sus funciones se encaminarán a:

- Elaborar y someter a consideración del Comité de Riesgos, la metodología para identificar, evaluar, controlar, darle seguimiento y divulgar el riesgo operacional.
- Efectuar seguimiento al cumplimiento de las políticas relacionadas con los niveles de autorización y aprobación de operaciones, que podrían afectar el riesgo operacional.
- Diseñar y someter a consideración del Comité de Riesgos, un sistema de información basado en reportes objetivos y oportunos, que permita analizar las exposiciones al riesgo operacional y el cumplimiento de los límites fijados.
- Informar periódicamente al Comité de Riesgos, Gerente General, gerentes de áreas de negocios y demás instancias pertinentes,

sobre la evolución de los niveles de exposición al riesgo operacional.

- Analizar las condiciones del entorno económico, de la industria y de los mercados en los que opera la el Banco Nacional de Fomento, y sus efectos en las posiciones del riesgo operacional, así como las pérdidas potenciales en las que se podría incurrir, en situaciones adversas.
- Elaborar y proponer al Comité de Riesgos planes de continuidad del negocio y de contingencias, para gestionar el riesgo operacional en situaciones adversas extremas.
- Analizar la incursión de la entidad bancaria en productos nuevos, operaciones y actividades, acorde con la estrategia general del negocio, con sujeción a las disposiciones legales, normativas y estatutarias, y en cumplimiento al proceso de gestión del riesgo operacional adoptado por la entidad bancaria.
- Proponer al Comité de Riesgos estrategias de comunicación y mecanismos de divulgación, que permitan promover una mayor cultura de riesgos al interior de toda la estructura organizacional.
- Almacenar en bases de datos, los eventos de pérdidas operativas, y actualizar esta información.

La Auditoría Interna

La gestión del riesgo operacional debe estar sujeta a la supervisión de la auditoría interna, para lo cual debe contar con independencia operativa y reportar directamente al Directorio.

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, evaluando la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo propiciando el cumplimiento de los objetivos de una organización.

Las entidades bancarias deben contar con una función de auditoría interna de forma permanente; por lo que, la alta administración debe adoptar las medidas necesarias para que el banco pueda contar continuamente con una función de auditoría interna adecuada al tamaño y a las características de sus transacciones.

La independencia de la auditoría interna se refiere a que no debe tener relación o dependencia con las actividades auditadas; lo cual, le permite ser imparcial y emitir juicios objetivos. La independencia es una premisa básica para que la labor de auditoría se desarrolle con plena libertad, sin restricciones que puedan limitar de manera significativa el alcance de la revisión o el informe de hallazgos y conclusiones de auditoría.

El auditor interno es responsable por la elaboración del plan anual de auditoría con enfoque a los riesgos, incluyendo el operacional, el cual debe ser aprobado del Directorio. Este enfoque persigue maximizar la eficiencia en el uso de los recursos y dar cobertura a los riesgos relevantes que afectan a la organización; analizar los riesgos que afectan a la organización; y, generar un mayor valor agregado en las recomendaciones que se formulan.

En ese contexto, como parte de un enfoque de auditoría basado en el riesgo, la Auditoría Interna debe efectuar la supervisión del riesgo operacional con el objetivo de evaluar el nivel de los riesgos operacionales inherentes a los procesos, actividades y productos relevantes de una entidad bancaria, considerando su probabilidad y

severidad; así como, evaluar la solidez de los controles internos existentes en función de dichos riesgos, a efecto de informar oportunamente y formular las recomendaciones pertinentes al Directorio.

Para tales efectos, la Auditoría Interna debe:

- Desarrollar un plan anual de auditoría con enfoque de riesgos en el cual se contemple la supervisión del riesgo operacional de la entidad respecto de los procesos, actividades y productos relevantes.
- Elaborar programas de auditoría a la medida para efectos de supervisar el riesgo operacional, que consideren técnicas de identificación y evaluación de los riesgos operacionales relevantes y de los controles internos asociados, tales como el análisis de procesos y la utilización de matrices de riesgo.
- Efectuar la supervisión del riesgo operacional mediante la evaluación del nivel de riesgo asumido por la entidad en los procesos, actividades y productos relevantes, basado en la probabilidad y severidad de los riesgos operacionales identificados y la evaluación de los controles internos en cuanto a su efectividad.
- Informar oportunamente al Directorio sobre el resultado de sus evaluaciones del riesgo operacional y efectuar las recomendaciones pertinentes para el fortalecimiento de los controles internos que sean necesarios.
- Verificar que se implementen o se fortalezcan controles internos en respuesta a los riesgos operacionales identificados y evaluados.

- Verificar que las distintas instancias de la organización ejecuten correctamente las políticas y procedimientos aprobados por el Directorio para la gestión del riesgo operacional.
- Verificar que se cumpla con las políticas y procedimientos relativos al riesgo operacional e informar a las instancias que corresponda cualquier incumplimiento.
- Verificar el correcto registro de la información utilizada para la gestión del riesgo operacional.
- Verificar que el personal involucrado en la gestión del riesgo operacional, entienda completamente las políticas y tenga las competencias para tomar decisiones óptimas con base en dichas políticas.
- Verificar que las directrices emanadas por el Comité de Administración Integral de Riesgos, sean cumplidas por las áreas comerciales y de negocios, y por la Unidad de Gestión de Riesgos.

6.6.6. POLÍTICAS

6.6.6.1. Políticas de gestión del riesgo operacional

Toda institución debe contar con políticas para la gestión del riesgo operacional, las cuales deben estar formalmente aprobadas por el Directorio, adecuándose a las características de su mercado objetivo y que son de aplicación nacional. Entre las políticas de gestión del riesgo operacional se encuentran las siguientes:

6.6.6.2. Políticas para la identificación del riesgo operacional

Esta es la etapa principal de la gestión del riesgo operacional y consiste en identificar los factores que podrían provocar fallas e impactar negativamente sobre los objetivos institucionales y generarle daños y pérdidas económicas importantes. Como políticas para la identificación del riesgo operacional se contemplan las siguientes:

Debe practicarse en los procesos y actividades relevantes del Banco, involucrando a los directivos, mandos medios y personal operacional ejecutor de los procesos.

Debe enfocarse en las fuentes de riesgo operacional que son los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos.

Los riesgos identificados deben catalogarse de acuerdo a los eventos de pérdida definidos por el Comité de Basilea, que son: fraude interno; fraude externo; relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo; clientes, productos y prácticas empresariales; daños a activos materiales; incidencias en el negocio y fallos en los sistemas; y, gestión de procesos.

Las técnicas para la identificación del riesgo operacional se describen a continuación:

| Técnica | Descripción |
|------------------------------|--|
| Análisis de procesos: | Inicialmente se identifican y priorizan los procesos que se consideran críticos, que en el caso de un banco público nacional, lógicamente se relacionan principalmente con la colocación de créditos, la captación de recursos del público, la custodia de valores, el manejo de la tesorería, etc.; seguidamente se analizan cada |

uno de esos procesos, identificando los riesgos operacionales implícitos, para lo cual pueden emplearse técnicas como la elaboración de diagramas de flujo

Cuestionarios/Encuestas: Realizar encuestas de tipo cualitativo que le permita recoger la percepción de funcionarios y empleados que desarrollan actividades en las diferentes áreas de negocio, administrativas y operativas, con relación a las fortalezas y debilidades de sus áreas y los procesos en que participan, los factores de riesgo inherentes en cada una de ellos, los puntos fuertes y débiles del entorno del riesgo operativo.

Los cuestionarios se aplican por lo general mediante un proceso *bottom-up* (de abajo hacia arriba), partiendo de personal involucrado en la ejecución de procesos y luego complementarse con los juicios e impresiones que tengan los ejecutivos y otros funcionarios clave de la entidad bancaria, a fin de contar con un panorama amplio de comentarios y opiniones, acerca de la situación del riesgo operativo en la entidad bancaria.

Talleres de trabajo: Involucra al personal más capacitado para su tratamiento, y teniendo en cuenta la información disponible, tal como los objetivos del negocio, reportes regulatorios y de auditoría, mapas de procesos, datos históricos de pérdida por riesgo

operacional, etc. En ese sentido, el objetivo de los talleres es identificar los riesgos operacionales enfrentados por la entidad.

6.6.6.3. Políticas para la evaluación del riesgo operacional

En esta etapa se evalúa la probabilidad de ocurrencia de los riesgos operacionales identificados y su impacto o severidad en caso de materializarse. Como políticas para la evaluación del riesgo operacional se contemplan las siguientes:

- Debe realizarse una evaluación basada en el juicio experto de los participantes; posteriormente, cuando se cuente con registro interno de eventos de pérdidas operacionales con suficientes datos históricos, la evaluación se realizará sobre una base cuantitativa.
- Deben emplearse herramientas de evaluación como la matriz de riesgos, con el objeto de contar con una representación gráfica de los riesgos evaluados; esta matriz consiste en una representación bidimensional que comprende la probabilidad de ocurrencia (eje vertical) y el impacto (eje horizontal); la convergencia de ambas variables por cada riesgo evaluado provee de una calificación compuesta de riesgo.

A continuación se presenta un ejemplo:

| | | | | | |
|---|-------------------|--------------------|--------------|-------------------|-----------------------|
| Frecuencia (por la totalidad de ocurrencia) | Muy probable (4) | (4) | (8) | (12) | (16) |
| | Probable (3) | (3) | (6) | (9) | (12) |
| | Poco probable (2) | (2) | (4) | (6) | (8) |
| | Casi nulo (1) | (1) | (2) | (3) | (4) |
| | | Insignificante (1) | Moderado (2) | Significativo (3) | Muy significativo (4) |
| | Severidad | | | | |
| Referencias: | | | | | |
| | = Muy alto | | | | |
| | = Alto | | | | |
| | = Moderado | | | | |
| | = Bajo | | | | |

6.6.6.4. Políticas para el control del riesgo operacional

Para el control del riesgo operacional se contempla las siguientes políticas:

Actividades de Control

| Actividades de Control | Descripción |
|--|--|
| Segregación de funciones y responsabilidades: | <ul style="list-style-type: none">• Responsabilidades divididas o segregadas entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.• Se evita el conflicto de intereses o la incompatibilidad de funciones. |
| Sistema de autorizaciones: Controles físicos: | <ul style="list-style-type: none">• Estructura de autorizaciones de acuerdo a monto de operaciones.• Verificación periódica de la existencia de efectivo valores.• Inventarios de activos susceptibles de verificar en forma física, cotejándolos contra los registros correspondientes. |
| Controles sobre el procesamiento de información: | <ul style="list-style-type: none">• Verificación de la integridad de datos.• Cotejo de datos ingresados con archivos de control.• Cotejo y conciliación de totales de |

archivos o registros auxiliares
contra cuentas de balance.

***Funciones directas o
actividades
administrativas***

- Revisión de informes de desempeño por responsables de áreas o unidades.
- Verificación de sumas, identificación de tendencias.

Revisiones de alto nivel:

- Revisión del desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores.
- Determinación de las principales causas de las desviaciones y las medidas a adoptar.

***Indicadores de
desempeño***

- Relación de diferentes conjuntos de datos
- Análisis de interrelaciones a efecto de investigar las causas de los problemas que se detectan.

Controles sobre Sistemas de Información

Actividad de Control

Descripción

**Controles a las
operaciones del centro de
datos**

- Copias de seguridad
- Procedimientos de recuperación,
- Planeación de contingencias

o recuperación de desastres.

Controles al software del sistema:

- Controles sobre adquisición, implementación y mantenimiento del software del sistema.
- Verificaciones periódicas sobre el sistema operativo, los sistemas de administración de bases de datos, el software de telecomunicaciones, el software de seguridad y las aplicaciones.

Controles de seguridad y acceso:

- Protección contra el acceso inapropiado y el uso no autorizado del sistema.
- Protección contra intrusos a las redes y sistemas.

Las medidas tendientes a aminorar la frecuencia o la severidad de los riesgos operacionales identificados son las que se indican a continuación:

Medida a adoptar

Descripción

Contratación de seguros

Contratación de seguros y coberturas necesarias de riesgos asociados a:

- Desastres naturales
- Custodia y transporte de valores.
- Fidelidad de funcionarios y empleados.

Políticas sobre Recursos Humanos Contar con políticas claramente definidas en materia de recursos humanos y manuales de puestos, las mismas deben ser difundidas y comprendidas por el personal de la entidad y se relaciona a:

- Políticas de contratación, con perfiles claramente definidos de acuerdo al puesto.
- Políticas de remuneración.
- Políticas de entrenamiento y capacitación
- Políticas de promoción
- Medidas de corrección
- Mecanismos para la difusión
- Manuales de puestos
-

Planes de continuidad y contingencia La finalidad es dar pronta respuesta a cualquier eventualidad interna o externa en las áreas claves siguientes:

- Operaciones
- Tecnología de la información
- Área Legal
- Seguridad
- Recursos Humanos
- Finanzas y tesorería

6.6.6.5. Políticas para el monitoreo del Riesgo Operacional.

Es muy importante que una vez emprendido el proceso formal de gestión de riesgos se dé un continuo seguimiento del mismo. En ese sentido,

pueden establecerse políticas a establecerse para el monitoreo del riesgo operacional son las siguientes:

- El monitoreo del riesgo operacional se realizará por medio de un registro de eventos de riesgo operacional; el cual, debe contener todos los eventos de riesgo operacional ocurridos que generen pérdidas y afecten el estado de resultados de la entidad; o bien, otros eventos que aunque no afecten el estado de resultados de una manera expresa, alteren las operaciones normales de la entidad y le afecten negativamente (ingresos no recibidos, daños a la imagen institucional, etc.).
- El registro de eventos de riesgo operacional deberá recoger la totalidad de eventos de riesgo operativo, conteniendo como mínimo los campos siguientes:

Campos Mínimos de registro de eventos de pérdida

| Campo | Contenido |
|------------------------------|--|
| Referencia | Código interno que identifique de manera única al evento |
| Fuente de riesgo operacional | <ul style="list-style-type: none">• Procesos internos• Personas• Tecnología de la información• Eventos externos |
| Tipo de evento | <ul style="list-style-type: none">• Fraude interno• Fraude externo• Relaciones laborales, clientes, productos y prácticas institucionales. |

| | |
|------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Daños a activos materiales • Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas. • Ejecución, entrega y gestión de procesos |
| Fecha de evento | Fecha en que ocurrió el evento |
| Fecha de hallazgo | Fecha en que fue descubierto el evento |
| Importe Bruto | Importe bruto de la pérdida generada |
| Recuperación de seguros | Importe reembolsado por la compañía aseguradora |
| Importe neto | Importe bruto menos importe reembolsado por la aseguradora |
| Producto o servicio afectado | Producto o servicio con el que se encuentre vinculado el evento |
| Proceso afectado | Proceso operativo con el que se relaciona el evento |
| Descripción del evento | Descripción clara y detallada del evento |

Este registro permitirá que posteriormente la evaluación del riesgo operacional, es decir la cuantificación de la frecuencia y severidad de los eventos de riesgo operacional, se pueda efectuar sobre una base cuantitativa.

- Deberán generarse reportes periódicos por parte de la unidad de gestión de riesgos, en los que se evalúen los distintos indicadores de medición del riesgo operativo, cuya finalidad sea la de efectuar recomendaciones para las áreas de negocios y operativas.

6.6.6.6. Políticas de divulgación del riesgo Operacional

La última fase del proceso de gestión del riesgo operativo es la divulgación. Las políticas sobre el particular se refieren a:

- Distribución de información oportuna y apropiada al Directorio, Gerente General, y demás funcionarios del Banco que sean pertinentes, para la toma de decisiones o para la adopción de medidas que sean necesarias.
- Proporcionar información para interesados externos, tales como auditores externos, etc.

6.6.6.7. Políticas de Administración de Riesgos de Liquidez

Los lineamientos fundamentales para el control de riesgo de liquidez en las instituciones

1. Definir las necesidades periódicas de fondos y la adecuación constante de la reserva de liquidez.
2. Conocer el comportamiento de sus saldos de disponibilidad e inversiones y recuperaciones de cartera, y su equilibrio con respecto a las actividades financieras de la Institución (colocaciones y captaciones).
3. Cuantificar en forma efectiva los requerimientos de efectivo justos para la cobertura de las operaciones normales.
4. Valorar la estructura de portafolio y su sensibilidad ante variaciones de la tasa de interés, estacionalidad de los depósitos en el año, en el mes y variaciones de plazos.

5. Realizar un análisis de sensibilidad de varios escenarios para determinar las acciones a seguir en caso de contingencia.
6. Mantener y controlar en forma precisa el flujo de caja general de la institución.

6.6.6.8 Políticas de contingencia para hacer frente a requerimientos de liquidez

Para poder tener un adecuado sistema de contingencia ante problemas de liquidez, la Institución mantiene disposiciones preventivas y disposiciones correctivas.

Dentro de la parte preventiva, se debe:

1. Mantener una política estricta de niveles obligatorios de liquidez.
2. Contar con el fondeo de recursos de instituciones financieras mediante convenios de cooperación interinstitucional
3. Realizar las inversiones líquidas según lo que dicten las leyes y normas aplicables.

Dentro de la parte correctiva, el plan de contingencia incluye:

1. Evitar dar declaraciones de prensa masivas o no, sin la debida coordinación interna.
2. Los voceros oficiales en caso de problemas de liquidez para hacer aclaraciones son única y exclusivamente el Presidente del Directorio y el Gerente General.
3. Gestionar la entrega de los recursos externos, si es necesario.
4. Retrasar el desembolso de créditos hasta que la situación se normalice.
5. No limitar el retiro de dinero de los clientes.

6. Procurar tener billetes de baja denominación para la entrega de efectivo a los clientes, con el fin de demorar la entrega de efectivo en cajas y de lograr efecto de impacto.
7. Reforzar la atención personalizada a los clientes que se acercan a retirar dinero.
8. Nunca mencionar “problemas” de liquidez, ni a los clientes en las sucursales ni a los medios de comunicación. Hablar sobre exceso de demanda de fondos coyuntural fuera de los niveles normales, debido a problemas de orden externo.

6.6.6.9 Políticas para Manejar los Riesgos Crediticios

Créditos con riesgo normal.

Los créditos de riesgo normal deberán demostrar que sus flujos de fondos cubren de manera suficiente la capacidad de pago de las obligaciones de la entidad como del resto de sus acreedores, tanto de los intereses, como del capital prestado y otros adeudos concomitantes.

1. No se podrá incluir dentro de esta categoría a un deudor cuya fuente de pago dependa de la generación de recursos de otras personas.
2. Las pérdidas esperadas no serán superiores al 4%.

Créditos con riesgo potencial.

1. Las obligaciones calificadas en este grupo corresponden a clientes cuyos flujos de fondos siguen demostrando la posibilidad de atender sus obligaciones, aunque no a su debido tiempo.
2. Este crédito exhibe tendencias negativas en sus indicadores financieros o en el sector económico en el cual opera. Esta

situación debe ser transitoria y se verificará que podrá ser superada a corto plazo.

3. En los casos en los que el flujo de fondos del deudor se convierta en insuficiente para cubrir el pago de la deuda, se deberá evaluar tal circunstancia y considerar la posibilidad de asignarle al crédito una categoría de mayor riesgo.
4. Las garantías deben cubrir holgadamente el monto de la operación y ser suficientemente líquidas, de modo que se logre recuperar con su eventual negociación la totalidad de los recursos comprometidos.
5. Se considerarán dentro de este tipo los que correspondan a deudores que no cuenten con una documentación actualizada o suficiente; o registren una morosidad entre treinta y uno y noventa días.
6. Las pérdidas esperadas en esta categoría no serán menores del 5% ni superarán el 19%.

Créditos Deficientes.

Deberán calificarse en esta categoría,

Los créditos comprendidos en esta categoría corresponden a clientes con fuertes debilidades financieras, que determinan que la utilidad operacional o los ingresos disponibles sean insuficientes para cubrir con el pago de intereses y el servicio de capital en las condiciones pactadas. Esta situación se refleja en atrasos continuos, cancelaciones parciales y renovaciones sucesivas.

1. Deberán calificarse en esta categoría, a los créditos cuyos deudores tengan antecedentes financieros insuficientes o de difícil comprobación y sobre los cuales no sea posible efectuar una evaluación objetiva del riesgo crediticio por falta de adecuada información, especialmente con relación al origen del flujo de sus recursos y su real capacidad de pago. Si se añaden debilidades más profundas, el crédito deberá trasladarse a una categoría de mayor riesgo.
2. La posibilidad de recuperar los créditos a través de la enajenación o ejecución de las garantías se ve limitada, pues la calidad de éstas podrá generar una pérdida para el acreedor al momento de su venta, sea porque su valor comercial no es suficiente o porque la realización normal dentro de un plazo prudencial, se hace difícil.
3. En esta categoría se incluyen los créditos a empresas que además merezcan reparos en cuanto a su administración y cuya morosidad esté comprendida entre noventa y uno y ciento ochenta días.
4. Las pérdidas esperadas en esta categoría no serán menores al 20% ni superarán el 49%.

Créditos de Dudoso Recaudo

Los créditos agrupados en esta calificación poseen la característica propia de los créditos deficientes, más cualquiera de las siguientes condiciones:

1. Que el cobro del préstamo sea dudoso, porque el prestatario no alcanza a generar ingresos suficientes para el pago de los intereses ni para amortizar el principal en un plazo razonable, lo que obliga a prorrogar los vencimientos y a capitalizar los intereses total o parcialmente, con el consiguiente aumento de su

endeudamiento, sin que existan posibilidades ciertas de mejorar este continuo deterioro patrimonial.

2. Cuando los créditos cuyo pago está condicionado a ingresos producidos por otras empresas o terceras personas que afrontan dificultades de pago o de otra índole, grave, generando un cuadro de alta incertidumbre en torno al monto y plazo en que se pueden recuperar los valores adeudados.
3. Los créditos para cuya recuperación se han ejercido acciones legales se considerarán de dudoso recaudo sin tomar en cuenta su tiempo de morosidad. También se incluirán en esta categoría a los créditos cuyos deudores hubieren demandado a la entidad acreedora, si es que el cobro de dicho crédito depende del resultado de la respectiva acción.
4. Ser un crédito reestructurado, excepto si esta reestructuración es definitiva o si el deudor ha recuperado su capacidad de pago, debiendo en estos casos reclasificarse el crédito en otra categoría.
5. Morosidad de las obligaciones entre 181 y 1080 días. Rango de pérdidas esperadas: 40-80%

Pérdida

1. Deben ubicarse en esta categoría los créditos o porción de los mismos que son considerados como incobrables o con un valor de recuperación tan bajo en proporción a lo adeudado, que su mantención como activo en los términos pactados no se justifique, bien sea porque los clientes han sido declarados en quiebra o insolvencia, concurso de acreedores, liquidación, o sufren un deterioro notorio y presumiblemente irreversible de su solvencia y

cuya garantía o patrimonio remanente son de escaso o nulo valor con relación al monto adeudado.

2. Deberán incluirse las operaciones otorgadas a favor de empresas cuya capacidad de generar recursos, depende de otras con las cuales tenga vinculación, las que a su vez se encuentren muy debilitadas en su posición financiera, generalmente como consecuencia de su propio endeudamiento o incapacidad operacional, existiendo así una alta incertidumbre sobre su permanencia como negocio en marcha.
3. Las operaciones de crédito con una morosidad igual o mayor a 1080 días, no amparadas con garantía real, serán calificadas como pérdidas y pueden ser materia de castigo con cargo a la correspondiente cuenta de provisiones, con autorización.
4. Estos créditos se reflejarán en la cuenta de orden "activos castigados".
5. Rango de pérdidas esperadas: 80-100%

6.6.6.10 Políticas para reducir el Riesgo Operativo

1. Consolidación de operaciones por cliente
Para determinar las operaciones inusuales es necesario acumular, dentro de cada mes calendario, todas las operaciones de un mismo cliente. Para este efecto, cada operación deberá estar identificada con un número que identifique todas las operaciones que realice el cliente.

2. Señales de Alerta

Para detectar operaciones inusuales, deberán definir un listado de señales de alerta que deberá ser generado cuando mínimo mensualmente. Estas señales de alerta pueden ser, por ejemplo, cuando el cliente realiza una operación que excede de manera importante el promedio de sus operaciones, o cuando realiza un número de operaciones inusualmente superior al que ha realizado en períodos anteriores.

3. Con el fin de proteger el patrimonio deberá suscribir pólizas que cubran los riesgos de pérdida y destrucción de bienes muebles e inmuebles por hurto o roto y por daños ocasionados por eventos ajenos al control o por fuerza mayor o caso fortuito, tales como terremotos, incendios, etc.
4. Para la apertura y cierre de las oficinas, quiénes serán los encargados de hacerlo, qué cuidados se deben tener al abrir y cerrar las oficinas, cuántas copias de llaves se mantendrán, quiénes y en qué casos podrán permanecer en las oficinas después del horario de trabajo o los sábados y fines de semana, etc.
5. Casos en las cuales se podrán cerrar las sucursales dentro del horario de atención al público, tales como cuando se presentan manifestaciones públicas o disturbios que puedan poner en riesgo la integridad de las personas y bienes o cuando se presente un asalto en la sucursal, las autorizaciones que deben tenerse para obrar en este sentido.
6. Las alarmas que deberán mantenerse en la sucursal para identificar si la apertura de la sucursal está autorizada, o no, para avisar a las autoridades de policía cuando se esté cometiendo un

atracos o robo en la oficina. Se recomienda que dichas alarmas estén conectadas a la estación o delegación de policía más cercana y sean silenciosas.

7. Las cámaras o equipos de video que graben la actividad diaria de la sucursal con el fin de que permitan identificar los delincuentes que asalten la sucursal.
8. La instrucción que deben recibir periódicamente el personal de las sucursales para actuar en caso de atracos a las oficinas, así como lo que deben hacer después del atraco, a quién debe informar, quién debe presentarse a la delegación a levantar la denuncia, cómo debe informar, etc.
9. Las personas que estarán autorizadas a entrar y permanecer en el área de los auxiliares de sucursal (cajeros).
10. Los topes máximos de dinero que mantendrá el cajero a su disposición en la caja y el procedimiento para depositar en la caja fuerte las sumas que excedan de dicho tope máximo, así como los topes de retiro máximo por asociado en cheque y en efectivo.
11. La prohibición de que ninguna persona ajena a la sucursal podrá utilizar teléfonos móviles o celulares, porque con ello se puede estar suministrando información a personas para la comisión de delitos a los asociados a la misma sucursal.
12. Definir un plan estratégico de tecnología de información, todo de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, en donde se identifiquen los principales riesgos, en donde se establezcan los requerimientos relacionados con la arquitectura de información, los

niveles de seguridad, la infraestructura tecnológica, la función de tecnología de información y sus relaciones con los demás estamentos de la micro financiera, su ubicación organizacional, sus roles y procedimientos, sus custodios, la supervisión que debe hacerse para asegurarse que se está cumpliendo con los planes y políticas, los perfiles del talento humano y las reglas para su promoción, remuneración y retención, entre otros.

13. Definir las políticas y procedimientos para adquirir e implementar soluciones automatizadas. Al respecto, las políticas se referirán a la identificación de soluciones automatizadas (requerimientos de información, alternativas de acción, estrategia de adquisición, factibilidad tecnológica, factibilidad económica, participación de terceros, etc.), a la adquisición y mantenimiento de software de aplicación, adquisición y mantenimiento de la arquitectura tecnológica, instalación y acreditación de los sistemas.
14. Para asegurar que el sistema de información operará de manera continua y adecuada, tales como las que tienen relación con el establecimiento de planes de contingencia en caso de caídas o daños en el sistema, o el mantenimiento de copias de respaldo de los archivos y programas en caso de pérdida de la información, en condiciones que garanticen que la micro financiera no sufrirá trastornos graves.
15. Establecer controles sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física. Se deben establecer controles para el acceso a los lugares donde se mantienen los equipos de procesamiento central, así como las condiciones de ambiente que deben prevalecer en el espacio físico donde operan los equipos (seguridad física, escolta de visitantes, salud y seguridad personal, protección contra factores ambientales, bajo perfil del sitio de tecnología, suministro ininterrumpido de energía eléctrica), los

contratos de servicios y soporte que se deben mantener con terceros o proveedores.

16. Establecimiento de controles de acceso a los programas y datos, mediante el uso de claves y software especializado de control de acceso, controles de programación (para prevenir o detectar cambios no autorizados o no apropiados a los programas) y registro de transacciones (crear un rastro de auditoría para cada transacción en línea).

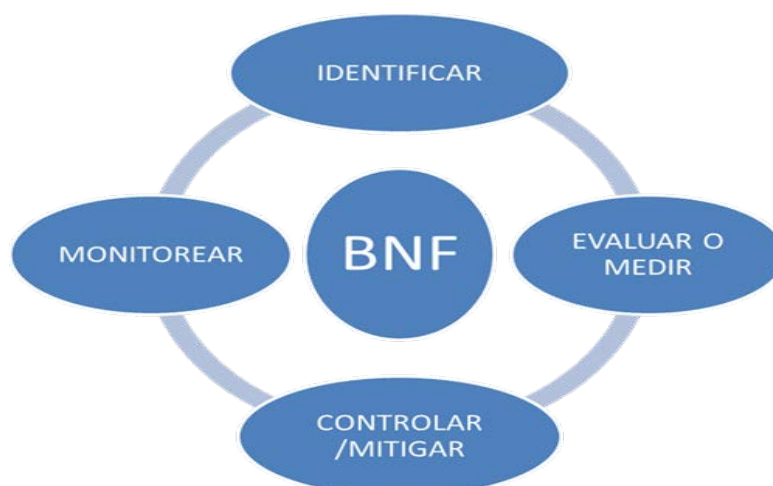
6.7. METODOLOGÍA

El Riego operativo no es nada nuevo, siempre ha existido, la diferencia está en la gestión del enfoque actual. El BNF sucursal Ambato frente a sus riesgos ha tomado acciones una vez que el evento se ha producido y las pérdidas se han generado.

La metodología que se propone, *consiste en adoptar una actitud proactiva en la que una vez definidos sus objetivos, se debe recolectar adecuadamente la información de los eventos para evaluar el riesgo, realizar un control y mitigación del riesgo y revisar la metodología para su optimización*

Gráfico No. 17

Proceso de Riego Operativo BNF

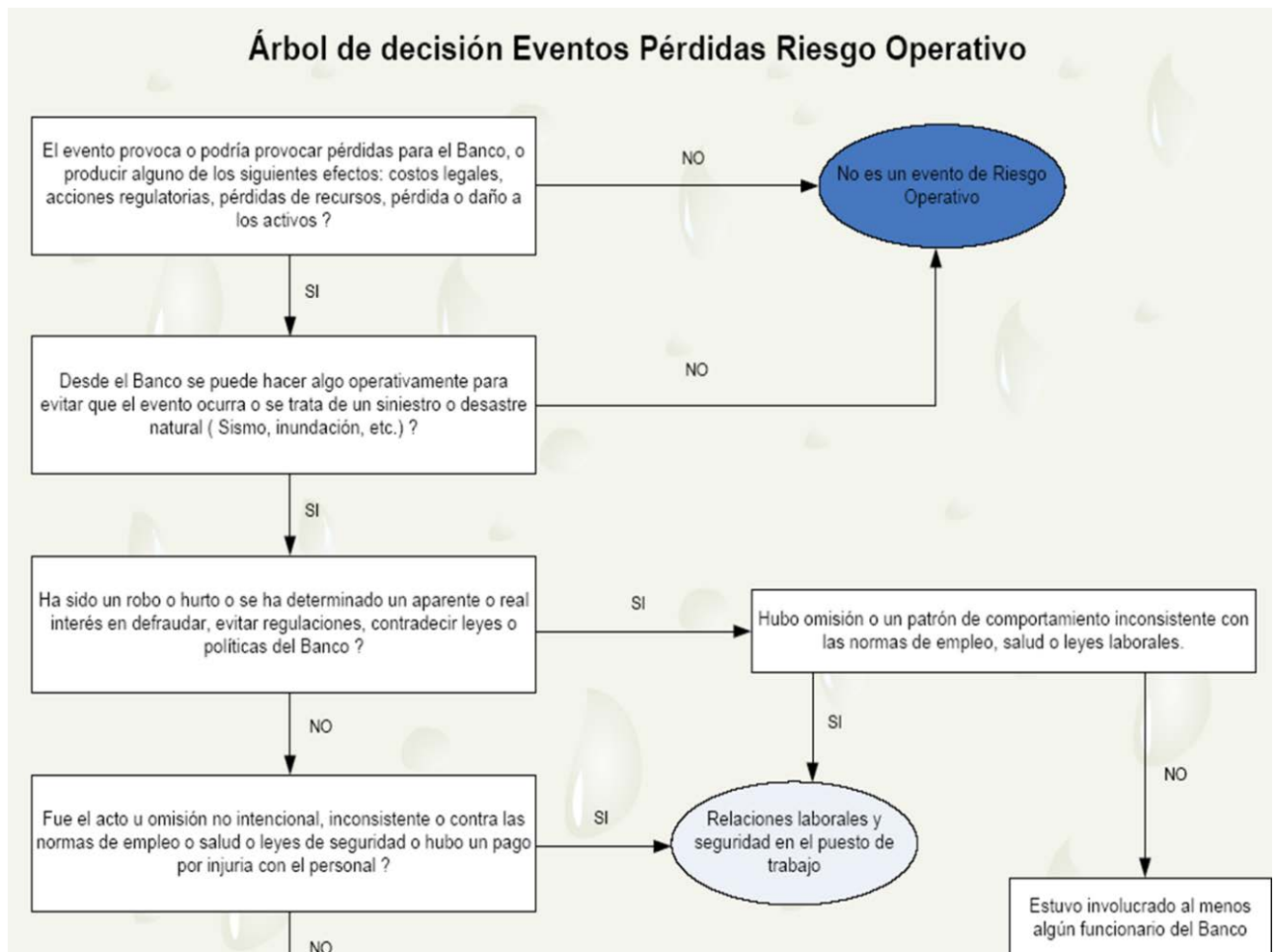


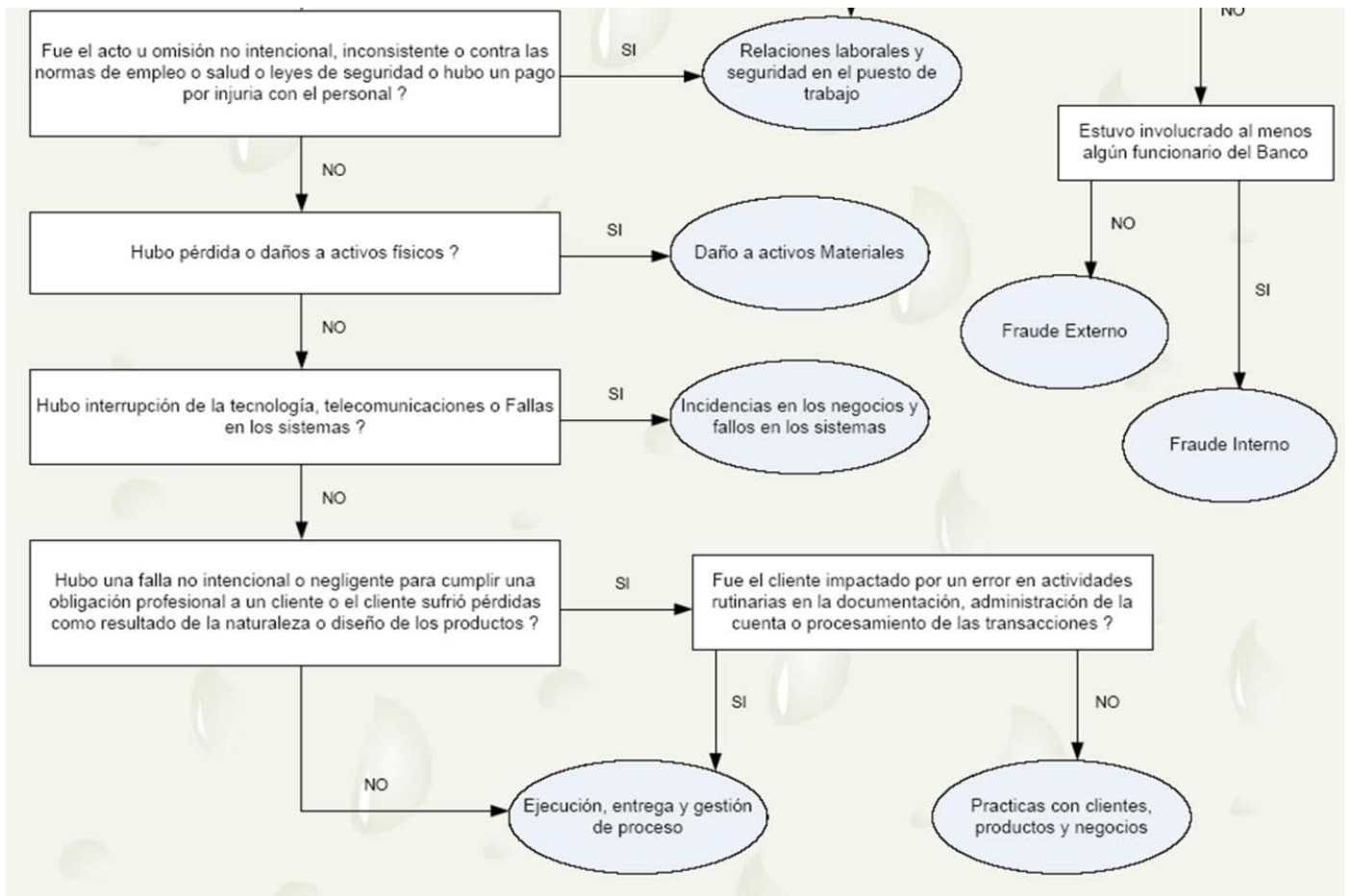
Para esto es necesario realizar estimaciones suficientemente objetivas, se realiza una auto-evaluación de la estructura organizacional del BNF, con sus políticas y normativa general.

Por lo que es importante que todos los miembros de la institución sepan claramente cómo es que se va a determinar si en alguna actividad está presente o podría estar presente algún factor de riesgo operativo.

Bajo estas consideraciones se ha diseñado un árbol de decisión que permitirá tener un panorama bastante claro de cómo determinar un evento.

Gráfico No. 18





Se hace necesario que el BNF levante procesos para determinar la logica de funcionamiento de los productos y servicios que el banco ofrece, dicho esto se a levantado 300 procesos de los cuales el proceso de crédito se relaciona con las areas deminadas *crédito con 11 y sucursales con 82*

Gráfico No. 19

| INVENTARIO DE PROCESOS POR AREA BANCO NACIONAL DE FOMENTO | |
|--|-------------|
| AREA | NUM. |
| AUDITORIA INTERNA | 8 |
| ASESORIA JURIDICA | 7 |
| SECRETARIA GENERAL | 14 |
| TECNOLOGIA DE LA INFORMACION | 17 |
| FINANZAS | 65 |
| CREDITO Y PRODUCTOS BANCARIOS | 11 |
| OPERACIONES | 30 |
| RIESGOS | 14 |
| ADMINISTRACION Y DESARROLLO | 52 |
| ORGANIZACIONAL | 52 |
| SUCURSALES | 82 |
| | 300 |

FUENTE: OYM DEL BNF

ELABORADO: Ing. Jhonny Atiencia

De esta manera se lograra determinar los posibles factores de riesgo operativo en el proceso de crédito y con ello mejorar el control interno del BNF Sucursal Ambato.

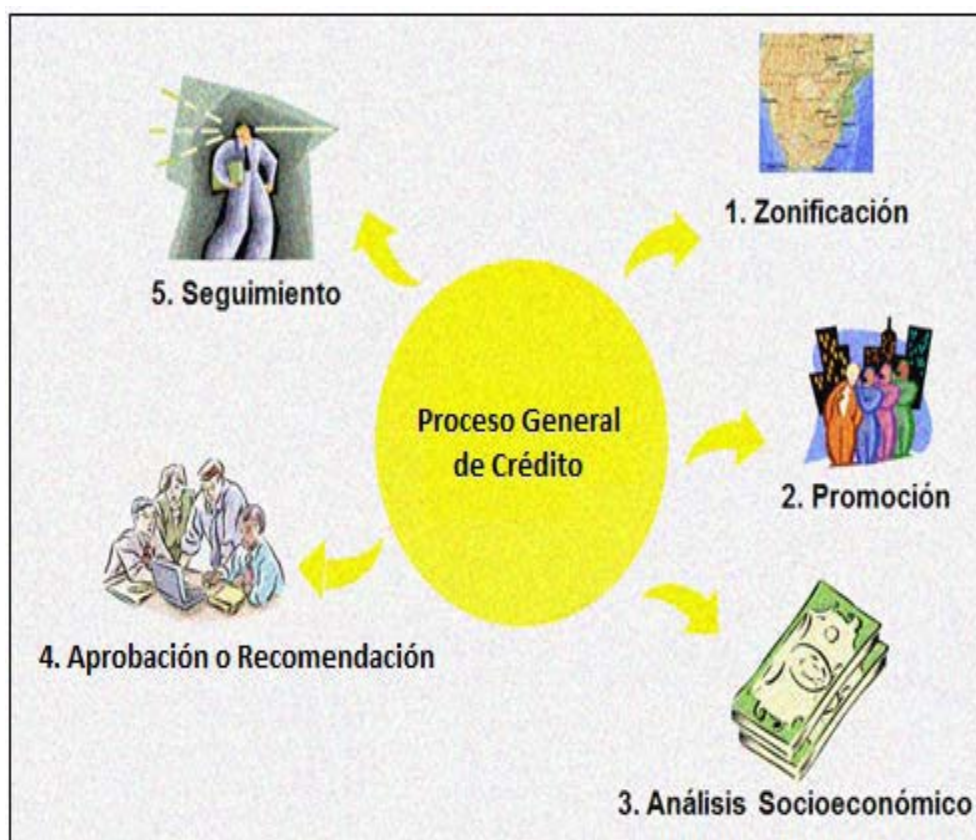
La propuesta de la metodología parte del supuesto que, el BNF Sucursal Ambato opera bajo la organización del procesos, en la que se tienen definidas: políticas, líneas de negocios, estatutos, reglamentos, manuales, etc., debidamente aprobados por el directorio, implementados y difundidos, situación que es basica para el tratamiento de la gestión de riesgos y parte de la aplicación del control interno y gobierno corporativo de la Institución.

Por lo que la propuesta se basa en la aplicación de la metodología al proceso de Crédito Productivo del BNF Sucursal Ambato, sin embargo esta aplicación puede ser utilizada en el resto de productos y proceso del BNF.

Ahora bien es importante primero conocer en lineas generales como se desarrolla el proceso de credito desde el punto de vista comercial de manera que se pueda tener una visión mucho más amplia del proceso.

Gráfico No.20

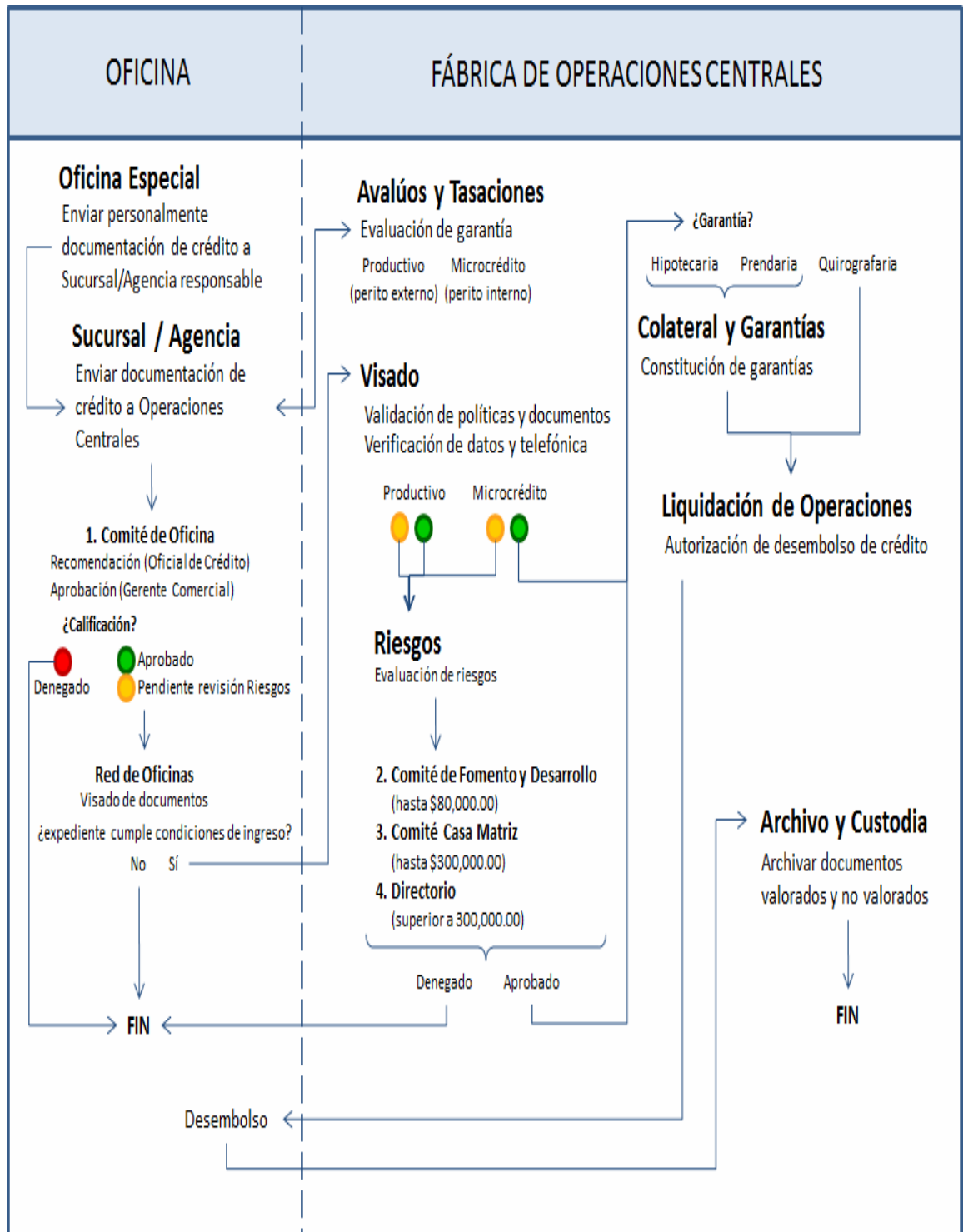
PROCESO DE CREDITO PRODUCTIVO BNF



Para poder continuar con la metodología es necesario conocer el proceso del crédito dentro de sus diferentes etapas así.

Gráfico No.21

PROCESO DE APROBACION DE CREDITO BNF



Fuente: OYM BNF

Elaborado: Ing. Jhonny Atencia L.

Una vez establecido el proceso de crédito y las actividades que lo conforman, se elabora varias matrices que permitan definir la metodología de del riesgo operativo.

Matriz de Probabilidad de Impacto

En esta matriz se definen los rangos tanto para la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo, como para la efectación de los mismos en los resultados del banco; se considera los eventos suscitados durante los 3 últimos años.

La probabilidad de ocurrencia se ha distribuido en cinco niveles:

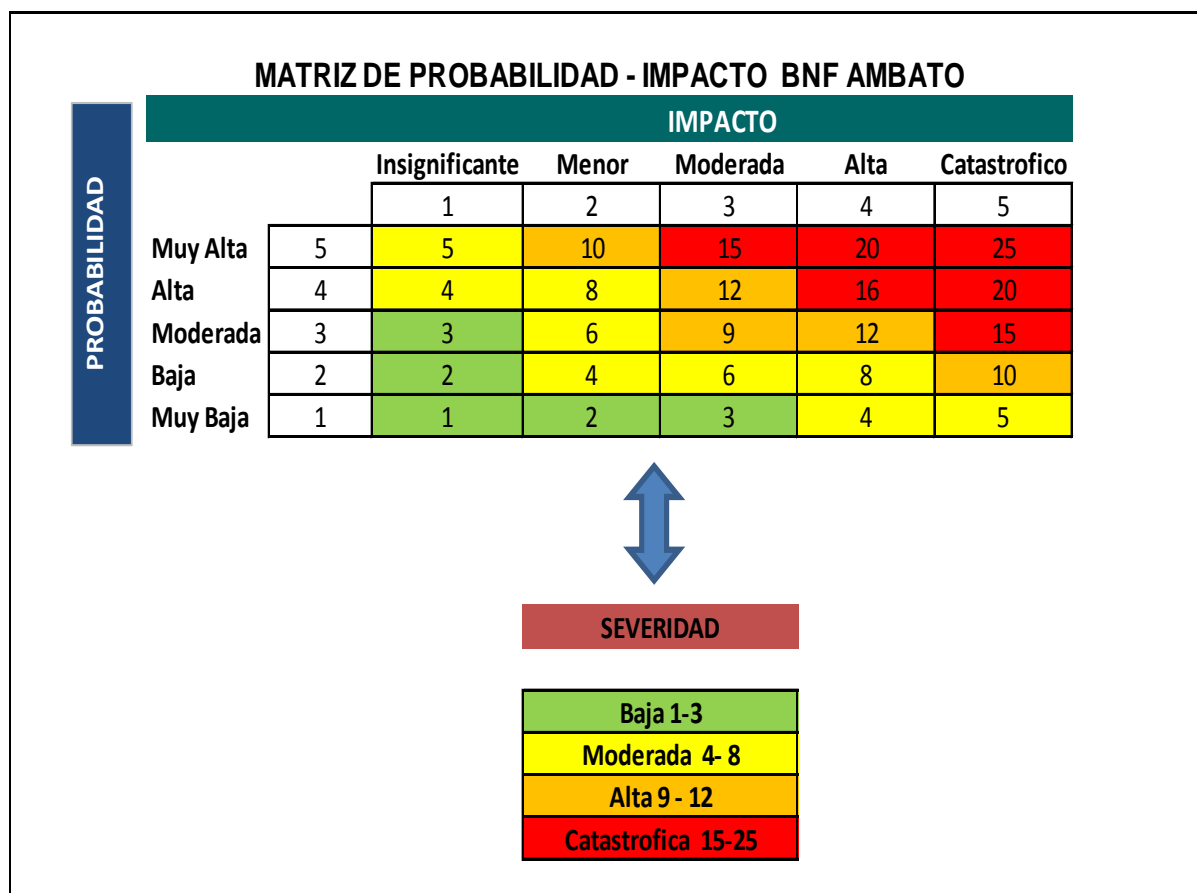
- Muy baja
- Baja
- Moderada
- Alta muy alta

Dependiendo del número de veces que se produce el evento y los cinco niveles para el impacto, dependiendo de su insidencia en el balance en:

- Insignificante
- Menor
- Moderado
- Alto
- Catastrofico

Tabla No. 18

MATRIZ DE PROBABILIDAD - IMPACTO



GUIA DE USO DE LA MATRIZ DE PROBABILIDAD_IMPACTO

Se analiza la información tanto de ocurrencia como de afectación durante los tres (3) últimos años

Probabilidad: posibilidad de ocurrencia del evento en los últimos tres años

| | | |
|---|----------|---|
| 1 | Muy Baja | No ha sucedido antes pero puede ocurrir |
| 2 | Baja | Ha sucedido una vez |
| 3 | Moderada | Ha sucedido de 2 a 3 veces |
| 4 | Alta | Ha sucedido de 4 a 5 veces |
| 5 | Muy alta | Mayor a 5 veces |

Impacto: grado de afectación de la ocurrencia del evento en los últimos tres años

| | | |
|---|----------------|--|
| 1 | Insignificante | No afecta en la continuidad del negocio |
| 2 | Menor | No afecta al balance en casi nada |
| 3 | Moderado | Tiene un impacto parcial en el balance |
| 4 | Alto | Afecta directamente al balance y en parte a la continuidad del negocio |
| 5 | Catastrófico | Afecta la continuidad del negocio. |

DEFINICION DEL PROCESO DE CREDITO PRODUCTIVO

Importante para que se pueda hacer el seguimiento de posibles factores de riesgo operativo, es la determinación del proceso que sigue el crédito productivo, este está diseñado de la siguiente manera:

- Programación
- Promoción
- Evaluación
- Desembolso
- Seguimiento
- Recuperación

Tabla No. 19

DEFINICION DEL PROCESO - CREDITO PRODUCTIVO

| No. | PROCESO | SUBPROCESO |
|-----|--------------|---|
| 1 | PROGRAMACION | PRESUPUESTO ANUAL DE CREDITO |
| | | PRESUPUESTO ANUAL DE RECUPERACION DE CARTERA |
| 2 | PROMOCION | IDENTIFICAR A CLIENTES PROSPECTOS E INICIAR LA RELACION |
| 3 | EVALUACION | ANALISIS Y APROBACION DE SOLICITUDES DE CREDITO |
| 4 | DESEMBOLSO | EMISION DE TITULO DE OBLIGACION Y DESEMBOLSO |
| 5 | SEGUIMIENTO | AVISO DE VENCIMIENTO Y MONITOREO DE CREDITOS |
| 6 | RECUPERACION | RECUPERACION JUDICIAL |
| | | ABONOS O CANCELACIONES |

FUENTE: OYM - BNF

ELABORADO: ING. JHONNY ATIENCIA L.

DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES DE CADA SUBPROCESO DE CREDITO

Una vez definido los procesos y los subprocesos, se establecerán sus actividades las mismas que han sido diseñadas en forma general, es decir, que no habrá distinciones entre los diferentes productos crediticios con los que cuenta el BNF.

Cada evento y factor de riesgo esta relacionado con cada una de las actividades del proceso, esto debido a que es importante definir adecuadamente dichas actividades.

Tabla No. 20

DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES DE CADA SUBPROCESO DE CREDITO

| <i>PROCESO</i> | <i>SUBPROCESO</i> | <i>No. ACT.</i> | <i>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</i> |
|----------------|---|-----------------|--|
| PROGRAMACION | PRESUPUESTO ANUAL DE CREDITO | 1 | PLANIFICACION DE LA COLOCACION ANUAL |
| | | 2 | DISTRIBUCION A LAS AGENCIAS DE LA SUCURSAL AMBATO |
| | | 3 | EVALUAR MENSUALMENTE EL CUMPLIMIENTO |
| | PRESUPUESTO ANUAL DE RECUPERACION DE CARTERA | 1 | PLANIFICACION DE LA RECUPERACION ANUAL |
| | | 2 | DISTRIBUCION A LAS AGENCIAS DE LA SUCURSAL AMBATO |
| | | 3 | EVALUAR MENSUALMENTE EL CUMPLIMIENTO |
| PROMOCION | IDENTIFICAR LOS CLIENTES PROSPECTOS E INICIAR LA RELACION | 1 | PROPORCIONAR INFORMACION SOBRE DESTINOS DE LA INVERSION , REQUISITOS, GRANTIAS,ETC. |
| | | 2 | VERIFICAR SI EL CLIENTE CUMPLE CON L PERFIL |
| | | 3 | SOLICITAR DOCUMENTOS NECESARIO PARA EL CREDITO |
| | | 4 | RECIBIR DOCUMENTOS HABILITANTES Y VERIFICAR QUE ESTEN COMPLETOS Y CORRECTOS |
| | | 5 | INGRESAR LA SOLICITUD AL SISTEMA |
| | | 6 | INICIAR ETAPAS DE CALIFICACION DEL CREDITO |
| EVALUACION | ANALISIS Y APROBACION DE SOLICITUDES DE CREDITO | 1 | RECOPIACION DE LA INFORMACION DEL PROYECTO |
| | | 2 | INGRESO DE DATOS EN EL MODELO DE APROBACIÓN |
| | | 3 | INTERPRETACION DE LOS INDICADORES FINANCIEROS |
| | | 4 | COMPLETAR LA CARPETA DEL PROYECTO / EXPEDIENTE DEL SOLICITANTE |
| | | 5 | ENVIO DE DOCUEMENTACION A OPERACIONES CENTRALES |
| | | 6 | NIVELES DE APROBACION DEL CREDITO (SUCURSAL, ZONAL, NACIONAL) |
| DESEMBOLSOS | EMISION DE TITULOS Y OBLIGACIONES DE DESEMBOLSOS | 1 | REALIZAR LA LIQUIDACION DEL CREDITO |
| | | 2 | GENERAR E IMPRIMIR PAGARE Y COMPROBANTE CONTABLE |
| | | 3 | HACER FIRMAR A DEUDORES TITULARE COMO GARANTES DEL SER EL CASO DOCUMENTOS HABILITANTES Y FORMULARIOS DE CONSEP |
| | | 4 | REVISAR Y FIRMAR DOCUMENTOS (GERENTE DE LA SUCURSAL) |
| | | 5 | ACREDITAR LOS VALORES CORRESPONDIENTE S SEA EN LA CUENTA DE AHORROS O CORRIENTE |
| | | 6 | DISTRIBUIR LOS DOCUMENTOS DEL PRESTAMO PARA ARCHIVO Y CUSTODIA |
| SEGUIMIENTO | AVISOS DE VENCIMIENTOS Y MONITOREO DE CREDITO | 1 | GESTION PREVENTIVA E INFORMATIVA |
| | | 2 | MONITOREO DE LAS OPERACIONES DEL CREDITO |
| | | 3 | GESTIONAR EXTRAJUDICIALMENTE LA RECUPERACION Y REGISTRAR NOVEDADES |
| | | 4 | INFORMAR SOBRE GESTIONES REALIZADAS |
| | | 5 | INFORMAR AL CLIENTE SOBRE LA ENTREGA DE PAGARES AL DEPARTAMENTO LEGAL |
| RECUPERACION | RECUPERACION JUDICIAL | 1 | ABOGADO RECIBE EL INFORME POR PARTE DEL OFICIAL Y EL VISTO BUENO DEL GERENTE PARA INICIAR ACCION |
| | | 2 | DEPARTAMENTO LEGAL INICIA LA ACCION COATIVA |
| | | 3 | GESTIONA Y FINALIZA ACCION COACTIVA CON RECUPERACION DEL CREDITO O DECLARACION DE INSOLVENCIA |
| | CANCELACION DE CREDITOS | 1 | VERIFICAR QUE EL CREDITO SE HAYA CANCELADO |
| | | 2 | SOLICITAR EL PAGARE A CUSTODIA DE VALORES |
| | | 3 | DEVOLVER EL PAGARE AL CLIENTE Y HACER FIRMAR ACUSE DE RECIBO |

FUENTE: OYM - BNF

ELABORADO: ING. JHONNY ATIENCIA L.

MATRIZ DE EJECUCION Y SUPERVISION

En esta matriz se incluye informacion del proceso de crédito, identificación de la criticidad, frecuencia de ejecución, niveles de ejecución, niveles de supervisión, gerencia a la que pertenece y gerencia nacional.

Tabla No. 21

MATRIZ EJECUCION SUPERVISION PROCESO CREDITO PRODUCTIVO BNF

| PROCESO | PROCESO CRITICO (S/N) | OBJETIVO | FRECUENCIA EJECUCION | NIVELES DE EJECUCION | NIVELES DE SUPERVISION | AREAS EJECUTORAS | GERENCIA | GERENCIA NACIONAL |
|--------------|-----------------------|---|----------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------|
| PROGRAMACION | NO | PROGRAMAR AL COLOCACION Y RECUPERACION DEL CREDITO | ANUAL | PROFESIONAL DE CREDITO - MATRIZ | SUPERVISOR DE CREDITO - MATRIZ | DIRECCION DE CREDITO - MATRIZ | GERENCIA DE CREDITO - MATRIZ | GERENCIA NACIONAL |
| PROMOCION | NO | PROMOCIONAR SERVICIOS E IDENTIFICAR NUEVOS NICHOS DE MERCADO | CONTINUA | CONSULTOR DE CREDITO - SUCURSAL | NO | CREDITO - MATRIZ-SUCURSALES | GERENCIA DE SUCURSAL | GERENCIA DE CREDITO |
| EVALUACION | SI | RECOLECTAR, ANALIZAR Y APROBAR APROPIADAMENTE LOS CREDITOS | CONTINUA | CONSULTOR DE CREDITO - SUCURSAL | NO | CREDITO - SUCURSAL | GERENCIA DE SUCURSAL | GERENCIA DE CREDITO |
| DESEMBOLSOS | SI | INSTRUMENTAR DESEMBOLSOS DE CREDITO | CONTINUA | ASITENTE DE CREDITO Y CARTERA | NO | CREDITO-SUCURSAL | GERENCIA DE SUCURSAL | GERENCIA DE CREDITO |
| SEGUIMIENTO | SI | MONITOREAR LOS CREDITOS PARA PREVENIR MOROSIDAD | CONTINUA | CONSULTOR DE CREDITO - SUCURSAL | NO | CREDITO - SUCURSAL | GERENCIA DE SUCURSAL | GERENCIA DE CREDITO |
| RECUPERACION | SI | RECUPERAR EL CREDITO Y MINIMIZAR LOS COSTOS RELACIONADOS CON LA COBRANZAS | CONTINUA | TECNICO DE RECUPERACION - SUCURSAL | NO | CREDITO - SUCURSAL | GERENCIA DE LA SUCURSAL | GERENCIA DE CREDITO |

FUENTE: OYM - BNF

ELABORADO: ING. JHONNY ATIENCIA L.

OBTENCION DE LA SEVERIDAD

Una vez definidos el proceso de crédito, las actividades de los sub-procesos y haber establecido la matriz de ejecución y supervisión; se hace necesario visualizar los resultados de severidad de un evento de riesgo, *al cruzar los datos de probabilidad e impacto de dicho evento* .

Ejemplo:

Si un evento de riesgo ha sucedido una vez durante los 3 últimos años, tendrá probabilidad baja (2) y si dicho evento ha tenido impacto parcial en el balance, tendrá un impacto moderado (3); con esta combinación tiene una severidad moderada de (6)

Tabla No. 22

EJEMPLO MATRIZ DE PROBABILIDAD - IMPACTO

| | | IMPACTO | | | | | |
|--------------|----------|----------------|-------|----------|------|--------------|----|
| | | Insignificante | Menor | Moderada | Alta | Catastrofico | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| PROBABILIDAD | Muy Alta | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | Alta | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | Moderada | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | Baja | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Muy Baja | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

↕

SEVERIDAD

| |
|--------------------|
| Baja 1-3 |
| Moderada 4-8 |
| Alta 9-12 |
| Catastrofica 15-25 |

MATRIZ DE RIESGOS

Ahora esta matriz se constituye en una herramienta importante para poder identificar los eventos y factores de riesgos inherentes a cada actividad realizada, servira para poder tomar decisiones, entre las que se encuentran:

- Aceptar
 - Transferir
 - Reducir
 - Evitar
- } **LOS RIESGOS**

MATRIZ DE RIESGO - TIPO DE REACCION

| | | IMPACTO | | | | |
|--------------|----------|----------------|------------|----------|------|--------------|
| | | Insignificante | Menor | Moderada | Alta | Catastrofico |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PROBABILIDAD | Muy Alta | 5 | TRANSFERIR | | | EVITAR |
| | Alta | 4 | TRANSFERIR | | | EVITAR |
| | Moderada | 3 | ACEPTAR | | | REDUCIR |
| | Baja | 2 | ACEPTAR | | | REDUCIR |
| | Muy Baja | 1 | ACEPTAR | | | REDUCIR |

ELABORADO: ING. JHONNY ATIENCIA L.

Una vez que se ha identificado el factor de riesgo relevante para cada una de las actividades del proceso, se identifica la falla o deficiencia más significativa que lo genera, luego se pondera el riesgo en base a la probabilidad de ocurrencia y el impacto que esta genera, evaluando los controles existentes para mitigar sus efectos, finalmente se toma decisiones y se adoptan planes de acción

Tabla No. 23

**MATRIZ DE RIESGOS PROCESO CREDITO PRODUCTIVO BNF-
AMBATO**

| TIPO DE PROCESO: PRODUCTIVO MACROPROCESO: GESTION DE CREDITO MATRIZ DE RIESGOS | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------|---|---|--|---|------------------------------|-----------|---------|------------------|---|---------------------------------|------------------------|
| PROCESO | SUBPROCESO | No. ACT. | DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD | DESCRIPCION DEL RIESGO | TIPO DE EVENTO | FALLAS O INSUFICIENCIAS | FACTORES DE RIESGO OPERATIVO | PROBABIL. | IMPACTO | SEVERIDAD (P* I) | CONTROLES IMPLEMENTADOS | EFFECTIVIDAD DEL CONTROL(I*70%) | RIESGO RESIDUAL (EC*P) |
| PROGRAMACION | PRESUPUESTO ANUAL DE CREDITO | 1 | PLANIFICACION DE LA COLOCACION ANUAL | SOBRESTIMACION DE PRESUPUESTO | FRAUDE EXTERNO | FALTA DE COORDINACION ENTRE PRESUPUESTOS Y SUCURSALES | PERSONAS | 2 | 1 | BAJA 2 | CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO | 0,70 | BAJO 1 |
| | | 2 | DISTRIBUCION A LAS AGENCIAS DE LA SUCURSAL AMBATO | INAPROPIADA DISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO | FRAUDE EXTERNO | FALTA DE COORDINACION ENTRE PRESUPUESTOS Y SUCURSALES | PERSONAS | 2 | 3 | MODERADA 6 | CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO | 2,10 | MODERADO 4 |
| | | 3 | EVALUAR MENSUALMENTE EL CUMPLIMIENTO | INCUMPLIMIENTO EN LA COLOCACION MENSUAL | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | FALTA DE ACTITUD HACIA LA CONSECUION DE LOGROS | PERSONAS | 4 | 3 | ALTO 12 | REVISION SEMANAL DE CUMPLIMIENTO | 2,10 | MODERADO 8 |
| | PRESUPUESTO ANUAL DE RECUPERACION DE CARTERA | 1 | PLANIFICACION DE LA RECUPERACION ANUAL | SOBRESTIMACION DE PRESUPUESTO | FRAUDE EXTERNO | FALTA DE COORDINACION ENTRE PRESUPUESTOS Y SUCURSALES | PERSONAS | 2 | 3 | MODERADA 6 | CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO | 2,10 | MODERADO 4 |
| | | 2 | DISTRIBUCION A LAS AGENCIAS DE LA SUCURSAL AMBATO | INCUMPLIMIENTO EN LA RECUPERACION MENSUAL | FRAUDE EXTERNO | FALTA DE COORDINACION ENTRE PRESUPUESTOS Y SUCURSALES | PERSONAS | 2 | 3 | MODERADA 6 | CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO | 2,10 | MODERADO 4 |
| | | 3 | EVALUAR MENSUALMENTE EL CUMPLIMIENTO | INCUMPLIMIENTO EN LA RECUPERACION MENSUAL | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | FALTA DE ACTITUD HACIA LA CONSECUION DE LOGROS | PERSONAS | 4 | 3 | ALTA 12 | REVISION SEMANAL DE CUMPLIMIENTO | 2,10 | MODERADO 8 |
| PROMOCION | IDENTIFICAR LOS CLIENTES PROSPECTOS E INICIAR LA RELACION | 1 | PROPORCIONAR INFORMACION SOBRE DESTINOS DE LA INVERSION , REQUISITOS, GRANTIAS,ETC. | CLIENTES CON POCA O CONFUSA INFORMACION | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | TIEMPO LIMITADO POR CARGA LABORAL PARA EXPLICAR | PERSONAS | 5 | 2 | ALTA 10 | COMITÉ DE ATUALIZACION DE CONOCIMIENTOS | 1,40 | MODERADO 7 |
| | | 2 | VERIFICAR SI EL CLIENTE CUMPLE CON EL PERFIL | INADECUADA SELECCIÓN DE CLIENTES | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | PRESION POR CUMPLIR METAS COLOCACION | PERSONAS | 5 | 3 | CRITICA 15 | SISTEMA DE VERIFICACION DE LA INFORMACION (CREDIT REPORT) | 2,10 | ALTO 11 |
| | | 3 | SOLICITAR DOCUMENTOS NECESARIO PARA EL CREDITO | SE APRUEBAN CREDITOS QUE NO CUMPLEN CON LAS CONDICIONES Y REQUISITOS ESTABLECIDOS | FRAUDE INTERNO | PRESION POR CUMPLIR METAS COLOCACION | PERSONAS | 5 | 5 | CRITICA 25 | NINGUNO | 5,00 | CRITICO 25 |
| | | 4 | RECIBIR DOCUMENTOS HABILITANTES Y VERIFICAR QUE ESTEN COMPLETOS Y CORRECTOS | FILES DE CLIENTES CON DOCUMENTOS INCOMPLETOS, INCORRECTOS O DESACTUALIZADOS | FRAUDE INTERNO | PRESION POR CUMPLIR METAS COLOCACION | PERSONAS | 5 | 5 | CRITICA 25 | CONTROL Y REVISION DOCUMENTAL | 3,50 | CRITICO 18 |
| | | 5 | INGRESAR LA SOLICITUD AL SISTEMA | DEMORA EN EL INGRESO DE LA SOLICITUD DE CREDITO EN EL SISTEMA QUE GENERA CLIENTES MOLESTOS | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | PROCESOS | 5 | 2 | ALTA 10 | NINGUNO | 2,00 | ALTO 10 |
| | | 6 | INICIAR ETAPAS DE CALIFICACION DEL CREDITO | DEMORAS DEL TRAMITE DE CREDITO, PERDIDAS DE DOCUMENTACION O DOCUMENTACION QUE SE DESACTUALIZA | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | DESCONOCIMIENTO DE FUNCIONES Y PROCESOS A SEGUIR | PROCESOS | 3 | 2 | MODERADA 6 | CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION Y CONTROL | 1,40 | MODERADO 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|---|--|---|--|--|----------|---|---|----------|----|---------------------------------------|------|----------|----|
| EVALUACION | ANALISIS Y APROBACION DE SOLICITUDES DE CREDITO | 1 | RECOPIACION DE LA INFORMACION DEL PROYECTO | INFORMACION INCOMPLETA QUE HACE QUE EL TRAMITE SE DEMORE | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | PRESION POR CUMPLIR METAS COLOCACION | PERSONAS | 2 | 1 | BAJA | 2 | NINGUNO | 1,00 | BAJO | 2 |
| | | 2 | INGRESO DE DATOS EN EL MODELO DE APROBACION | INFORMACION INCORRECTA QUE HACE QUE LOS RESULTADOS NO SEAN REALES | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | PRESION POR CUMPLIR METAS COLOCACION | PERSONAS | 4 | 4 | CRITICA | 16 | COMITÉ DE SUCURSAL COMO PRIMER FILTRO | 2,80 | ALTO | 11 |
| | | 3 | INTERPRETACION DE LOS INDICADORES FINANCIEROS | INADECUADA INTERPRETACION DE LOS INDICADORES | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | ERRORES DE CONCEPTO Y FUNDAMENTO TECNICO | PROCESOS | 3 | 1 | BAJA | 3 | COMITÉ DE SUCURSAL COMO PRIMER FILTRO | 0,70 | BAJO | 2 |
| | | 4 | COMPLETAR LA CARPETA DEL PROYECTO / EXPEDIENTE DEL SOLICITANTE | CLIENTE NO PRESENTA TODA LA DOCUMENTACION | FRAUDE EXTERNO | FALTA DE COMPROMISO POR PARTE DEL CLIENTE | PROCESOS | 4 | 2 | MODERADA | 8 | NINGUNO | 2,00 | MODERADO | 8 |
| | | 5 | ENVIO DE DOCUMENTACION A OPERACIONES CENTRALES | ENVIO INCOMPLETO, ERRONEA O DESACTUALIZADA DE DOCUMENTOS U OTRA INFORMACION RELEVANTE | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | PRESION POR CUMPLIR METAS COLOCACION | PROCESOS | 4 | 2 | MODERADA | 8 | DEPARTAMENTO DE RECEPCION Y CONTROL | 1,40 | MODERADO | 6 |
| | | 6 | NIVELES DE APROBACION DEL CREDITO (SUCURSAL, ZONAL, NACIONAL) | INADECUADA TOMA DE DECISIONES EN CUANTO A LA APROBACION DE CREDITO | FRAUDE INTERNO | INTERESES PERSONALES O INFORMACION INCORRECTA | PERSONAS | 4 | 4 | CRITICA | 16 | MUESTREO DE EVALUADORES DE CREDITO | 2,80 | ALTO | 11 |
| DESEMBOLSOS | EMISION DE TITULOS Y OBLIGACIONES DE DESEMBOLSOS | 1 | REALIZAR LA LIQUIDACION DEL CREDITO | LIQUIDACION ERRONEA O RETRAZO EN EL TIEMPO DE ENTREGA AL CLIENTE | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | ESCALA ACTITUD PARA MINIMIZAR ERRORES EN LA LIQUIDACION | PROCESOS | 4 | 1 | MODERADA | 4 | AUTOMATIZACION DE LA LIQUIDACION | 0,70 | BAJO | 3 |
| | | 2 | GENERAR E IMPRIMIR PAGARE Y COMPROBANTE CONTABLE | ERRORES EN LA CONTABILIZACION | FRAUDE EXTERNO | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | PROCESOS | 3 | 1 | BAJA | 3 | NINGUNO | 1,00 | BAJO | 3 |
| | | 3 | HACER FIRMAR A DEUDORES TITULARE COMO GARANTES DEL SER EL CASO DOCUMENTOS HABILITANTES Y FORMULARIOS DE CONSEP | FALSIFICACION DE FIRMAS | FRAUDE EXTERNO | INOBSERVANCIA DEL PROCESO | PROCESOS | 3 | 2 | MODERADA | 6 | NINGUNO | 2,00 | MODERADO | 6 |
| | | 4 | REVISAR Y FIRMAR DOCUMENTOS (GERENTE DE LA SUCURSAL) | DESVIO DE FONDOS | FRAUDE INTERNO | INTERESES PERSONALES O INFORMACION INCORRECTA | PROCESOS | 2 | 2 | MODERADA | 4 | MUESTREO DE EVALUADORES DE CREDITO | 1,40 | BAJO | 3 |
| | | 5 | ACREDITAR LOS VALORES CORRESPONDIENTE S SEA EN LA CUENTA DE AHORROS O CORRIENTE | ACREDITACION ERRONEA, RETRAZO EN EL TIEMPO DE ENTREGA DEL CLIENTE | PRACTICAS CON CLIENTES, PRODUCTOS Y NEGOCIOS | ESCALA ACTITUD PARA MINIMIZAR ERRORES EN LA ACREDITACION | PERSONAS | 4 | 1 | MODERADA | 4 | AUTOMATIZACION DE LA ACREDITACION | 0,70 | BAJO | 3 |
| | | 6 | DISTRIBUIR LOS DOCUMENTOS DEL PRESTAMO PARA ARCHIVO Y CUSTODIA | EXPEDIENTES DE CLIENTES INCOMPLETOS | FRAUDE EXTERNO | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | PROCESOS | 2 | 2 | MODERADA | 4 | NINGUNO | 2,00 | MODERADO | 4 |
| SEGUIMIENTO | AVISOS DE VENCIMIENTOS Y MONITOREO DE CREDITO | 1 | GESTION PREVENTIVA E INFORMATIVA | FALTA DE GESTION PREVENTIVA | FRAUDE EXTERNO | NEGLIGENCIA PESONAL | PERSONAS | 5 | 5 | CRITICA | 25 | SUPERVISION | 3,50 | CRITICO | 18 |
| | | 2 | MONITOREO DE LAS OPERACIONES DEL CREDITO | INADECUADO SEGUIMIENTO A LAS OPERACIONES DE CREDITO | FRAUDE EXTERNO | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | PERSONAS | 5 | 5 | CRITICA | 25 | SUPERVISION | 3,50 | CRITICO | 18 |
| | | 3 | GESTIONAR EXTRAJUDICIALMENTE LA RECUPERACION Y REGISTRAR NOVEDADES | INEFICIENTE GESTION EXTRAJUDICIAL | FRAUDE EXTERNO | NEGLIGENCIA PESONAL | PERSONAS | 4 | 3 | ALTA | 12 | SUPERVISION | 2,10 | MODERADO | 8 |
| | | 4 | INFORMAR SOBRE GESTIONES REALIZADAS | ESCASOS REGISTROS DE GESTIONES REALIZADAS | FRAUDE EXTERNO | NEGLIGENCIA PESONAL | PERSONAS | 5 | 2 | ALTA | 10 | SUPERVISION | 1,40 | MODERADO | 7 |
| | | 5 | INFORMAR AL CLIENTE SOBRE LA ENTREGA DE PAGARES AL DEPARTAMENTO LEGAL | DESCORDINACION CON EL DEPARTAMENTO LEGAL E INCREMENTO DE LA MORA | FRAUDE EXTERNO | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | PROCESOS | 5 | 5 | CRITICA | 25 | SUPERVISION | 3,50 | CRITICO | 18 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|-------------------------|---|--|--|----------------|---|----------|---|---|----------|----|-------------------------------------|------|----------|----|
| RECUPERACION | RECUPERACION JUDICIAL | 1 | ABOGADO RECIBE EL INFORME POR PARTE DEL OFICIAL Y EL VISTO BUENO DEL GERENTE PARA INICIAR ACCION | NO SE INICIA LA INSTRUMENTACION EN EL TIEMPO PREVISTO | FRAUDE EXTERNO | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | PROCESOS | 5 | 3 | CRITICA | 15 | SUPERVISION | 2,10 | ALTO | 11 |
| | | 2 | DEPARTAMENTO LEGAL INICIA LA ACCION COACTIVA | NO INICIA LA ACCION COACTIVA | FRAUDE EXTERNO | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | PROCESOS | 3 | 4 | ALTA | 12 | SUPERVISION | 2,80 | MODERADO | 8 |
| | | 3 | GESTIONA Y FINALIZA ACCION COACTIVA CON RECUPERACION DEL CREDITO O DECLARACION DE INSOLVENCIA | NO SE FINALIZA ACCIONES COACTIVAS | FRAUDE EXTERNO | NEGLIGENCIA PESONAL | PERSONAS | 5 | 5 | CRITICA | 25 | SUPERVISION | 3,50 | CRITICO | 18 |
| | CANCELACION DE CREDITOS | 1 | VERIFICAR QUE EL CREDITO SE HAYA CANCELADO | INFORMACION DE CREDITO E INDICE DE MORA ERRADO | FRAUDE EXTERNO | NEGLIGENCIA PESONAL | PERSONAS | 4 | 1 | MODERADO | 4 | NINGUNO | 1,00 | MODERADO | 4 |
| | | 2 | SOLICITAR EL PAGARE A CUSTODIA DE VALORES | PERDIDAS DE PAGARES, PROBLEMAS LEGALES | FRAUDE EXTERNO | NEGLIGENCIA PESONAL | PERSONAS | 3 | 1 | BAJA | 3 | DEPARTAMENTO DE CUSTODIA DE VALORES | 0,70 | BAJO | 2 |
| | | 3 | DEVOLVER EL PAGARE AL CLIENTE Y HACER FIRMAR ACUSE DE RECIBO | INCINVENIENTES LEGALES POR LA NO DEVOLUCION DE PAGARES | FRAUDE EXTERNO | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | PROCESOS | 2 | 1 | BAJA | 2 | NINGUNO | 1,00 | BAJO | 2 |

ELABORADO: ING. JHONNY ATIENCIA L

PLAN DE ACCION

Una vez construida la matriz de riesgos e identificados los más relevantes y que generan mayor impacto, es necesario establecer el plan acción con el proposito de responder a los eventos dados, y cuyo objetivo es mitigar, transferir, asumir o evitar riesgos que se derivan de la ocurrencia de dichos eventos. La aplicación del plan de accion refleja la naturaleza proactiva de esta metodología.

Es importante indicar que en la gestion de riesgos operativos no todos los eventos ameritan planes de acción, existirán eventos de riesgos que luego de la evaluación de su impacto y probabilidad sean pocos severos o con la aplicación de un cotrol adecuado sean mitigados. Para la presente investigacion se considerara un plan de acción para los eventos de riesgo relevantes que puedan afectar al logro de objetivos institucionales, cuyo riesgo residual se encuentre entre un alto de 11 y un critico de 25

Tabla No. 24

PLAN DE ACCION RIESGOS RELEVANTES BNF - AMBATO

| TIPO DE PRODUCTIVO MACRO GESTION DE CREDITO PLAN DE ACCION | | | | | | | | | | |
|--|--|---|-----------------|----|---|---|-----------------|-----------------------|---|----------|
| No. ACT. | DESCRIPCION DEL RIESGO | FALLAS O INSUFICIENCIAS | RIESGO RESIDUAL | | CONSECUENCIAS | ACCION CORRECTIVA | FECHA DE INICIO | FECHA DE FINALIZACION | RESPONSABLE | RECURSOS |
| 1 | INADECUADA SELECCIÓN DE CLIENTES | PRESION POR CUMPLIR METAS COLOCACION | ALTO | 11 | INCREMENTO EN LA MORA | CAPACITAR EN EL PROCESO DE EVALUACION A LOS OFICIALES DE DESARROLLO | 01/01/2013 | 31/12/2013 | GERENCIA DE DESARROLLO - GERENTE DE SUCURSAL - RRHH | HUMANOS |
| 2 | SE APRUEBAN CREDITOS QUE NO CUMPLEN CON LAS CONDICIONES Y REQUISITOS ESTABLECIDOS | PRESION POR CUMPLIR METAS COLOCACION | CRITICO | 25 | INCREMENTO EN LA MORA | CONCURSO DE OPOSICION Y MERITOS PARA CONTRATAR PROFESIONALES CON ALTOS STANDARES DE PROFESIONALISMO Y MORAL, A LOS CUALES SE LES MEDIRA POR INDICADORES DE EFICIENCIA, CALIDAD, EFECTIVIDAD EN LA GESTION | 01/01/2013 | 31/12/2013 | GERENCIA ZONAL - GERENTE DE SUCURSAL - RRHH | HUMANOS |
| 3 | FILES DE CLIENTES CON DOCUMENTOS INCOMPLETOS, INCORRECTOS O DESACTUALIZADOS | PRESION POR CUMPLIR METAS COLOCACION | CRITICO | 18 | INCREMENTO EN LA MORA | LOS OFICIALES DE CREDITOS DEBEN SER CONTANTEMENTE CAPACITADOS Y SUPERVISADOS POR SU JEFE INMEDIATO CON LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS Y SANCIONES | 01/01/2013 | 31/12/2013 | GERENTE DE SUCURSAL - RRHH | HUMANOS |
| 4 | DEMORA EN EL INGRESO DE LA SOLICITUD DE CREDITO EN EL SISTEMA QUE GENERA CLIENTES MOLESTOS | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | ALTO | 10 | IMAGEN INSTITUCIONAL DETERIORADA, LOS BUENOS CLIENTES SE VAN A LA COMPETENCIA | ANALISIS DE PROCESOS, DE TIEMPOS Y REDISTRIBUCION DE FUNCIONES | 01/01/2013 | 31/12/2013 | GERENTE DE SUCURSAL - OYM | HUMANOS |
| 5 | INFORMACION INCORRECTA QUE HACE QUE LOS RESULTADOS NO SEAN REALES | PRESION POR CUMPLIR METAS COLOCACION | ALTO | 11 | DEMORA EN EL TRAMITE QUE HACE QUE LA IMAGEN INSTITUCIONAL SE DETERIORE | CAPACITAR EN EL PROCESO DE EVALUACION A LOS OFICIALES DE DESARROLLO | 01/01/2013 | 31/12/2013 | GERENCIA DE DESARROLLO - GERENTE DE SUCURSAL - RRHH | HUMANOS |
| 6 | INADECUADA TOMA DE DECISIONES EN CUANTO A LA APROBACION DE CREDITO | INTERESES PERSONALES O INFORMACION INCORRECTA | ALTO | 11 | INCREMENTO EN LA MORA | EL GERENTE AL IGUAL QUE TODOS LOS FUCIONARIOS DEBE DEMOSTRAR SOLVENCIA PROFESIONA Y MORAL PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES | 01/01/2013 | 31/12/2013 | GERENCIA DE FOMENTO Y DESARROLLO - GERENTE ZONAL - RRHH | HUMANOS |
| 7 | FALTA DE GESTION PREVENTIVA | NEGLIGENCIA PESONAL | CRITICO | 18 | INCREMENTO EN LA MORA | LOS OFICIALES DE CREDITOS DEBEN SER CONTANTEMENTE CAPACITADOS Y SUPERVISADOS POR SU JEFE INMEDIATO CON LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS Y SANCIONES | 01/01/2013 | 31/12/2013 | GERENTE DE SUCURSAL - RRHH | HUMANOS |
| 8 | INADECUADO SEGUIMIENTO A LAS OPERACIONES DE CREDITO | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | CRITICO | 18 | INCREMENTO EN LA MORA | ANALISIS DE PROCESOS, DE TIEMPOS Y REDISTRIBUCION DE FUNCIONES | 01/01/2013 | 31/12/2013 | GERENTE DE SUCURSAL - OYM | HUMANOS |
| 9 | DESCORDINACION CON EL DEPARTAMENTO LEGAL E INCREMENTO DE LA MORA | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | CRITICO | 18 | INCREMENTO EN LA MORA | ANALISIS DE PROCESOS, DE TIEMPOS Y REDISTRIBUCION DE FUNCIONES | 01/01/2013 | 31/12/2013 | GERENTE DE SUCURSAL - OYM | HUMANOS |
| 10 | NO SE INICIA LA INSTRUMENTACION EN EL TIEMPO PREVISTO | DISTRIBUCION INEQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL | ALTO | 11 | INCREMENTO EN LA MORA | ANALISIS DE PROCESOS, DE TIEMPOS Y REDISTRIBUCION DE FUNCIONES | 01/01/2013 | 31/12/2013 | GERENTE DE SUCURSAL - OYM | HUMANOS |
| 11 | NO SE FINALIZA ACCIONES COACTIVAS | NEGLIGENCIA PESONAL | CRITICO | 18 | INCREMENTO EN LA MORA | SEGUIMIENTO Y CONTROL AL AREAL LEGAL, IMPLEMENTACION DE REPORTES SEMANALES DE GESTION | 01/01/2013 | 31/12/2013 | GERENTE DE SUCURSAL | HUMANOS |

FORMULARIO DE PÉRDIDA OPERATIVA

Finalmente es importante realizar un seguimiento y control estadístico de que permitan cuantificar las pérdidas y asignar las provisiones por riesgo operativo.

Después de revisar la normativa colombiana, sistema de administración del riesgo operativo “SARO”, la norma ecuatoriana y argentina, se propone el siguiente formulario.

Tabla No. 25

FORMULARIO DE PÉRDIDA OPERATIVA

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

ELABORADO: ING. JHONNY ATIENCIA L.

De esta manera este proceso metodológico busca tratar de mejorar ostensiblemente el control interno del Banco Nacional de Fomento Sucursal Ambato, lo cual se verá reflejado sin duda alguna en los indicadores financieros que como se demuestra a continuación durante este periodo y con el plan piloto han denotado una mejora, con lo que queda demostrado que el modelo es aplicable a todas las áreas de la Institución.

Tabla No. 26

EVOLUCION DE LA CARTERA BNF- AMBATO

| CUADRO COMPARATIVO: BASE DICIEMBRE DEL 2011 Y EVOLUCIÓN JULIO A DICIEMBRE DEL 2012 | | | | | | | | | | | DIFERENCIA POA | CARTERA PÒR INCREMENTAR |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|--------------------|---------------------|----------------|-------------------------|
| | 31-dic-2011 | 31-jul-2012 | 31-ago-2012 | 30-sep-2012 | 31-oct-2012 | 30-nov-2012 | 31-dic-2012 | Variación | Deficit/ Superavit | % VAR. 2012 vs 2011 | | |
| CARTERA CASTIGADA | \$ 130.789,32 | \$ 221.082,64 | \$ 219.918,75 | \$ 229.350,42 | \$ 240.649,67 | \$ 253.063,92 | \$ 275.375,19 | -\$ 144.585,87 | DEFICIT | 110,55% | | |
| CARTERA VENCIDA | \$ 678.866,22 | \$ 711.737,36 | \$ 652.405,61 | \$ 675.272,51 | \$ 656.202,51 | \$ 661.029,13 | \$ 635.773,08 | \$ 43.093,14 | SUPERAVIT | -6,35% | | |
| CARTERA N.D.I. | \$ 1.117.381,30 | \$ 1.026.747,87 | \$ 894.522,11 | \$ 871.632,91 | \$ 897.069,42 | \$ 835.528,40 | \$ 867.983,20 | \$ 249.398,10 | SUPERAVIT | -22,32% | | |
| CARTERA VIGENTE | \$ 16.152.693,44 | \$ 15.814.791,53 | \$ 16.585.412,66 | \$ 17.698.426,36 | \$ 18.848.617,23 | \$ 20.158.065,24 | \$ 20.804.015,87 | \$ 4.651.322,43 | SUPERAVIT | 28,80% | | |
| TOTAL CTA 14 ACTIVO | \$ 16.798.458,31 | \$ 16.465.991,46 | \$ 17.052.916,17 | \$ 18.177.842,59 | \$ 19.297.252,59 | \$ 20.556.276,45 | \$ 21.158.122,34 | | | | | |
| CARTERA IMPRODUCTIV | \$ 1.796.247,52 | \$ 1.738.485,23 | \$ 1.546.927,72 | \$ 1.546.905,42 | \$ 1.553.271,93 | \$ 1.496.557,53 | \$ 1.503.756,28 | \$ 292.491,24 | SUPERAVIT | -16,28% | | |
| PROVISIONES | \$ 1.150.482,65 | \$ 1.087.285,30 | \$ 1.079.424,21 | \$ 1.067.489,19 | \$ 1.104.636,57 | \$ 1.098.346,32 | \$ 1.149.649,81 | \$ 832,84 | SUPERAVIT | -0,07% | | |
| CARTERA TOTAL | \$ 17.948.940,96 | \$ 17.553.276,76 | \$ 18.132.340,38 | \$ 19.245.331,78 | \$ 20.401.889,16 | \$ 21.654.622,77 | \$ 22.307.772,15 | \$ 4.358.831,19 | SUPERAVIT | 24,28% | 0,72% | 128.404,05 |
| MOROSIDAD SIMPLE | 3,78% | 4,05% | 3,60% | 3,51% | 3,22% | 3,05% | 2,85% | 0,93% | SUPERAVIT | -0,93% | | |
| MOROSIDAD AMPLIADA | 10,01% | 9,90% | 8,53% | 8,04% | 7,61% | 6,91% | 6,74% | 3,27% | SUPERAVIT | -3,27% | -0,77% | |
| UTILIDAD/PERDIDA | \$ 321.859,73 | \$ 214.512,36 | \$ 247.162,62 | \$ 374.517,11 | \$ 259.091,44 | \$ 309.869,58 | \$ 307.512,60 | -\$ 14.347,13 | UTILIDAD | -4,46% | | |

INCREMENTAR EN UN 25% ES DECIR \$22.436.176.20 A DIC/2012

DISMINUIR EL 2,5% ES DECIR AL 7,51% A DIC/2012

ELABORADO: ING. JHONNY ATIENCIA L

Se demuestra que en Diciembre del 2011 la morosidad ampliada cerro en 10,01% y a diciembre del 2012 se logró reducir al 6,74%, mientras que la morosidad simple se redujo de 3,78% a 2,85% en diciembre del 2012.

En cuanto a las provisiones se logró estabilizar en el último trimestre del año 2012 pues durante algún tiempo venía creciendo constantemente, y finalmente se reportó 1.149.649, 81 teniendo un ligero descenso que representa el 0,07% con respecto a Diciembre del 2011, además

mediante el sistema de aprobación mediante oposición y haciendo el análisis de la metodología de riesgos se ha logrado incrementar la cartera total de BNF Ambato de 17.948.000 usd, en diciembre del 2011, a 22.307.000usd a diciembre del 2012

Es importante también indicar cuál ha sido la evolución del BNF Sucursal Ambato en lo que se refiere al segmento de captación que sin duda es un pilar fundamental.

Tabla No. 27

EVOLUCIÓN DEL CAPTACIÓN DEL BNF – AMBATO

| | 31-dic-2011 | 31-jul-2012 | 31-ago-2012 | 30-sep-2012 | 31-oct-2012 | 30-nov-2012 | 31-dic-2012 | Variación | Deficit/ Superavit | % VARC 2012 vs 2011 |
|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| DEPOSITOS MONETARIOS | \$ 911.050,40 | \$ 1.343.287,17 | \$ 1.339.370,84 | \$ 1.439.016,19 | \$ 1.862.205,23 | \$ 1.338.701,76 | \$ 1.664.843,51 | \$ 753.793,11 | SUPERAVIT | 82,74% |
| DEPOSITOS DE AHORROS | \$ 5.434.453,98 | \$ 5.987.113,42 | \$ 6.579.643,39 | \$ 6.451.577,01 | \$ 6.736.969,93 | \$ 7.113.422,71 | \$ 7.519.439,50 | \$ 2.084.985,52 | SUPERAVIT | 38,37% |
| DEPOSITOS A PLAZO | \$ 850.978,93 | \$ 5.018.210,14 | \$ 5.041.451,49 | \$ 3.096.810,85 | \$ 2.935.571,72 | \$ 3.072.154,72 | \$ 3.076.540,22 | \$ 2.225.561,29 | SUPERAVIT | 261,53% |
| TOTAL CAPTACIONES | \$ 7.196.483,31 | \$12.348.610,73 | \$12.960.465,72 | \$10.987.404,05 | \$11.534.746,88 | \$11.524.279,19 | \$12.260.823,23 | \$ 5.064.339,92 | SUPERAVIT | 70,37% |
| INGRESOS | \$ 1.877.548,45 | \$ 989.176,78 | \$ 1.163.494,96 | \$ 1.315.876,81 | \$ 1.492.817,90 | \$ 1.671.042,85 | \$ 1.884.941,41 | \$ 7.392,96 | SUPERAVIT | 0,39% |
| GASTOS | \$ 1.595.406,99 | \$ 775.833,88 | \$ 894.807,25 | \$ 1.027.055,24 | \$ 1.219.736,61 | \$ 1.361.173,27 | \$ 1.577.428,81 | \$ 17.978,18 | SUPERAVIT | 1,13% |
| GASTOS DE OPERACIÓN | \$ 1.100.017,36 | \$ 889.931,42 | \$ 918.689,25 | \$ 914.775,24 | \$ 992.188,73 | \$ 986.248,15 | \$ 1.023.701,40 | \$ 76.315,96 | SUPERAVIT | 6,94% |
| UTILIDAD SUCURSAL | \$ 282.141,46 | \$ 213.342,90 | \$ 268.687,71 | \$ 288.821,57 | \$ 273.081,29 | \$ 309.869,58 | \$ 307.512,60 | \$ 25.371,14 | UTILIDAD | 8,99% |
| CARTERA TOTAL | \$17.948.940,96 | \$17.553.276,76 | \$18.132.340,38 | \$19.245.331,78 | \$20.401.889,16 | \$20.556.276,45 | \$22.307.772,15 | \$ 4.358.831,19 | SUPERAVIT | 24,28% |
| COSTO ADMINISTRATIVO | 5,99% | 5,01% | 5,09% | 4,92% | 5,17% | 5,12% | 5,09% | 0,90% | SUPERAVIT | |

INCREMENTAR EL 30% DE CAPTACION A DIC/2012

DISMINUIR EL 10% DEL GASTO A DIC/2012

INCREMENTAR EN UN 25% ES DECIR \$22.436.176.20 A DIC/2012

ELABORADO: ING. JHONNY ATIENZA L.

Aquí la evolución de la utilidad del BNF es bastante aceptable pues pasa de 282.141usd., en diciembre del 2011 a 307.512 al cierre de diciembre del 2012; logrando de esta manera bajar el costo operativo de 5,99% en diciembre del 2011 a 5,09%.

6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

El presente proyecto es un aporte que servirá de guía para la correcta ejecución de nuevas propuestas diseñadas específicamente para aportar

con conocimientos a la correcta elaboración de la Gestión y Administración integral de los riesgos, siendo este un factor muy importante dentro del Banco Nacional de Fomento. La aplicación es tarea de todos y será inmediatamente, su éxito depende de cómo la Alta Dirección ordene su ejecución.

El responsable de poner en práctica el manual será el oficial de riesgo, para lo cual el BNF tendrá que contratar una persona para este cargo, mientras tanto el encargado será el Jefe Operativo de la institución, la persona designada para monitorear la propuesta será el gerente, quien es el responsable de la adecuada dirección de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- ABRIL PORRAS, Víctor Hugo (2003). "Técnicas de Investigación Científica". Ambato – Ecuador. 113 pp.
- AGUILAR FEIJO, Ruth Marlene (1996). "Metodología de la Investigación Científica". Loja – Ecuador. 301 pp.
- HERRERA E. Luis; MEDINA F. Arnaldo; NARANJO L. Galo y PROAÑO B. Jaime (2002). "Tutoría de la Investigación". Primera Edición. Ecuador. 319pp.
- AMAT, Joan Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.
- BLANCO, Felipe. El Control Integrado de Gestión. / Felipe Blanco. Madrid: Ed. APD.1997.-196p.
- HERNÁNDEZ TORRES, Maritza. El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. / Maritza Hernández Torres. La Habana: Ed. Del ISPJAE.2001.-14p.
- HUGHES, JORDÁN. Deade. Fases de evolución del sistema de control de gestión. / Jordán Hughes. Comisión Europea. 2000.
- STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona: Ed. Masson.
- NORMATIVA VIGENTE. Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. / Capítulo V / Sección I
- LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. / Capítulo V / Sección II

- LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. / Capítulo V / Sección III
- LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. / Capítulo V / Sección IV
- LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. / Capítulo V / Sección V
- LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. / Capítulo V / Sección VI
- LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO. / Capítulo V / Sección VII
- Comité de Basilea. (s.f.). *COMITE DE BASILEA - BAI*. Obtenido de www.bis.org/list/bcbs/index.htm
- Musons, J. I. (2005). *Gestión del Riesgo Operativo en las Entidades de Crédito*. España.
- Tec-Digital. (s.f.). *Tec - Digital*. Obtenido de www.tec-digital.itcr.ac.cr/revistamatematica/.../meza/pag1.html
- Velasteguí, I. (2009). *Administración del Riesgo Operativo en las operaciones de crédito de primer piso instrumentadas por la Corporación Financiera Nacional*. Quito, Pichincha, Ecuador.