



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

CONTROL INTERNO

Autores: Barros Ale, Yamila Elizabeth
Guevara, Ricardo Alberto
Lakovic Martínez, Ana Carolina

Director: Ascárate, Lidia Inés

2013

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El presente trabajo expone una síntesis conceptual y aplicada de una herramienta utilizada principalmente por las Entidades Financieras denominada "Gestión del Riesgo Operacional".

La "Gestión del Riesgo Operacional" es de gran apoyo para las instituciones de todo tipo, no sólo bancarias, pues la misma permite el estudio meticulado de la operatoria en la empresa y el análisis extensivo de dichos procesos para identificar posibles fallas u omisiones, las cuales pueden provocar problemas operativos que se traducen en pérdidas económicas.

La información que proporciona es de gran relevancia, principalmente para directivos. Pues les permite tener una visión más amplia de su empresa y mayor capacidad de acción frente a situaciones específicas que son logradas detectar a tiempo.

Los lineamientos generales no varían de una entidad financiera a otra ya que viene dada de normas del Banco Central de la República Argentina. Es necesario contar con una normativa interna que guíe su planificación, ejecución y posterior control. La cual probablemente variará de una entidad financiera a otra.

La herramienta "Gestión del Riesgo Operacional" puede ser utilizada por empresas grandes o pequeñas. Es flexible de acuerdo a la realidad de cada empresa, sin descuidar su objetivo final: el conocimiento pleno de qué y cómo se llevan a cabo las operaciones.

PRÓLOGO

Luego de haber cursado la materia “organización administrativo contable de empresas”, nos quedamos muy interesados en aprender cómo es la aplicación, en la vida de las empresas, de todos los conceptos involucrados en el control interno.

Elegir el tipo de empresa no nos fue fácil. Teníamos que buscar una organización a la cual tengamos acceso a sus bases de información, lo cual no es sencillo de conseguir. Por otra parte, debía ser una compañía con mecanismos de control interno bien definidos y aplicados constantemente en la actividad cotidiana. Es así como se nos ocurrió elegir una entidad financiera y buscar contactos en ella, para poder empezar a trabajar.

El trabajo no nos fue fácil debido a la dificultad de conseguir información en una entidad financiera. Este tipo de compañía tiene, quizás, las regulaciones de control interno más exigentes dentro de lo que son las empresas en general. A modo de ejemplo: cada vez que acudíamos a una entrevista con alguno de los gerentes con los cuales trabajábamos se nos pedían todos los datos personales básicos y se registraba el horario en el cual ingresábamos. A esto se sumaba el hecho de que no nos dejaban pasar hasta que el gerente al cual íbamos a visitar autorizaba nuestro paso.

En estos pequeños detalles se sentía el alto y exigente nivel de control interno que tienen las entidades bancarias. Al observar esta estricta aplicación del tema que nos interesaba investigar, llegamos a la conclusión de que este era el mejor tipo de empresa para estudiar.

Luego, a medida que íbamos conociendo más sobre el control interno en los bancos nos empezó a surgir una problemática que buscamos responder con este trabajo. Se nos planteó la duda de cuál sería la forma de que todas las empresas, (no solo las bancarias), apliquen todos estos conceptos que pueden llegar a ser muy útiles a la hora de buscar buenos resultados, eficiencia y efectividad.

De esta manera empezamos nuestro trabajo, para poder de esta manera responder nuestro interrogante, considerando los cuatro elementos de una definición básica del control interno: la entidad misma, su sistema administrativo, su realidad y sus objetivos, estando estos dos últimos elementos separados por una brecha a la cual apunta a disminuir, lo máximo posible, el control interno.

En nuestro primer capítulo exponemos los conceptos básicos de control interno, para luego aplicarlos en el segundo capítulo a este tipo de entidad. Más adelante, en el tercer capítulo, se expone la relación que existe entre el control interno y el proceso de gestión de riesgos. Este proceso consiste en armar un buen sistema de control interno de manera anticipada a la ocurrencia de las operaciones, con el fin de prevenir errores o fraudes en nuestra organización. Al finalizar el tercer capítulo definimos los distintos tipos de riesgos, para luego en el cuarto capítulo adentrarnos e indagar lo máximo posible en el riesgo que nos interesa: el operacional.

Ya, al final del seminario, habiendo estudiado el control interno en las entidades bancarias y el proceso de gestión de riesgos, nuestra intención en el quinto y último capítulo fue aplicar todos estos conceptos a un proceso que es de la vida cotidiana de las personas: el proceso de caja de ahorro. Hemos abierto esta operación en cuatro sub-operaciones involucradas dentro de ella: la autorización de apertura, el primer depósito mínimo requerido, la solicitud de las tarjetas de débito y el cierre de la cuenta. Para cada operación armamos un cursograma y una matriz completa de objetivos, riesgos, y actividades de control para disminuir los riesgos.

Creemos que con lo dicho en este prólogo se facilitará para el lector de este trabajo entender la estructura del mismo.

Sólo nos queda agradecer a nuestra directora y a toda la gente que nos brindó su apoyo y ayuda con este trabajo, el cual fue una hermosa experiencia para ir cerrando nuestra carrera universitaria.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN EN EL CONTROL INTERNO

Sumario: 1.- Conceptos básicos 2.- Control interno 3.- Efectividad de los sistemas de control interno 4.- Ambientes de control 5.- Evaluación de Riesgos 6.- Actividades de control 7.- Información y comunicación 8.- Monitoreo 9.- Roles y Responsabilidades del personal.

1.- Conceptos Básicos

Con el correr de los años las organizaciones fueron convirtiéndose en unidades más complejas, con respecto a su estructura y a las actividades que realizan.

Como consecuencia de esa “complejidad” surge la necesidad en las mismas de aumentar y mejorar su control interno.

Toda organización requiere un sistema que le permita identificar los riesgos a los cuales está expuesta y que a la vez le provea las actividades de control necesarias para minimizarlos hasta que el riesgo residual sea considerado aceptable.

Un buen sistema de Control Interno es lo que posibilita a cualquier organización tener mayores posibilidades de lograr los objetivos que la misma se fija. Tanto en forma eficiente como eficaz, sin olvidarse de la relación costo beneficio¹.

A continuación se expondrán ciertos conceptos que se consideran relevantes para una mayor comprensión de los capítulos siguientes.

2.- Control Interno

El control interno se define ampliamente como un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y otros miembros de una entidad financiera, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- efectividad y eficiencia de las operaciones,
- confiabilidad de la información contable,
- cumplimiento de las leyes y normas aplicables².

La primera categoría aborda los objetivos de negocios básicos de una entidad, incluyendo los de desempeño, rentabilidad y protección de activos. La segunda se relaciona con la preparación confiable de estados contables e información complementaria para el Banco Central de la República Argentina y otros usuarios. La tercera se refiere al acatamiento de leyes y normas a las cuales las entidades están sujetas.

El control interno está conformado por cinco componentes interrelacionados, que están integrados con el proceso de la gerencia. Aunque los componentes son pertinentes a todas las entidades, las pequeñas y medianas pueden implementarlos de modo distinto de cómo lo

¹ Consultas en Internet: http://www.sincelejo-sucre.gov.co/apc-aa-files/66373432636435613966396461306466/Que_es_control_interno.pdf, (25/09/2013)

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Informe COSO, pág. 1

deben hacer las de mayor dimensión³. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, pero aun así esas entidades pueden y deben obtener un control interno efectivo.

Dichos componentes se derivan de la forma de cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo.

Es necesario e importante aclarar que el control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros.

Dicho Proceso es un medio utilizado para conseguir un fin; no es un fin en si mismo. También se destaca que es llevado a cabo por personas. Es decir que no se trata solamente de manuales de políticas, procedimientos y formularios, sino de comportamientos de personas en todos los niveles de la organización⁴.

Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

3.- Efectividad de los Sistemas de Control Interno

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con diferentes niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular

³ Anexo I, Comunicación "A" 5042: Normas Mínimas Sobre Controles Internos Para Entidades Financieras, Banco Central de la República Argentina (25/02/2010), Pág. 1.

⁴ Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina, Boletín N°5, (Mayo 2003), Pág. 3.

puede operar en forma diferente en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser “efectivo”⁵.

El control interno puede ser juzgado efectivo, si el consejo de Administración y la Gerencia tienen una razonable seguridad de que:

- Se conoce el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las entidades están siendo alcanzados.
- Los informes financieros están siendo preparados con información confiable.
- Se están observando las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo. Determinar si un sistema de control interno en particular es efectivo es un juicio meramente subjetivo, que resulta de una evaluación de si los cinco componentes mencionados están presentes y funcionando con efectividad.

La seguridad razonable esta dada por el funcionamiento efectivo del control, en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los logros citados. De esta manera, estos componentes constituyen también criterios para un control interno efectivo.

A pesar de que los cinco criterios deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel, en entidades diferentes.

4.- Ambiente de control

El estudio del informe COSO establece a este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades.

⁵ Consultas en Internet: <http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>, (25/09/2013)

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes e indispensables, a su vez, para la realización de los propios.

Este componente provee al resto de disciplina y estructura. Entre los factores que conforman el ambiente de control se incluyen la integridad, valores éticos y competencia de la gente de la entidad; el estilo de la Gerencia y sus formas operativas; la manera en la que la Gerencia asigna autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección provista por el Directorio.

5.- Evaluación de Riesgos.

El segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma⁶.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es la determinación de objetivos, tanto a nivel global de la Organización como al de las actividades relevantes, los cuales deben estar vinculados y a la vez ser compatibles internamente. Obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación, o mejor dicho la autoevaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

⁶ Ibidem.

Dado que las condiciones económicas, financieras, regulatorias y operativas se encuentran en constante cambio, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

El estudio del informe COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vista de los objetivos. Tales categorías son las siguientes:

- Objetivos de operación: Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la Organización.
- Objetivos de información financiera: Se refiere a la obtención de información financiera contable.
- Objetivos de cumplimiento: Están dirigido a la adherencia a leyes y reglamentos federales o estatales, así como también a las políticas emitidas por la Gerencia⁷.

En ocasiones, la distinción entre estos tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se superponen o apoyan a otros.

El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto los siguientes eventos:

- a) Controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la Gerencia.
- b) En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la Empresa. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementen las acciones indispensables para corregir desviaciones.

Todos los organismos enfrentan riesgos y éstos deben ser evaluados. El proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan

⁷ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Op. Cit., pág. 5

los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo. Para ello la Organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior.

Desde luego, los riesgos a nivel global incluyen no sólo factores externos sino también internos; como por ejemplo la interrupción de un sistema de procesamiento de información.

Los riesgos a nivel de actividad también deben ser identificados, ayudando con ellos a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Las causas del riesgo en este nivel permanecen a un rango amplio que va desde lo común hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

El análisis de riesgos y su proceso, sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

- Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos.
- Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- Consideraciones de cómo deben mitigarse los riesgos, evaluación de acciones que deben tomarse.

Manejo de Cambios: Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente luego de producido el cambio⁸.

De lo anterior se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueden tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.

⁸ Consultas en Internet: <http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>, (25/09/2013)

El manejo de cambios debe estar relacionado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente, y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes.

La responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es de la Gerencia, mientras que a la auditoría interna le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Existen determinados factores que requieren atención previa ya que representan sistemas relacionados con el manejo de cambio como ser nuevo personal, sistemas de información nuevos o modificados; crecimiento rápido; nueva tecnología, reorganizaciones corporativas, cambios en las leyes y reglamentación, y otros aspectos de igual trascendencia.

Es decir que los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un evidente sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias. Teniendo en cuenta siempre, el criterio de costo beneficio.

6.- Actividades de control.

Las actividades de control son aquellas que realiza la Gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control se realizan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversa gama de actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operativo, seguridad de activos y segregación de tareas.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, general o específicas, preventivas o detectivas.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la Organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma “correcta” de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y estos sí que tiene mayor relevancia que hacer las cosas de forma “correcta”.

7.- Información y comunicación.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y en un tiempo que le permita a los agentes cumplir con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan reportes que contienen información operativa, financiera y contable, que hacen posible dirigir y controlar el negocio.

No solo se trata de información generada internamente sino también de información acerca de asuntos externos, actividades y condiciones necesarias para la toma de decisiones y la presentación de informes externos.

La comunicación efectiva también debe, en un sentido más amplio, fluir por toda la organización. Todo el personal debe recibir el claro mensaje de la Gerencia en cuanto a que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente.

8.- Monitoreo.

La Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la Gerencia, su reforzamiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades de supervisión diaria en distintos niveles de Organización; de manera independiente por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) mediante la combinación de las dos formas anteriores.

9.- Roles y Responsabilidades del personal.

Todos los miembros de una organización participan en las tareas de control interno.

-Directorio y Gerencia General.

El Directorio es el órgano o autoridad que cumple funciones de administración conforme al tipo societario que corresponde. Es el máximo responsable. Provee y aprueba las normas y procedimientos de control interno.

La Alta Gerencia está formada por la Gerencia General y aquellos gerentes que tienen poder decisorio y dependen directamente de ésta o del presidente del Directorio.

El Gerente General es el máximo responsable operativo y por lo tanto de la implementación, administración y seguimiento de las normas mínimas de control interno.

- Comité de Auditoría.

El Comité de Auditoría será responsable del análisis de las observaciones emanadas de la Auditoría Interna y por el seguimiento de la implementación de las recomendaciones de modificación a los procedimientos.

Adicionalmente, será responsable de la coordinación de las funciones de control interno y externo que interactúan en la entidad financiera (Auditoría Interna, Auditoría Externa, Sindicatura, Consejo de Vigilancia, Comisión Fiscalizadora, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, calificadoras de riesgo organismos de contralor del exterior etc.).

- Auditor Interno.

Será responsable por la evaluación y el monitoreo del control interno.

- Demás integrantes.

El control interno incumbe a todos los que forman parte de la organización y, por lo tanto, deberá ser una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de todos. Virtualmente todos los empleados producen información utilizada en el sistema de control interno o toman otras acciones necesarias para efectuar el control. Además, todo el personal debe ser responsable de comunicar en forma ascendente problemas en las

operaciones, el incumplimiento del código de conducta -de existir-, la realización de acciones ilícitas u otras violaciones de políticas fijadas por la entidad⁹.

Es decir, que el buen funcionamiento del sistema de control interno depende de cómo cada una de las personas que intervienen en su desarrollo, aplicación y evaluación se compromete a llevarlo a cabo.

Para cumplir con los objetivos del control interno, el trabajo se debe desarrollar en conjunto.

⁹ Anexo I, Comunicación "A" 5042: Normas Mínimas Sobre Controles Internos Para Entidades Financieras, Banco Central de la República Argentina (25/02/2010), Pág. 2 y 3.

CAPÍTULO II

LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Sumario: 1.- Introducción 2.- Instituciones financieras 3.- Parámetros 4.- Intereses contrapuestos 5.- Sistema de control interno en las instituciones financieras 6.- Regulador de la actuación de las instituciones financieras 7.- Información y comunicación 8.- Supervisión 9.- Comité de supervisión bancaria de Basilea 10.- Segundo acuerdo de Basilea

1.- Introducción

En los últimos años, el sistema financiero paso a ser uno de los principales determinantes de la economía de un país. Para prevenir un efecto negativo en la situación económica que puede derivar de una crisis del sistema financiero uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta es el Control Interno, y más específicamente los mecanismos de regulación aplicados en las instituciones financieras que lo conforman.

Es fundamental para conocer los riesgos del sistema financiero conocer la situación actual del país, en sus prácticas y estándares de administración de riesgos y Control Interno de sus instituciones financieras,

comparándolas con aquellas aplicadas en otros países, que sirven de referentes a nivel mundial.

2.- Instituciones financieras

Para ello es necesario definir a las instituciones financieras que son aquellos intermediarios que actúan en el mercado del dinero, es decir el mercado financiero. Las entidades o instituciones financieras pueden ser bancos o entidades cambiarias.

Los bancos son intermediarios en el mercado financiero que se encargan de captar fondos públicos mediante diferentes tipos de depósitos para que los miembros de la comunidad puedan realizar operaciones de crédito ya sea para invertir en sus negocios o para aumentar su patrimonio personal, teniendo en cuenta la capacidad de devolver al banco el capital más los intereses. En otras palabras son entidades que se dedican a trabajar con el dinero, lo reciben y lo prestan al público obteniendo una ganancia por las operaciones realizadas.

¿Por qué es importante el Control Interno en los Bancos? Los bancos manejan miles de millones de pesos, que pertenecen a individuos, empresas y otras entidades. Los controles internos del banco aseguran que los titulares de cuentas puedan depositar dinero sin tener que lidiar con el riesgo de que un empleado del banco pueda abusar del mismo o ponerlo en peligro por imprudencia o tener miedo a invertir. Además, los controles internos del banco son necesarios para asegurar que los empleados cumplan con las leyes estatales¹⁰.

¹⁰ Consultas en Internet: http://www.ehowenespanol.com/importancia-del-control-interno-bancos-info_200339/, (19/08/2013)

3.- Parámetros

Delito: Existen en el ámbito financiero requisitos que las instituciones financieras y bancos deben cumplir, que ayudan a las agencias estatales a detectar actividades ilícitas y terroristas, como el lavado de dinero. Los empleados de los bancos están obligados a emitir informes completos, tales como informes de actividades sospechosas y los reportes de transacciones importantes de divisas, cuando las personas realizan operaciones entre cuentas en las que intervienen grandes sumas de dinero. Estos informes permiten al gobierno mejorar la detección de actividades ilegales. Los bancos implementan sistemas de control interno para asegurar que estos informes se realicen conformes a la ley. El no hacerlo trae aparejado multas y en situaciones graves o extremas puede derivar en cuestiones penales.

Fraude interno: Las personas que trabajan en los bancos tienen fácil acceso a la información privada de los titulares de las cuentas. Los controles internos limitan la cantidad de acceso que los empleados tienen a dicha información. Los auditores internos analizan regularmente los suministros de dinero en efectivo y documentos en papel para asegurarse de que los empleados del banco no hagan un uso abusivo de información o de dinero para cometer cualquier tipo de fraude.

Riesgo: Los bancos deben asumir riesgos para ganar dinero porque tienen que generar ingresos para seguir siendo rentables y todo tipo de inversión expone algún tipo de riesgo. Sin embargo, algunas inversiones son más riesgosas que otras y los controles internos impiden que un banco se convierta en una empresa de alto riesgo. En el pasado reciente, algunos bancos hicieron grandes inversiones de alto riesgo, préstamos y valores causando la quiebra de bancos. La mayoría introdujo controles internos más

estrictos para evitar que este tipo de situaciones vuelvan a ocurrir, aunque los bancos sólo mantienen una pequeña cantidad de dinero en efectivo para cubrir los préstamos pendientes.

Robo: Los bancos son a menudo blanco de los ladrones que intentan llevar a cabo un robo en persona o robar información en línea. Para combatir todo tipo de robos, los bancos tienen que aplicar procedimientos de control interno que requieren que los empleados sigan ciertas pautas de seguridad antes de entrar al banco. Los equipos de apoyo técnico interno tienen que asegurarse de que los sistemas informáticos estén equipados con la tecnología de información más actualizada y con dispositivos de encriptación para evitar que los ladrones roben dinero o información del banco. En ausencia de los controles internos, grandes sumas de dinero pueden desaparecer fácilmente y los clientes tendrán que lidiar con el riesgo de robo de identidad.

Es en el contexto de esta herramienta de gestión que cada entidad selecciona su nivel de riesgo aceptado y desarrolla mecanismos de medición del mismo, siendo para ello de mucha ayuda el Control Interno.

4.- Intereses contrapuestos

En toda empresa existen objetivos organizacionales, a los que todos los integrantes deben apuntar para lograr los mayores beneficios. Pero al mismo tiempo, cada miembro tiene sus objetivos o intereses particulares, que en algunos casos no están alineados con los objetivos organizacionales, y que consecuentemente tampoco coinciden entre ellos, surgiendo así estos conflictos y riesgos en su operatoria. En el caso de las instituciones de intermediación financiera, es necesario conciliar el interés público por las actividades que realizan, en forma simultánea con los intereses particulares de inversores, accionistas y directivos, ya que existen

intereses contrapuestos entre ellos, inherentes al sector al que pertenecen. Las instituciones deben resguardar sus propios intereses, sin descuidar el hecho que sus acreedores son sus clientes, quienes asumen posibles riesgos de iliquidez al prestar a terceros los recursos obtenidos. Cada uno de ellos tendrá distintos incentivos a la hora de asumir riesgos, por lo cual, al tomar decisiones operativas, estos incentivos contrapuestos podrían influir negativamente provocando una inadecuada gestión del sector bancario. Estas deficiencias en la gestión de los integrantes de la organización podrían acarrear pérdidas financieras, siendo la referida mala gestión una de las consecuencias de la materialización del riesgo en los bancos. Para evitar la manifestación de este riesgo o para minimizar sus consecuencias adversas, estas instituciones deben contar con un buen Sistema de Control Interno, buscando alcanzarlo a través de la aplicación de los estándares y mecanismos de control que los organismos reguladores disponen.

5.- Sistema de control interno en las instituciones financieras

Para comprender la importancia de un adecuado Sistema de Control Interno en las instituciones financieras, es necesario definir las características principales que las diferencian de otro tipo de organizaciones.

Una institución financiera es un intermediario que actúa en el mercado del dinero, es decir el mercado financiero. Dentro de éstas, es frecuente hablar de los bancos como los que más las representan; éstos realizan actividades de intermediación financiera muchas veces bastante más complejas que otro tipo de instituciones.

Estos intermediarios, son necesarios en el mundo financiero para diversificar adecuadamente el riesgo, para lograr un punto óptimo en estos mercados que no se puede lograr sin su existencia, debido fundamentalmente, a la aparición de costos de transacción.

Se organizan de acuerdo a leyes especiales y se dedican a trabajar dentro de un marco institucional, que establece un Sistema de Control Interno que actúe preventivamente sobre toda la gestión de la empresa. Esta es la única forma de contar con un mecanismo apto de prevención, no sólo de fraudes y delitos en perjuicio de la entidad, sino como defensa adecuada contra la ineficiencia que impide alcanzar los objetivos trazados por la dirección.

6.- Regulador de la actuación de las instituciones financieras

Para que sea posible el correcto funcionamiento de los Sistemas de Control Interno de las instituciones financieras, la existencia de una regulación que guíe su funcionar se hace imprescindible a la hora de impulsar, controlar y uniformizar sus conductas. Al ejercer esta regulación, la misma se puede realizar a través de organismos técnicos e independientes, como los Bancos Centrales. La independencia de la función de supervisión de los Bancos Centrales con respecto a sus demás funciones, es su principal ventaja, logrando de esta forma que el ejercicio de la supervisión no distraiga las funciones propias del banco central, como ser el control de la emisión de moneda, la inflación y otras cuestiones financieras.

La gestión de riesgos es un tema de creciente importancia que todos los bancos deben internalizar en sus actividades.

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) es el banco de los bancos, quien en su ordenamiento normativo dispone aquellas normas que deben cumplir las instituciones financieras, materializadas en las comunicaciones o circulares que emite; plantean que todos los bancos deben tener un área que se particularice en detectar y minimizar los riesgos que surgen de la operativa de los mismos.

El BCRA busca regular a los bancos y se lo puede definir como una entidad autárquica, es decir, que emite su propia normativa. Su capital proviene del Estado actuando como agente financiero del mismo.

El objetivo del Banco Central es preservar el valor de la moneda. A través de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias inspecciona y controla a todas las instituciones financieras. Dentro de sus funciones podemos enumerar las siguientes:

1. Es proveedor de dinero de curso legal se encarga de la emisión de los billetes y monedas que constituyen la circulación monetaria.
2. El Banco Central retira de circulación los pesos que recibe a cambio de las divisas que vende en el mercado cambiario. En efecto, toda vez que la demanda exceda a la oferta de divisa, el Banco Central está obligado a intervenir abasteciendo al mercado cambiario.
3. Custodia y administra las reservas de oro y divisas.
4. Actúa como agente financiero del gobierno nacional, y en tal carácter realiza operaciones de cobro y de pago por cuenta de éste. También es el encargado de la emisión de valores públicos del gobierno nacional y de atender el servicio de la deuda pública nacional.
5. Controla la oferta monetaria, regulando para ello el comportamiento de los bancos comerciales. Asimismo, puede comprar y vender en el mercado valores públicos, divisas y otros activos con el fin de regular el mercado monetario.
6. El Banco Central actúa como banco de bancos y financiándolos, es decir, que los bancos pueden acudir a él para corregir situaciones de iliquidez. Los redescuentos y adelantos que el Banco Central puede otorgarles deben serlo sólo por un plazo no mayor de los 30 días corridos y por montos limitados. Estas restricciones tienen su origen en un uso abusivo de las líneas de redescuentos que sirvió sólo para postergar el cierre de bancos con problemas patrimoniales importantes.

7. Realiza operaciones en el mercado abierto, comprando y vendiendo valores públicos y divisas con fines de regulación.
8. Autoriza a nuevas entidades oficiales.
9. Controla el funcionamiento del sistema financiero.

Hay quienes sostienen que un mercado financiero puede funcionar adecuadamente sin la existencia de un Banco Central. Pero una de las razones más importantes de la participación del mismo, se encuentra en la función de regulación y en la protección que le brindan a los depositantes en momentos de crisis y quiebra.

Respecto al hecho de que sea quien establece la regulación de los mínimos de solvencia es el principal conflicto de interés existente entre directivos, accionistas dentro de una institución de intermediación financiera.

7.- Información y comunicación

Algunos de los elementos fundamentales que debe optimizar un sistema de control interno son la información y comunicación. Se establecen parámetros con los que se debe cumplir y uno de ellos es la transparencia en la información y las relaciones de ésta con sus intermediarios.

- Transparencia de información sobre el organismo regulador:

Sobre este aspecto, es importante analizar qué tipo de información brinda el organismo regulador sobre sí mismo, tanto al público en general como a las instituciones supervisadas, de forma de facilitar la comprensión y hacer más transparente su metodología y accionar.

Se observa que todos los organismos reguladores brindan información respecto a las funciones que ejerce cada uno de ellos como supervisor dentro de la estructura financiera del país, así como la divulgación de la normativa aplicable. En algunos casos, por ejemplo, en Argentina,

Uruguay y Estados Unidos, ésto se materializa en un sitio web que cumple la función de educar al usuario, de forma entendible y amigable, sobre el sistema financiero, sus características, la forma más correcta de operar en el mismo, así como terminología útil empleada en el sistema. Ecuador, por su parte, cuenta con una Ley de Transparencia que obliga a la SBS, a presentar y divulgar determinados informes sobre su accionar.

Un caso especial es el de España y Reino Unido, que al ser miembros de la Unión Europea, deben cumplir con ciertas formalidades dictaminadas por el organismo regulador superior (European Banking Authority, EBA). Dichas formalidades, obligan a todas las autoridades de supervisión así como a las instituciones supervisadas, a presentar determinada información en un formato estándar otorgado por el EBA, con el fin de hacer comparable dicha información.

Respecto a la transparencia de la metodología de supervisión aplicada, en general se divulgan en todos los casos, en mayor o menor medida, los conceptos teóricos evaluados en el modelo. Se observa que España, es el país más transparente en este sentido, divulgando incluso la matriz de riesgos utilizada. En el caso de Uruguay, sólo se brindan los estándares a cumplir pero no se especifica la forma de evaluarlos.

- Transparencia de información sobre instituciones supervisadas:

En este caso se analiza la información que los organismos reguladores otorgan acerca de las instituciones a las que supervisan, así como la información que éstos les exigen presentar.

En Argentina, con respecto al régimen de transparencia existente el BCRA brinda información de los productos y servicios ofrecidos por las entidades.

Con respecto a la gestión de los riesgos, se debe analizar la evolución del Control Interno en los sistemas financieros que, al atravesar

importantes crisis nacionales y mundiales, en todos los casos sufrieron cambios trascendentales.

8.- Supervisión

Los modelos de supervisión del pasado presentaban fallas en el enfoque aplicado, muchas de las cuales fueron causantes de las crisis y el efecto de ésta en la globalización de las mismas.

Un nuevo enfoque de supervisión, es la convergencia generalizada de todos los países hacia una mayor importancia a la gestión de los riesgos, y hacia la consideración de éstos como foco de las metodologías aplicadas por los organismos reguladores. Este nuevo enfoque es de suma importancia ya que una adecuada Gestión de Riesgos permite a las instituciones financieras conocer en profundidad sus fortalezas y debilidades, enfocándose en todos aquellos aspectos de su accionar que puedan significar amenazas para una correcta gestión. Debido a la relevancia de este aspecto, todos los modelos a aplicar en las instituciones financieras deben realizar un análisis dual de probabilidad e impacto para la medición de los riesgos que puedan llegar a afectar a las instituciones financieras supervisadas.

Asimismo, otro elemento que presenta el enfoque actual es la importancia significativa que adquirió el Directorio, en forma progresiva en los modelos de gestión de riesgos de las instituciones financieras tanto a nivel local como internacional.

Los bancos funcionan bajo las regulaciones de supervisión bancaria establecidas por el Banco Central, en concordancia con las normas internacionales del Comité de Basilea.

9.- Comité de supervisión bancaria de Basilea

En diciembre de 1974, el Comité de Basilea, compuesto por los presidentes de los bancos centrales del G-10, se reunió y publicó el primero de los Acuerdos de Basilea (Basilea I). Este acuerdo representaba un conjunto de recomendaciones alrededor de una idea principal: establecer un capital mínimo que debía tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afrontaba.

El acuerdo establecía una definición de "capital regulatorio" que es aquel que se establece con el propósito de generar una capacidad de absorción de pérdidas y de protección ante una posible quiebra. Este capital debe ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio, medidos con indicadores sencillos.

Es importante destacar que los acuerdos de Basilea buscan realizar recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria, la cual cada uno de los países intervinientes, así como cualquier otro país, queda libre de incorporarlo en su ordenamiento regulatorio con las modificaciones que considere oportunas.

Las entidades financieras en nuestro país, adoptan las normas que emite el comité de Basilea¹¹.

10.- Segundo acuerdo de Basilea

La propuesta conocida como Nuevo Acuerdo de Basilea ó Basilea II, presentada por primera vez en el mes de junio de 1999 y cuyo documento definitivo fue publicado en el mes de junio de 2004, tiene como objetivo principal lograr una medición del capital regulatorio más sensible al RIESGO, complementada con la profundización del proceso de supervisión bancaria y

¹¹ Ver en Anexo. CUADRO N°1: El camino Argentino hacia Basilea II.

de disciplina de mercado¹². Se podría decir que es la creación de un estándar internacional que sirve de referencia a los reguladores bancarios, con el objeto de establecer los requerimientos de capital necesarios para asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos.

Basilea I tenía un enfoque de tipo contable y Basilea II planteó un manejo dinámico de los riesgos, otorgando a los bancos pautas para la medición del riesgo de crédito, utilizando tres métodos alternativos (estandarizado, basado en calificaciones internas, básicas y avanzadas), incentivándose la utilización de la aplicación del método más avanzado.

La gestión del riesgo operativo es una parte importante del esfuerzo realizado por los bancos para evitar el fraude y mantener la integridad de los controles internos.

Es de destacar que Basilea II también incorporó la necesidad de contar con buenas prácticas de gestión y supervisión de riesgo operativo, como condición primaria para aplicar metodologías de medición. Para ello el Comité de Basilea publicó en febrero de 2003 el documento “Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk”, en donde se establecen una serie de principios para una gestión y supervisión eficaz del riesgo operativo, de modo que los bancos y autoridades supervisoras puedan utilizarlos al momento de evaluar políticas y prácticas destinadas a gestionar este tipo de riesgos¹³.

Siempre ha sido una parte importante el esfuerzo de los bancos por evitar el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir los errores en las operaciones, etc.

¹² Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas – ASBA, Implementación de Basilea II: Consideraciones Prácticas, en “www.asba-supervision.org”, (Julio 2004).

¹³ Ibidem.

Fundamentos del acuerdo: Este Acuerdo se apoya en dos grandes lineamientos¹⁴:

- ✓ El ámbito de aplicación, que determina las entidades que deben cumplir el coeficiente de solvencia
- ✓ Los llamados tres pilares: requerimientos mínimos de capital, revisión supervisora y disciplina de mercado.

La intención de la diversidad metodológica es llevar a los bancos hacia el enfoque avanzado, de forma que se refleje de manera más detallada el perfil de riesgo operacional específico de cada entidad.

La principal limitación del acuerdo de Basilea I es que es insensible a las variaciones de riesgo y que ignora una dimensión esencial: la de la calidad crediticia y, por lo tanto, la diversa probabilidad de incumplimiento de los distintos prestatarios. Es decir, consideraba que los créditos tenían la misma probabilidad de incumplir.

En el Nuevo Acuerdo, Basilea III, el tratamiento del riesgo operacional no ha sido sometido a ningún tipo de cambio respecto a Basilea II.

¹⁴ Ver en Anexo. CUADRO N°2: El esquema de Basilea II.

CAPÍTULO III

EL ÁREA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Sumario: 1.- Introducción 2.- Capital económico 3.- Principios
generales para el proceso de gestión de riesgos 4.-
Responsabilidades en el proceso de gestión de riesgos 5.-
Tipos de Riesgos

1.- Introducción

Se puede empezar hablando de ésta nueva área en las entidades financieras definiendo lo que es un riesgo según el diccionario de la Real Academia Española. Según el mismo, riesgo es “contingencia o posibilidad de un daño; peligro”¹⁵. Por otra parte, la enciclopedia web Wikipedia define al riesgo de la siguiente manera:

“Riesgo es la vulnerabilidad ante un posible o potencial perjuicio o daño para las personas, organizaciones o entidades. Cuanto mayor es la vulnerabilidad mayor es el riesgo, pero cuanto más factible es el perjuicio o

¹⁵ Kapelusz Editora, Pequeño diccionario de la lengua española, (Buenos Aires, 2004), pág. 488.

daño, mayor es el peligro. Por tanto, el riesgo se refiere sólo a la teórica "posibilidad de daño" bajo determinadas circunstancias, mientras que el peligro se refiere sólo a la teórica "probabilidad de daño" bajo esas circunstancias"¹⁶.

Por otra parte, se puede indagar sobre el significado de la palabra gestionar, antes de profundizar sobre el análisis del área gestión de riesgos. Según la Real Academia Española, gestionar es "hacer diligencias o trámites para obtener algo"¹⁷. A esto, la enciclopedia Wikipedia lo profundiza diciendo:

Entendemos por gestión "la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene"¹⁸.

Teniendo como base el significado de las dos palabras claves que hacen al nombre del sector a estudiar, se puede empezar a hablar de lo que es el proceso de la gestión de riesgos.

Según la "comunicación A-5398" del Banco Central de la República Argentina, las entidades financieras deben obligatoriamente contar con un proceso integral para la gestión de riesgos. Dicho proceso será vigilado por el Directorio y por la Alta gerencia correspondiente a cada ente. Este proceso tiene una relación directamente proporcional con la dimensión e importancia económica de la entidad financiera de que se trate, como así también con la naturaleza y complejidad de sus operaciones.

¹⁶ Consultas de Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo>, (16/08/2013)

¹⁷ Kapelusz Editora, *Op. Cit.*, pág. 260.

¹⁸ Consultas en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n>, (16/08/2013)

2.- Capital económico

Para hacer frente al peligro originado en esta vulnerabilidad, las entidades financieras deben contar con un respaldo que les permita salir adelante, de la mejor manera posible, de las situaciones en que los peores escenarios se hagan realidad. Para ello, la normativa del BCRA crea lo que denomina capital económico.

La comunicación 5398 define al capital económico de la siguiente manera: “El capital económico de las entidades financieras es aquel que requieren para cubrir, no sólo las pérdidas inesperadas originadas por las exposiciones a los riesgos crediticio, operacional y de mercado, sino también las que provienen de otros riesgos a los que puede estar expuesta la entidad financiera”¹⁹.

Para una correcta y razonable cuantificación del capital económico, se debe demostrar que los objetivos internos de capital están bien fundamentados y son acordes con el perfil general de riesgo y entorno operativo. Evaluar la suficiencia del capital implica tener en cuenta todos y cada uno de los riesgos significativos a los que se enfrenta la entidad financiera. Vale aclarar que se está ante contingencias y, por lo tanto, la cuantificación nunca será exacta, pero si se debe llegar a un razonable número de acuerdo a las características intrínsecas de la entidad que se está evaluando.

Los elementos fundamentales de una evaluación rigurosa del capital son:

- Políticas y procedimientos para garantizar que la entidad identifica, cuantifica e informa todos los riesgos importantes;
- Un proceso que relacione el capital económico con el nivel de riesgo actual;

¹⁹ Punto 1.3.1., Comunicación “A” 5398, Banco Central de la República Argentina (13/02/2013).

- Un proceso que establezca objetivos de suficiencia del capital en función del riesgo, teniendo en cuenta el enfoque estratégico de la entidad y su plan de negocios;
- Un proceso interno de controles, exámenes y auditorías, con el objetivo de garantizar que el proceso general de gestión de riesgos es exhaustivo.

El BCRA establece exigencias de capital mínimo para hacer frente a una serie de riesgos que afectan al conjunto del sistema financiero. Dichas exigencias se encuentran en las normas sobre “Capitales Mínimos de las Entidades Financieras”, que corresponde a las comunicaciones A-5369 y A-5355. Se agrega también que existe un organismo encargado del control del cumplimiento de estas comunicaciones, que es la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias.

La Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias tiene competencia para evitar que el capital descienda por debajo de los niveles mínimos que exige el perfil de riesgo de cada entidad financiera. En el caso de que el capital de riesgo no se mantenga en el nivel requerido o no se recupere ese nivel, este organismo podrá adoptar o requerir medidas correctivas, como por ejemplo intensificar la supervisión a la entidad, restringir el pago de dividendos, requerir la preparación y aplicación de un plan satisfactorio para restablecer la suficiencia del capital, así como exigir la integración inmediata de capital adicional.

3.- Principios generales para el proceso de gestión de riesgos

- a) La gestión de riesgos debe ser integral, lo cual implica tener en cuenta la entidad en su conjunto, e incluir políticas detalladas y límites prudenciales para los principales riesgos en función de las actividades de la entidad financiera. Los límites deben considerar el rol de la entidad en el sistema financiero y ser definidos en función del capital de la entidad,

la totalidad de sus activos, de sus resultados o cuando se lo pueda medir adecuadamente, de su nivel de riesgo total.

Las políticas, prácticas y procedimientos para la gestión de riesgos estarán en manos del Directorio, junto con el establecimiento de límites apropiados. Por su parte, la Alta Gerencia hará seguimiento y control de todos los riesgos significativos de manera consistente con la estrategia y política aprobadas por el Directorio.

Se destaca la importancia de documentar y actualizar las estrategias, políticas, prácticas, procedimientos y límites. Además de ello, se debe procurar una buena comunicación de las mismas a todas las áreas de la entidad directa o indirectamente involucradas, a fin de una mejor y correcta aplicación de todos ellos. Si se presenta alguna situación que no encuadre dentro de las políticas, prácticas, procedimientos y límites establecidos debe recibir atención inmediata y autorización por parte del nivel funcional con capacidad decisoria en la materia, así como también ser documentada.

- b) Contar con un proceso interno que les permita evaluar la adecuación de su capital en relación con su perfil de riesgo. La naturaleza de la metodología específica que se utilice para esta evaluación dependerá de la dimensión e importancia económica de las entidades y la naturaleza y complejidad de sus operaciones, debiendo contar con un proceso de validación y testeo del modelo y/o sistemas que las entidades eventualmente utilicen para medir los componentes del riesgo.

Este proceso debe cumplir con los requisitos que se enuncian a continuación

- ✓ Ser vigilado por el Directorio y la Alta Gerencia -responsables últimos del proceso-;
- ✓ Asegurar una rigurosa evaluación de las necesidades de capital;
- ✓ Permitir la evaluación integral de los riesgos;

- ✓ Funcionar en el marco de un sistema adecuado de seguimiento e información;
- ✓ Estar sometido a la revisión permanente de los controles internos, incluso por parte de las auditorías interna y externa.

c) Utilizar sistemas de información y seguimiento adecuados para la medición de riesgos, su evaluación y el reporte del tamaño, composición y calidad de las exposiciones.

Se busca, a través de un adecuado sistema de información, proveer al Directorio y a la Alta Gerencia, en forma clara, concisa y oportuna, información relevante referida al perfil de riesgo y necesidades de capital de la entidad. La información debe incluir las exposiciones a todos los riesgos, es decir, incluir también a aquellas que provienen de operaciones fuera del balance (operaciones no registradas en el balance de saldos, se encuentren o no contabilizadas en cuentas de orden).

La finalidad de estos informes se puede expresar a través de los siguientes puntos:

- Estimar el nivel y la tendencia de los riesgos relevantes y su efecto sobre las necesidades de capital;
- Evaluar la razonabilidad de los supuestos básicos utilizados en el sistema de medición del capital y la sensibilidad de los resultados a cambios en esos supuestos;
- Determinar si la entidad posee capital regulatorio suficiente para cubrir los distintos riesgos y si satisface los objetivos de suficiencia del capital establecidos en las normas;
- Considerar sus requerimientos futuros de capital en función del perfil de riesgo y, en función de ello, introducir los ajustes pertinentes en el plan estratégico.

En definitiva, lo que se requiere del sistema de información para que el mismo sea adecuado es:

- Que permita adaptaciones y perspectivas múltiples respecto de las exposiciones, para dar cuenta de los cambios en los supuestos e incorporar la incertidumbre sobre las medidas de riesgos.
- Ser flexible, a efectos de permitir generar escenarios integrales y prospectivos, que capturen la visión de la gerencia en cuanto a la evolución de las condiciones de mercado y las situaciones de estrés. Los datos ingresados y otras herramientas provistas por terceros (medidas de riesgos y modelos) deben estar sujetas a una validación inicial y permanente a lo largo del tiempo.
- Detectar los incumplimientos a los límites establecidos. Para ello, entre otras medidas, debe agregar a través de las distintas áreas de negocio las exposiciones con características similares (ya sea que pertenezcan a la cartera de inversión o de negociación para identificar concentraciones o incumplimientos a los límites internos para las posiciones). Además, la entidad debe establecer procedimientos para el reporte inmediato de esos incumplimientos a la Alta Gerencia y para asegurar que se realice el seguimiento adecuado.

d) Se debe incluir exámenes de los controles internos. Vale remarcar que un control eficaz de este proceso incluye un examen independiente y, cuando proceda, la realización de auditorías internas o externas. El objetivo de los controles es asegurar que la información a partir de la cual se toman las decisiones sea precisa, de tal manera que los procesos reflejen acabadamente las políticas de gestión y que el reporte sea periódico, incluidos los informes sobre incumplimientos de límites y otras excepciones.

- e) Las políticas y procedimientos deben asegurar que los nuevos productos y las iniciativas en materia de gestión de riesgos sean aprobados por el Directorio.

- f) Armar una estructura con una o más unidades responsables de la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los riesgos -como por ejemplo la Gerencia de Riesgos-, en función de la dimensión e importancia económica de la entidad financiera de que se trate como así también de la naturaleza y complejidad de sus operaciones. Estas unidades deben estar separadas de las áreas que originan los riesgos y ser independiente de las líneas de negocios -a efectos de asegurar una adecuada separación de tareas y de evitar conflictos de intereses-, reportar las exposiciones al riesgo directamente a la Gerencia General o al Directorio y encontrarse sujetas a una revisión periódica por parte de la auditoría interna.

- g) Diagramar programas de pruebas de estrés rigurosos y prospectivos, que identifiquen los posibles eventos o cambios en las condiciones de mercado que puedan tener incidencia negativa de importancia para la entidad.

- h) Prever un plan para contingencias que establezca claramente la estrategia para afrontar situaciones de emergencia y que contenga políticas para gestionar un rango de posibles situaciones de estrés y establecer líneas claras de responsabilidad junto a los procesos adecuados para cada nivel de situación de estrés.

4.- Responsabilidades en el proceso de gestión de riesgos

Las responsabilidades del directorio de la entidad financiera se resume en:

- i. Garantizar que la gerencia establezca un sistema de evaluación de los distintos riesgos, que desarrolle un método para relacionar el riesgo con el nivel de capital necesario y que establezca un método para el cumplimiento de las políticas internas;
- ii. Verificar periódicamente que el sistema de control interno sea adecuado para garantizar la conducción ordenada y prudente del negocio;
- iii. Definir el nivel de tolerancia al riesgo de la entidad financiera y asegurar que el marco de gestión del riesgo incluya políticas detalladas en materia de límites prudenciales para la entidad en su conjunto, las cuales deben ser consistentes con su nivel de tolerancia y capacidad para asumir riesgos;
- iv. Asegurar que las líneas de autoridad y de responsabilidad estén claramente determinadas;
- v. Garantizar que la entidad posea capital suficiente para cubrir sus riesgos. Al evaluar en forma rigurosa la suficiencia de su capital, el Directorio debe tener en cuenta la etapa concreta del ciclo económico en la que está operando la entidad.

Las responsabilidades del directorio, junto con la alta gerencia, son:

- i. Comprender la naturaleza y el nivel de riesgo asumido por la entidad financiera y la manera en que ese nivel de riesgo se relaciona con niveles de capital adecuados;
- ii. Garantizar que las formalidades y sofisticación de los procesos de gestión del riesgo sean acordes al perfil de riesgo y al plan de negocios de la entidad financiera;

- iii. Conocer las exposiciones al riesgo a nivel del conjunto de la entidad financiera, para lo cual a nivel de la Alta Gerencia se deben articular las perspectivas de las áreas de negocio clave y de las funciones de control. Además, para alcanzar esta visión integral de la exposición al riesgo, en la Alta Gerencia debe compartirse información respecto de los acontecimientos de mercado, riesgos y técnicas de cobertura del riesgo pertinentes a las distintas líneas de negocio;
- iv. Poseer conocimiento suficiente sobre las principales líneas de negocio para asegurar que las políticas, controles y sistemas de seguimiento del riesgo sean eficaces;
- v. Tener la experiencia suficiente para entender las actividades del mercado de capitales en las cuales la entidad esté involucrada -tales como las de titulización y operaciones fuera de balance- y los riesgos asociados;
- vi. Estar permanentemente informados acerca de los riesgos a los cuales la entidad está expuesta;
- vii. Revisar regularmente la gestión de riesgos -dejando evidencia documental y fundada- y entender las consecuencias y limitaciones de la información que reciben en esa materia;
- viii. Identificar y revisar los cambios a nivel de la entidad en su conjunto que podrían surgir como consecuencia de iniciar nuevas actividades o introducir nuevos productos, asegurándose de que se hayan implementado la infraestructura y los controles internos necesarios para gestionar los riesgos asociados. Además, deben comprender los supuestos subyacentes de los modelos de negocio, valuación y prácticas de gestión de riesgos y poder evaluar la exposición al riesgo en caso de que tales supuestos no se verifiquen, considerar las posibles dificultades para valorar los nuevos productos y la incertidumbre acerca de su comportamiento en una situación de estrés.

Responsabilidades específicas de la alta gerencia: debe asegurar que las políticas, prácticas y procedimientos de gestión de riesgos sean apropiadas en función del perfil de riesgo de la entidad y de su plan de negocios y que sean efectivamente implementadas. En particular, el proceso de gestión de riesgos que la Alta Gerencia establezca no debe limitarse a los riesgos que están tratados en las siguientes secciones, sino también a otros riesgos que sean significativos para la entidad financiera así como aquellos que, si bien no son significativos en forma aislada, combinados con otros riesgos pueden dar origen a pérdidas considerables.

5.- Tipos de Riesgos

En la comunicación “A-5398” del BCRA se puede observar el tratamiento y la gestión correspondientes a los siguientes tipos de riesgos:

- **Riesgo de Crédito:** Es la “posibilidad de sufrir pérdidas por el incumplimiento que un deudor o contraparte hace de sus obligaciones contractuales”²⁰. El riesgo de crédito está presente en las operaciones dentro y fuera de balance. También está presente en el riesgo de liquidación, es decir cuando una transacción financiera no pueda completarse o liquidarse según lo pactado.

- **Riesgo de Liquidez:** Se define a la liquidez como la capacidad de las entidades financieras de fondear los incrementos de los activos y cumplir con sus obligaciones a medida que éstas se hacen exigibles, sin incurrir en pérdidas significativas.

A los efectos de las disposiciones de la comunicación “A-5398”, se entiende por “riesgo de liquidez principalmente al riesgo de liquidez de fondeo, definido como aquel en que la entidad financiera no pueda

²⁰ Ibidem, Punto 2.1.1..

cumplir de manera eficiente con los flujos de fondos esperados e inesperados, corrientes y futuros y con las garantías sin afectar para ello sus operaciones diarias o su condición financiera”²¹.

Asimismo, se entiende por riesgo de liquidez de mercado al riesgo de que una entidad no pueda compensar o deshacer una posición a precio de mercado debido a:

1. Que los activos que la componen no cuentan con suficiente mercado secundario; o
2. Alteraciones en el mercado.

➤ **Riesgo de Mercado:** El riesgo de mercado se define como “la posibilidad de sufrir pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance a raíz de fluctuaciones adversas en los precios de mercado de diversos activos”²².

Los riesgos que lo componen son:

1. Riesgos inherentes a las acciones, a los instrumentos financieros cuyo valor depende de las tasas de interés y demás instrumentos financieros, registrados en la cartera de negociación;
2. Riesgo de moneda a través de las posiciones dentro y fuera del balance.

➤ **Riesgo de Tasa de Interés:** Se entiende por riesgo de tasa de interés a “la posibilidad de que se produzcan cambios en la condición financiera de una entidad como consecuencia de fluctuaciones en las tasas de interés, pudiendo tener efectos adversos en los ingresos financieros netos de la entidad y en su valor económico”²³. Un proceso para la gestión efectiva de este riesgo que lo mantenga acotado dentro de niveles prudentes es esencial para la seguridad y solvencia de la entidad.

²¹ Ibidem, Punto 3.1.1..

²² Ibidem, Punto 4.1.1..

²³ Ibidem, Punto 5.1.1..

- Riesgo Legal: Puede verificarse en forma endógena o exógena a la entidad financiera, y comprende, entre otros aspectos, “la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales”²⁴.
- Riesgo Estratégico: Es el “procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, parámetros, objetivos y otras funciones que respaldan esa estrategia”²⁵. A pesar de lo complejo de su estimación, las entidades deben desarrollar nuevas técnicas de gestión que abarquen todos los aspectos relacionados.
- Riesgo Reputacional: Es aquel que está asociado a una percepción negativa sobre la entidad financiera por parte de los clientes, contrapartes, accionistas, inversores, tenedores de deuda, analistas de mercado y otros participantes del mercado relevantes que afecta adversamente la capacidad de la entidad financiera para mantener relaciones comerciales existentes o establecer nuevas y continuar accediendo a fuentes de fondeo -tales como en el mercado interbancario o de titulización-.

El riesgo reputacional también puede afectar los pasivos de la entidad, debido a que la confianza del público y la capacidad de la entidad de captar fondos están fuertemente vinculadas con su reputación.
- Riesgo Operacional: Se entiende por riesgo operacional -concepto que incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y de reputación-, al “riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los

²⁴ Ibidem, Punto 6.1.1..

²⁵ Ibidem.

procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos”²⁶.

Cada entidad podrá adoptar a su criterio una definición de riesgo operacional más amplia, adecuándola a su realidad y necesidades, siempre que, como mínimo, se incluyan los conceptos contemplados precedentemente.

- Riesgo de Titulización: Las titulaciones constituyen una fuente alternativa de financiación y un mecanismo para la transferencia de riesgos a los inversores. No obstante, las actividades de titulización y la rápida innovación de las técnicas e instrumentos que se emplean también generan nuevos riesgos que incluyen:
 1. Riesgos de crédito, mercado, liquidez, concentración, legal y reputacional por las posiciones de titulización retenidas o invertidas, incluyendo -entre otras- a las facilidades de liquidez y mejoras crediticias otorgadas;
 2. El riesgo de crédito de las exposiciones subyacentes a la titulización.

Por ello, en la gestión de riesgos se debe tomar en consideración la totalidad de las posiciones de titulización -incluyendo a las que no están registradas en el balance de saldos, se encuentren o no contabilizadas en cuentas de orden- a los efectos de la aprobación de nuevos productos, la vigilancia de los límites para evitar concentraciones y las estimaciones de los riesgos de mercado, crédito y operacional.

- Riesgo de Concentración: A los efectos de los lineamientos de la comunicación “A-5398” se entiende como concentración de riesgo “a las exposiciones o grupos de exposiciones con características similares - tales como corresponder al mismo deudor, contraparte o garante, área

²⁶ Ibidem.

geográfica, sector económico o estar cubiertas con el mismo tipo de activo en garantía-, con la posibilidad de generar:

1. Pérdidas lo suficientemente significativas -respecto de los resultados, el capital regulatorio, los activos o el nivel global de riesgo- para afectar la solidez de la entidad financiera o su capacidad de mantener las principales operaciones;
2. Un cambio significativo en el perfil de riesgo de la entidad”²⁷.

Las concentraciones de riesgo pueden producirse en los activos, los pasivos y en las partidas fuera de balance.

Las concentraciones de riesgo de crédito son generalmente las más significativas en las entidades financieras y se deben a factores de riesgo comunes o correlacionados que, en períodos de estrés, pueden producir un efecto adverso sobre la solvencia de los deudores, contrapartes y/o garantes. Por este motivo, el riesgo de concentración está presente tanto en las exposiciones directas frente a los deudores y contrapartes como en las exposiciones frente a los proveedores de protección crediticia.

²⁷ Ibidem, Punto 8.1.1..

CAPÍTULO IV

EL PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Sumario: 1.- El riesgo operacional 2.- Antecedentes 3.- Gestión Del Riesgo Operacional 4.- Responsabilidades en la gestión del riesgo operacional 5.- Identificación de procesos 6.- Proceso de gestión del riesgo operacional 7.- Primera etapa: identificación de los riesgos 8.- Segunda etapa: medición de los riesgos 9.- Tercera etapa: seguimiento o monitoreo 10.- Cuarta etapa: mitigación de los riesgos 11.- Herramientas para la gestión de riesgos operativos

1.- El riesgo operacional

Concepto: Según la comunicación A-5398 del BCRA, se entiende por riesgo operacional -concepto que incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y de reputación-, “al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos”²⁸.

²⁸ Ibidem, Punto 6.1.1..

El riesgo legal, que puede verificarse en forma endógena o exógena a la entidad financiera, comprende, entre otros aspectos, la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales.

Se entiende por riesgo estratégico al procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, parámetros, objetivos y otras funciones que respaldan esa estrategia.

2.- Antecedentes

Tradicionalmente el riesgo operativo ha sido administrado por las empresas bancarias y financieras a través del establecimiento de un conjunto de normas y controles operativos en sus diferentes procesos de negocio. Sin embargo, la creciente complejidad de las operaciones y servicios que los bancos ofrecen, así como su creciente dependencia en la tecnología de información, han determinado que la administración de estos riesgos adquiera una mayor importancia, y que sea necesario complementar las técnicas tradicionales con nuevas herramientas.

El desarrollo de la teoría de riesgos ha permitido a las instituciones financieras conocer mejor la exposición de su cartera de productos y establecer las pérdidas a las cuales se expone. Sólo en tiempos recientes se ha explotado esta herramienta en el ámbito financiero debido a la similitud existente con uno de los principales riesgos que las instituciones financieras enfrentan, el riesgo operacional, vinculando a esto los análisis financieros los cuales hoy en día ofrecen gran incertidumbre.

Una amplia serie de fenómenos, cuyo comportamiento es impredecible, tiene un impacto directo en el desempeño de las organizaciones. En el caso de las instituciones bancarias, ellas tienen que hacer provisiones de capital para hacer frente a pérdidas originadas tanto por

la calidad crediticia de sus deudores como por los cambios en los factores de mercado que afectan su cartera de productos.

Por ejemplo: al examinar un proyecto de crédito para una empresa, un banco está realizando una evaluación acerca de la capacidad de ésta para pagar su deuda y para ello será fundamental analizar los indicadores de liquidez y rentabilidad de la misma.

Se puede decir que la administración del riesgo operativo dependerá de una variedad de factores, incluyendo su tamaño y sofisticación y la naturaleza y complejidad de sus actividades. Sin embargo, destaca la existencia de varios elementos que resultan significativos para un esquema efectivo de administración del riesgo operativo para bancos de cualquier tamaño y alcance. Dichos elementos están relacionados con: estrategias claramente definidas y su seguimiento por parte del órgano directivo y de la alta gerencia; una sólida cultura de gestión del riesgo operativo y de control interno; y herramientas eficaces para la transmisión interna de información y planes de contingencia.

3.- Gestión Del Riesgo Operacional

La gestión del riesgo operacional involucra la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de este riesgo.

En este proceso es importante evaluar la vulnerabilidad ante los eventos, para así comprender mejor el perfil de riesgo operacional que tiene la entidad financiera y, en su caso, adoptar las medidas correctivas de las políticas que sean pertinentes.

Al hablar de “vulnerabilidad ante los eventos”, la norma se refiere a los Eventos de Pérdidas, los cuales luego son enumerados. Evento de Pérdida es un evento o secuencia de eventos (señales), o una observación de inusual ocurrencia, que poseen el potencial de causar eventos de mayor significatividad o ineficiencias. La detección de estos eventos y su utilización

como indicadores de alerta, tendrá efectos positivos en la contribución al sistema de riesgos, ya que de ellos podrán determinarse acciones o cursos que reduzcan su impacto²⁹.

Los distintos eventos de pérdida enumerados en la norma son:

- ✓ **Fraude interno:** información falsa sobre posiciones -propias o de clientes-, robos por parte de empleados, utilización de información confidencial de la entidad financiera en beneficio del empleado, etc.
- ✓ **Fraude externo:** robo, falsificación, daños por intromisión en los sistemas informáticos, etc.
- ✓ **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:** reclamos de indemnizaciones por parte de los empleados, infracciones a las normas laborales de seguridad e higiene, de discriminación, responsabilidades generales, etc.
- ✓ **Prácticas con los clientes, productos y negocios:** abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas de la entidad financiera, lavado de dinero, venta de productos no autorizados, etc.
- ✓ **Daños a activos físicos derivados de:** actos de terrorismo y vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.
- ✓ **Alteraciones en la actividad y fallas tecnológicas:** fallas del “hardware” o del “software”, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios públicos, etc.
- ✓ **Ejecución, gestión y cumplimiento del plazo de los procesos:** errores en la introducción de datos, fallas en la administración de garantías, documentación jurídica incompleta, concesión de acceso no autorizado a las cuentas de los clientes, litigios con proveedores, etc³⁰.

²⁹ Ver en anexo CUADRO N°3: Relación entre eventos de pérdida y componentes de las entidades bancarias y CUADRO N°4: Categorías involucradas dentro de los eventos de pérdida

³⁰ Ibidem, Punto 6.1.3..

El marco para la gestión del riesgo operacional comprende las políticas, prácticas, procedimientos y estructuras con que cuenta la entidad financiera para su adecuada gestión, debiendo además permitirle evaluar la suficiencia del capital. El marco debe cubrir la propensión y la tolerancia al riesgo operacional de la entidad -lo cual debe estar establecido en las políticas de gestión de este riesgo-, incluyendo el grado y el modo en que este riesgo se transfiere fuera de la entidad.

4.- Responsabilidades en la gestión del riesgo operacional

Del Directorio: El Directorio será responsable de que la entidad cuente con una estrategia adecuada para la gestión del riesgo operacional, del riesgo operacional asumido por la entidad y de la forma en que se gestiona. Para ello debe:

- Aprobar el marco que se utilizará para la gestión del riesgo operacional cuya periodicidad mínima de revisión será anual o cada vez que se produzcan, a juicio de la entidad, hechos o situaciones de relevancia vinculadas con este riesgo, los cuales deberán ser puestos en conocimiento de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias;
- Tener un claro conocimiento de los procedimientos desarrollados a efectos de gestionar el riesgo operacional y su grado de cumplimiento. Para ello deberá recibir, como mínimo semestralmente, información suficiente que permita analizar el perfil de riesgo operacional general de la entidad financiera y verificar las implicancias estratégicas y sustanciales para su actividad;
- Asegurar que el marco para la gestión del riesgo operacional esté sujeto a un proceso de auditoría interna -área que no será responsable de su gestión- que contemple una adecuada cobertura y profundidad de las revisiones y la adopción oportuna de medidas correctivas por parte de las áreas auditadas;

- Aprobar políticas de difusión del marco de gestión del riesgo operacional y de capacitación, dirigidas a todas las áreas y funcionarios de la entidad financiera;
- Establecer políticas para la gestión de los riesgos operacionales derivados de las actividades subcontratadas y de los servicios prestados por los proveedores;
- Aprobar una política para la difusión a terceros de la información que corresponda sobre el marco de gestión del riesgo operacional. El contenido de dicha información y sus características serán proporcionales al volumen, complejidad y perfil de riesgo de las operaciones de la entidad financiera;
- Garantizar que la entidad cuente con personal técnicamente calificado, así como también con los recursos necesarios para la gestión del riesgo operacional; y
- Verificar que los encargados de esa gestión -Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable, conforme al punto 6.2.4.- no desarrollen otras tareas en áreas que puedan generar conflictos de intereses con su función.

De La Alta Gerencia: Será responsable de:

- Efectuar la implementación, reporte y control de los procesos y procedimientos para la puesta en práctica y funcionamiento del marco de gestión aprobado por el Directorio de la entidad. Ese marco será aplicado en forma consistente en toda la entidad financiera, debiendo todos los niveles de la organización comprender sus responsabilidades con respecto a la administración de este riesgo.
- Encargarse de que existan procesos y procedimientos aplicables a cada unidad de negocio, destinados a la gestión del riesgo operacional de los productos, actividades, procesos y sistemas de la entidad financiera.
- Establecer líneas claras de autoridad, responsabilidad y comunicación con las distintas gerencias para fomentar y mantener la asunción de responsabilidades.

- Asegurar la existencia de recursos suficientes para la realización de una gestión eficaz del riesgo operacional.
- Evaluar si el proceso de vigilancia gerencial se adapta a los riesgos inherentes a las políticas de cada unidad de negocio.
- Recibir informes de la Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable y, en su caso, del nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del cual dependa esa unidad o persona, relacionados con los resultados de la ejecución de los procesos y procedimientos, la detección de las posibles deficiencias que se produzcan en las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional y las pertinentes propuestas para su corrección. La entidad financiera establecerá la periodicidad de los citados informes de acuerdo con su dimensión, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones.
- Informar al Directorio, como mínimo semestralmente, sobre los principales aspectos relacionados con la gestión del riesgo operacional.

De Las Distintas Gerencias: Su responsabilidad recaerá en aplicar, en las distintas unidades de negocios –según el ámbito de competencia- los procesos y procedimientos concretos conforme al marco definido para la gestión del riesgo operacional, debiéndose asegurar que tanto los procedimientos como los controles sean adecuados y eficaces en el ámbito en el que se apliquen.

Asimismo, informarán a la Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable acerca de los resultados de la ejecución de los procesos y procedimientos, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo a su dimensión, naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones. Por ejemplo, la frecuencia de los informes puede ser cada tres meses.

Es importante separar y delimitar correctamente las atribuciones y funciones de cada sector. Se justifica dicha separación con la necesidad de tener una correcta asignación de responsabilidades. Por ejemplo, la función del área gestión de riesgos abarca desde la identificación y análisis de los riesgos, hasta la recomendación de las medidas a tomar por la gerencia a la cual afecta el riesgo que se está estudiando. Pero, desde este punto en adelante es exclusiva obligación de la gerencia analizada velar por el cumplimiento de las pautas indicadas en el informe del área gestión de riesgos.

Unidad de Riesgo Operacional o Persona Responsable: En este sector de la entidad financiera es importante considerar los siguientes aspectos:

- Se adecúa a la dimensión de la entidad, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y a la magnitud de sus operaciones;
- Debe depender funcionalmente de la Gerencia General -o autoridad equivalente- o de un nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos que reporte a esa Gerencia. Esto es, tendrá funciones de “staff”;
- No puede estar a cargo de la auditoría interna, área que no obstante ello, podrá aportar sus conocimientos para el desarrollo del marco de gestión de riesgo operacional y para la constante mejora de su administración. El área de gestión de riesgos en realidad debe complementarse con el área de auditoría interna. Mientras que el área de gestión de riesgos busca anticiparse a los hechos, previniendo la ocurrencia del hecho peligroso, el área de auditoría se encarga de estudiar y hacer pruebas sobre el funcionamiento del control interno en la entidad financiera;
- Puede involucrar a personal de otras áreas siempre que las responsabilidades asignadas no impliquen conflictos de intereses en función de las respectivas incumbencias;

- Existencia de independencia entre la unidad o persona responsable de la gestión del riesgo operacional y las unidades de negocio involucradas, así como una clara delimitación de funciones, responsabilidades y perfil de puestos en todos sus niveles;
- Debe articular los principales procesos que la entidad financiera necesite para gestionar el riesgo operacional, adoptando los mecanismos que permitan una comunicación, interacción y coordinación efectiva con los responsables de los otros riesgos -que tenga la entidad conforme sus definiciones y los requerimientos del Banco Central de la República Argentina- y de los responsables de contratar servicios externos;
- Recepción de las distintas Gerencias informes con los resultados de la ejecución de los procesos y procedimientos, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su dimensión, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones;
- Informa a la Gerencia General o, en su caso, al nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del que dependa, la detección de las posibles deficiencias que se produzcan en la aplicación de las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional y las pertinentes propuestas para su corrección, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su dimensión, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones.

5.- Identificación de procesos

Elaboración y Actualización del Mapa de Procesos: Es necesario determinar todos los procesos existentes en la entidad, estableciendo un comienzo y finalización para cada uno, sus respectivos subprocesos, permitiendo de esta manera, asignar de forma clara un

responsable/referente de los mismos. Este reconocimiento de los procesos tiene por finalidad establecer el alcance del número de procesos sobre los cuales se implementará la metodología de Gestión del Riesgo Operacional.

Una vez identificados los procesos, se focaliza el análisis en la detección de los riesgos existentes asociados a cada proceso y los controles que los minimicen.

Para esto se elaborará un Mapa de Procesos inicial que será actualizado anualmente o en plazos menores si por las circunstancias resulta necesario. El sector responsable del armado de esta herramienta valiosa será el Área de Riesgo Operacional.

Los conceptos involucrados en el mapa de procesos son:

- **Procesos Críticos:** Se refiere al conjunto de procesos, sub-procesos y/o actividades que se encuentran directamente relacionados con el objetivo de negocio de la entidad, o los que son considerados de orden estratégico por ser de alta importancia para la competitividad de la misma. La materialización de riesgos en estos procesos impiden que la entidad cumpla con sus objetivos de negocio de manera eficiente y efectiva.
- **Procesos de Soporte:** Son aquellas actividades que de manera ordenada son realizadas para alcanzar los objetivos de un proceso crítico.

Nuevos Productos y Procesos: En forma previa al lanzamiento de nuevos productos y/o puesta en marcha de procesos críticos se evaluará el Riesgo Operacional inherente, para lo cual el Sector de Organización y Métodos remitirá al Responsable de Riesgo Operacional el proyecto de norma o circular que contendrá las pautas de dichos productos, así como el detalle y procedimientos de nuevos procesos y/o modificaciones a los procesos vigentes.

El Responsable de Riesgo Operacional debe evaluar si constituyen procesos críticos y, de corresponder, emitirá opinión evaluando el Riesgo Operacional inherente. El análisis del Riesgo Operacional comprenderá los

riesgos relacionados a los Sistemas y/o funcionalidades que puedan comprender la puesta en marcha de los nuevos productos y/o procesos críticos.

6.- Proceso de gestión del riesgo operacional

Una gestión efectiva de este riesgo contribuirá a prevenir futuras pérdidas derivadas de eventos operativos. Consecuentemente, las entidades financieras deben gestionar el riesgo operacional inherente a sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes; además, en forma previa a un lanzamiento o presentación de nuevos productos, inicio de actividades, puesta en marcha de procesos o sistemas, también deben comprobar que se evalúa adecuadamente su riesgo operacional inherente.

El proceso de gestión del riesgo operacional comprenderá las etapas que se describen a continuación:



7.- Primera etapa: identificación de los riesgos

Para la identificación del riesgo operacional, se tendrán en cuenta factores internos -tales como, la estructura de la entidad financiera y la naturaleza de sus actividades- y externos -tales como, cambios en el sector y avances tecnológicos-, que pudieran afectar el desarrollo de los procesos e influir negativamente en las proyecciones realizadas conforme a las estrategias de negocios definidas por la entidad financiera.

Las entidades financieras utilizarán datos internos, debiendo establecer un proceso para registrar y consignar en forma sistemática la

frecuencia, severidad, categorías y otros aspectos relevantes de los eventos de pérdida por riesgo operacional.

El proceso de recolección de datos deberá ser acompañado de una política de incentivos que permita fomentar su registración, promoviendo de este modo una cultura organizacional para el reporte de tales datos y de controles que contribuyan a la verificación de su consistencia e integridad.

La identificación de riesgos posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la entidad, que hacen peligrar el logro de los objetivos, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su concurrencia.

El objetivo de esta etapa es identificar la totalidad de los riesgos inherentes existentes en los procesos, considerando a estos efectos 3 conceptos fundamentales:

- ✓ Riesgo Inherente: Es el riesgo sin controles asociados. Son todos los riesgos de una operatoria.
- ✓ Controles: Para cada riesgo inherente se debe identificar y relacionar el control que lo mitiga.
- ✓ Riesgo Residual: Es el riesgo resultante luego de aplicar los controles existentes. Este es el riesgo principal sobre el cual vamos a trabajar para medir el Riesgo Operacional.

Una vez identificados los riesgos inherentes a los procesos, se deberá determinar la existencia de controles que minimizan estos riesgos con el fin de establecer los riesgos residuales asociados a cada proceso de la entidad.

Siendo que el Riesgo Operacional resulta abarcativo de una extensa variedad y cantidad de riesgos, toda la organización deberá involucrarse en el proceso de identificación de riesgos.

Los resultados obtenidos serán documentados en la Matriz de Riesgo Operativo la cual deberá ser consensuada (mediante firma o a través

de mail) por la totalidad de los participantes en el proceso de identificación de riesgos de acuerdo a los sectores involucrados en el proceso bajo análisis.

8.- Segunda etapa: medición de los riesgos

El proceso de medición se basa en evaluar el riesgo residual estableciendo la probabilidad de ocurrencia del mismo y el impacto de sus consecuencias, con el fin de obtener información para establecer su nivel (aceptable, tolerable, moderado, importante, grave) y las acciones a implementarse en caso de corresponder.

- ✓ Probabilidad de Ocurrencia: Se entiende como la posibilidad de que el riesgo identificado se convierta en un hecho concreto. Puede ser medida con criterios de frecuencia (si se ha materializado) o factibilidad (teniendo en cuenta factores internos o externos que pueden propiciar el riesgo, si no se ha materializado).
- ✓ Nivel de Impacto: Se entiende como el impacto, las consecuencias que puede generar la materialización del evento.

Riesgo Residual	Probabilidad	- Poco Probable - Probable - Muy Probable
	Impacto	- Bajo - Moderado - Alto

PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO RESIDUAL
1. Poco Probable	1. Bajo	Aceptable
1. Poco Probable	2. Moderado	Tolerable
1. Poco Probable	3. Alto	Moderado
2. Probable	1. Bajo	Tolerable
2. Probable	2. Moderado	Moderado
2. Probable	3. Alto	Importante
3. Muy Probable	1. Bajo	Moderado
3. Muy Probable	2. Moderado	Importante
3. Muy Probable	3. Alto	Grave

Se deberá respaldar los resultados obtenidos en la siguiente documentación:

- Matriz de Riesgo Operativo: La cual deberá ser consensuada (mediante firma o a través de mail) por la totalidad de los participantes en el proceso de identificación de riesgos de acuerdo a los sectores involucrados en el proceso bajo análisis.
- Mapa de Riesgos (matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos): La presente herramienta será utilizada para efectuar mediciones acerca de la evolución de la gestión de riesgos operacionales entre diversos periodos conformando de esta manera un elemento para el análisis y la toma de decisiones.

Herramientas para identificación y evaluación de riesgos operacionales:

- ✓ Autoevaluación del riesgo operacional: proceso interno que conlleva la utilización de listas de control o de grupos de trabajo para identificar fortalezas y debilidades del entorno de riesgo operacional;

- ✓ Asignación de riesgos -o “mapeo de riesgos”-: permite agrupar por tipo de riesgo a las diferentes unidades de negocio, funciones organizativas o procesos;
- ✓ Indicadores de riesgo: parámetros -tales como, el número de operaciones fallidas, las tasas de rotación del personal y la frecuencia y/o gravedad de los errores- definidos y medidos periódicamente por las entidades financieras. Estos indicadores deben reflejar las fuentes potenciales del riesgo operacional, tales como, una expansión acelerada, el lanzamiento de nuevos productos, la rotación del personal, interrupciones en las operaciones o en los sistemas, etc.

9.- Tercera etapa: seguimiento o monitoreo

Las entidades financieras deben contar con un proceso de seguimiento eficaz a los efectos de facilitar la rápida detección y corrección de las posibles deficiencias que se produzcan en sus políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional. Este proceso debe insertarse en las actividades habituales de la entidad financiera.

Este monitoreo debe permitir al Responsable de Riesgo Operacional medir el análisis de tendencias y correlaciones entre indicadores, controles y pérdidas. Es esencial para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden influir en la aplicación de acciones preventivas.

El proceso de monitoreo está a cargo de las personas designadas por cada gerencia, y su finalidad será sugerir y aplicar las medidas correctivas y ajustes necesarios para una adecuada gestión de riesgos.

En este sentido, y como parte del proceso de evaluación de riesgos operativos, en esta etapa se identificarán indicadores clave de riesgo que cumplan con las siguientes condiciones:

- Un indicador será el resultado de una medición de hechos puntuales, de comportamientos o de tendencias que permite inferir el estado de los riesgos monitoreados. Un indicador es efectivo cuando su medición cumple con las características de: fácil uso, medición objetiva, utiliza elementos disponibles y es un indicador de un hecho controlable.
- Los indicadores pueden incluir variables que miden el riesgo en cada unidad de negocios, por ejemplo: cantidad de caídas del sistema en horarios pico, cantidad de errores humanos en la carga manual de registros o tasa de rotación de personal que sufre un proceso, etc.
- Se establece que un indicador debe ser evaluado al menos 3 meses para identificar si la información que presenta es razonable para la toma de decisiones.

Se deberá documentar los resultados obtenidos en:

- ✓ La planilla de indicadores claves de riesgos, la cual deberá ser consensuada (mediante firma o a través de mail) por la totalidad de los participantes en el proceso de identificación de riesgos de acuerdo a los sectores involucrados en el proceso bajo análisis.
- ✓ La minuta de cierre de procesos, la cual contendrá el detalle de los indicadores a implementar, información necesaria, la periodicidad de elaboración y los responsables de su elaboración. El presente documento deberá ser consensuado (mediante firma o a través de mail) por la totalidad de los participantes en el proceso de mitigación de riesgos.

Una vez elaborados los indicadores claves de riesgos, los resultados serán remitidos (en forma impresa, mail, etc.) al Responsable de Riesgo Operacional a los efectos que pueda efectuar un análisis preliminar

que permita evaluar la objetividad y veracidad de la información para la elaboración de reportes.

La unidad o persona responsable encargada de la gestión del riesgo operacional deberá remitir al Gerente General -o autoridad equivalente- o, en su caso, al nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del cual dependa, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su dimensión, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones, informes vinculados a los resultados del seguimiento realizado y las pertinentes propuestas de corrección en los procesos y procedimientos.

Los informes mencionados precedentemente, una vez analizados por la Gerencia General y aprobadas las correcciones pertinentes, se distribuirán entre los niveles gerenciales correspondientes y las áreas de la entidad financiera que pudieran verse afectadas, a fin de que adopten esas medidas correctivas para asegurar una gestión eficaz del riesgo operacional.

10.- Cuarta etapa: mitigación de los riesgos

Las entidades deben establecer procesos y procedimientos de control y contar con un marco que asegure el cumplimiento de las políticas internas re-examinando con una frecuencia mínima anual las estrategias de control y reducción de riesgos operacionales, debiendo realizar los ajustes que pudieran corresponder.

A los efectos de reducir la exposición a los riesgos operacionales significativos, podrán utilizarse herramientas o programas de cobertura de riesgo como por ejemplo las pólizas de seguro, las cuales deberán ser usadas como complemento de las medidas de control interno adoptadas para esos riesgos, pero no serán consideradas sustitutos de la gestión del riesgo operacional.

Se entiende por dar tratamiento a los riesgos a la ejecución de aquellas acciones a ser tomadas por el banco respecto del nivel de riesgo residual existente para cada riesgo analizado. Las acciones que pueden ejecutarse son las siguientes:

- Reducir el Riesgo: Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad de ocurrencia como el nivel de impacto. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles, entre otros.
- Compartir o Transferir el Riesgo: Se reduce su efecto a través de compartir o traspasar los riesgos a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros.
- Asumir el Riesgo: Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso, puede aceptarse simplemente una pérdida y elaborarse planes de mitigación para el tratamiento de dicho riesgo residual.

Se deben armar planes de mitigación para aquellos riesgos residuales cuyas calificaciones no estén dentro de los aceptados por la entidad. El objeto de los planes de mitigación es tender a mejorar la posición de la entidad; deben someterse a un análisis del tipo costo/beneficio para determinar su vulnerabilidad.

Cada uno de estos planes de mitigación deberá contener explícitamente un responsable encargado de su cumplimiento y se deberá efectuar un seguimiento de las acciones a ejecutar, los plazos acordados y las etapas de cumplimiento.

El Directorio, el Gerente General y, en su caso, el nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del cual dependa la Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable, deben evidenciar alto grado de compromiso tendiente a mantener una sólida cultura de control interno, en la cual las actividades relacionadas con el control del riesgo operacional formen parte de los procesos diarios de la entidad financiera.

Se deberá documentar los resultados obtenidos en:

- La matriz de riesgo operativo la cual deberá ser consensuada (mediante firma o a través de mail) por la totalidad de los participantes en el proceso de identificación de riesgos de acuerdo a los sectores involucrados en el proceso bajo análisis.
- La minuta de cierre de procesos la cual contendrá el detalle de las acciones de mejora y/o planes de mitigación consensuados con los participantes del proceso y en la cual se establecerán los Responsables de sus cumplimientos y los plazos para su ejecución. El presente documento deberá ser consensuado (mediante firma o a través de mail) por la totalidad de los participantes en el proceso de mitigación de riesgos.

En relación con los aspectos vinculados a la tecnología informática, resultarán de aplicación las normas sobre “Requisitos mínimos de gestión, implementación y control de los riesgos relacionados con tecnología informática, sistemas de información y recursos asociados para las entidades financieras”.

11.- Herramientas para la gestión de riesgos operativos

a) Matriz de Riesgos Operativos: Estas matrices agrupan y consolidan toda la información que se genera con la implementación de los procesos de identificación, medición, mitigación de los riesgos de una entidad.

b) Reunión de Identificación, Evaluación y Mitigación de Riesgos: Adecuada para relevar de manera inicial y poder ser utilizadas como elementos de capacitación. El responsable del Riesgo Operacional actuará como facilitador. Participan todas las Áreas involucradas en el proceso. Los resultados deben ser aprobados por los participantes.

c) Entrevistas: Adecuadas para relevar aspectos específicos. Deben seleccionarse interlocutores válidos. Los resultados deben ser aceptados por los entrevistados.

d) Cuestionarios de Autoevaluación: Complementan las entrevistas y reuniones de identificación de riesgos. Pueden ser utilizados para involucrar en forma masiva a la organización. Debe explicarse claramente la intención de su utilización y funcionalidad.

e) Análisis de Bases de Datos, Flujos de Información, Procesos, Informes Emitidos por las Gerencias.

f) Minutas de Cierre de Procesos: Utilizadas para documentar los resultados del proceso de gestión de Riesgos Operacionales. Se establecen Responsables de cumplimientos de las medidas adoptadas y fechas de implementación (acciones de mejora, planes de mitigación, indicadores de riesgos). Permiten efectuar seguimiento de las acciones consensuadas. Deben encontrarse validadas por todos los participantes.

g) Indicadores Claves de Riesgos: Un indicador será el resultado de una medición de hechos puntuales, de comportamientos o de tendencias que permite inferir el estado de los riesgos monitoreados. Un indicador es efectivo cuando su medición resulta fácil, objetiva, utiliza elementos disponibles y es controlable.

CAPÍTULO V

LA GESTIÓN DEL RIESGOS APLICADA AL PROCESO DE

CAJA DE AHORRO

Sumario: 1.- Introducción 2.- Cursograma N°1: Autorización de apertura de una caja de ahorro 3.- Cursograma N°2: Primer depósito mínimo y autorización definitiva de la caja de ahorro 4.- Cursograma N°3: Solicitud, autorización y envío de las Tarjetas de Débito 5.- Cursograma N°4: Solicitud y autorización de cierre de caja de ahorro 6.- Cursogramas completos 7.- Objetivos y riesgos asociados a cada cursograma 8.- Matriz completa del proceso caja de ahorro 9.- Aplicación de la gestión de riesgos en el proceso caja de ahorro

1.- Introducción

Actualmente las cajas de ahorro representan uno de los procesos bancarios más importantes debido a que el dinero que involucran, representa un alto porcentaje sobre el total de las transacciones bancarias.

Pueden estar constituidas en pesos, dólares estadounidenses o, si existiera autorización del Banco Central, en otras monedas extranjeras.

Generan un interés, y los retiros de fondos se realizan en el momento que el cliente lo necesite, limitados al saldo disponible³¹.

La posibilidad de efectuar sobregiros o giros en descubierto está exclusivamente reservada a la cuenta corriente bancaria. Pero puede existir la posibilidad de que el banco suministre al cliente financiación bajo la figura de un préstamo. La cancelación de dicho préstamo opera mediante el débito en la caja de ahorros, en la medida en que la disponibilidad de fondos en la cuenta lo permita.

Solo las personas físicas mayores de edad pueden ser titulares de este tipo de cuentas. Una persona jurídica no puede ser titular de una caja de ahorro pero existen otros tipos de cuentas a las cuales pueden acceder.

Los menores de edad pueden serlo en la medida en que cuenten con la previa autorización del padre, madre o tutor, quienes asumen la responsabilidad por los actos del menor titular de la cuenta.

Cada vez que el cliente realiza depósitos en una caja de ahorro, la entidad financiera está obligada a extender un comprobante. Dicho comprobante es conocido como "boleta de depósito". La misma representa la constancia del depósito efectuado, y en el caso de que el depósito se efectúe por cajero automático, la constancia se expide mecánicamente.

Las entidades tienen la obligación de enviar al titular un resumen de la cuenta con el detalle de los débitos y créditos, por cualquier concepto, y los saldos registrados en dicho período. Este resumen debe ser enviado como mínimo trimestralmente, y dentro de los 10 días corridos desde la fecha de cierre establecida. Además, en ese resumen debe especificarse el importe total debitado en el período en concepto de "Impuesto a las transacciones financieras"³².

³¹ Consultas en Internet: www.clientebancario.gov.ar/depositos/dep010000.asp,
(25/10/2013)

³² Ibidem.

Los débitos a que está sujeto el funcionamiento de la caja de ahorro deben ser especificados entre las condiciones de apertura. Los mismos pueden tratarse de gastos de mantenimiento de cuenta, gastos por compras vía el servicio de Pos-Net, intereses, entre otros. El detalle de los conceptos debitados debe constar en el resumen de cuenta que las entidades financieras envían a su titular.

Los costos de mantenimiento de una cuenta son concertados entre su titular y la entidad financiera. Cuando se trata de gastos incurridos por la entidad, la compensación debe responder a la reposición de una erogación efectuada, y las comisiones a la real prestación de un servicio.

Cualquier modificación que implique un aumento de las comisiones o gastos debe ser comunicada al titular, y éste debe dar su consentimiento con por lo menos 5 días hábiles de anticipación. Si no hay rechazo expreso del cliente, las nuevas condiciones pueden aplicarse luego de un lapso no inferior a 30 días corridos, contados desde la fecha de vencimiento del plazo que se haya establecido para el envío o puesta a disposición de los resúmenes. Si hay una notificación fehaciente al cliente, el lapso se reduce a 5 días³³.

En el caso de cambios que signifiquen disminuciones en las comisiones o gastos, los nuevos importes pueden ser aplicados sin necesidad de aguardar el transcurso de los plazos citados.

Las cajas de ahorro admiten los depósitos de cheques de todas las entidades bancarias autorizadas por el BCRA. Sin embargo, antes de dar curso al depósito de cheques en este tipo de cuenta, los bancos pueden considerar, si no tienen suficientes referencias sobre el cliente, aspectos tales como la antigüedad de la cuenta, su movimiento u otro recaudo que la práctica haga aconsejable, sin llegar a perjudicar los legítimos intereses de los clientes que actúan honestamente.

³³ Ibidem.

Cuando una persona quiere cerrar una cuenta de caja de ahorro, debe comunicárselo formalmente a la entidad y retirar el saldo total de su cuenta (capital e intereses). La entidad debe proporcionarle al cliente la constancia del cierre.

En el supuesto de que la entidad financiera decida cerrar una cuenta por decisión propia, debe comunicárselo a los titulares por correo mediante pieza certificada, por lo menos 30 días corridos antes del cierre y traslado de los fondos a saldos inmovilizados.

Si bien es un proceso que no presenta grandes dificultades operativas, su apertura, ejecución y cierre conllevan una gran cantidad de riesgos. Los cuales deben ser definidos y estudiados para luego poder establecer y aplicar medidas correctivas tendientes a minimizarlos.

Recomendaciones del Banco Central sobre las cajas de ahorro³⁴:

- ✓ En primer lugar, se sugiere la evaluación del costo total, el cual está compuesto por el costo básico de mantenimiento mensual y los cargos, descuentos y bonificaciones de las operaciones que se realicen en función de la operatoria. Por ejemplo, el envío del resumen de operaciones mensual puede tener un costo.
- ✓ Otra variable a tener en cuenta es la tasa de interés sobre los saldos acreditados en la cuenta.
- ✓ Cuando se usa un cajero automático, eso puede tener un costo o no, según si el cajero pertenece al banco con el que se opera, a la red del banco con el que se opera, o a otra red. Además, se debería chequear si hay un límite a la cantidad de operaciones sin cargo.

³⁴ Consultas en Internet:

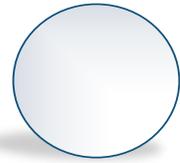
http://www.clientebancario.gov.ar/10_recomendaciones/10rec_010600.asp, (25/10/2013)

- ✓ Con relación al punto anterior, se debería verificar la disponibilidad de cajeros en la respectiva zona de influencia. Si son cajeros del banco con que se opera, esto será más económico además de cómodo.
- ✓ Si se hacen las compras con la tarjeta de débito, en muchos casos obtendrá la devolución del 4,13 por ciento en concepto de IVA. Por ejemplo, con pagar un importe de 363 pesos con la tarjeta, se acreditarán en la cuenta 15 pesos, lo cual equivale al costo promedio de una cuenta básica. También se deberían tener en cuenta los descuentos en compras de productos y servicios.
- ✓ Es importante preguntar si los depósitos de cheques en la caja de ahorro implican costos adicionales.
- ✓ Una buena opción que se tiene gracias a la caja de ahorro es optar por el pago de servicios públicos e impuestos con débito directo. De esta forma se ahorra tiempo en el día a día.
- ✓ Se recomienda averiguar sobre la posibilidad de operar por internet (Home Banking) y/o telefónicamente, y si tiene costos adicionales.
- ✓ Si se viaja con frecuencia a otros países, es conveniente preguntar si la tarjeta que se entregan con la caja de ahorro permite realizar extracciones desde el exterior.
- ✓ Se sugiere evaluar la garantía de los depósitos para el caso eventual de que el banco tenga algún problema.

Cursogramas: A continuación se expondrá la simbología utilizada para armar los cursogramas y se desarrollarán por parte cuatro cursogramas correspondientes a operaciones básicas dentro del proceso de caja de ahorro: apertura de la caja de ahorro; primer depósito mínimo; solicitud y autorización de las tarjetas de débito; y, por último, solicitud y autorización del cierre de caja de ahorro.

Simbología

Detalle de los elementos utilizados en los cursogramas para su mayor comprensión



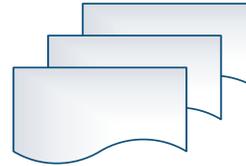
Operación Manual



Dinero o equivalentes



Disco o Archivo



Múltiples Comprobantes



Comprobante emitido por el sistema



Terminal



Comprobante Manual o Externo



CPU



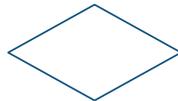
Conector dentro del cursograma



Anexo



Conector de Cursograma a Cursograma



Decisión



Línea de Trayectoria



Toma o entrega de Información



Carpeta o Legajo



Archivo Definitivo



Cronológico



Alfabético



Numérico



Archivo Temporal



Cronológico



Alfabético

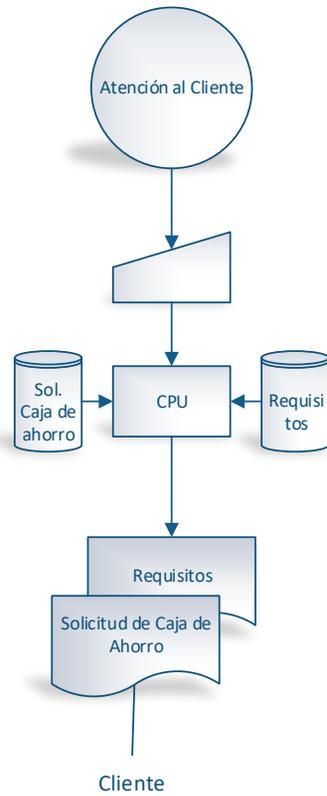


Numérico



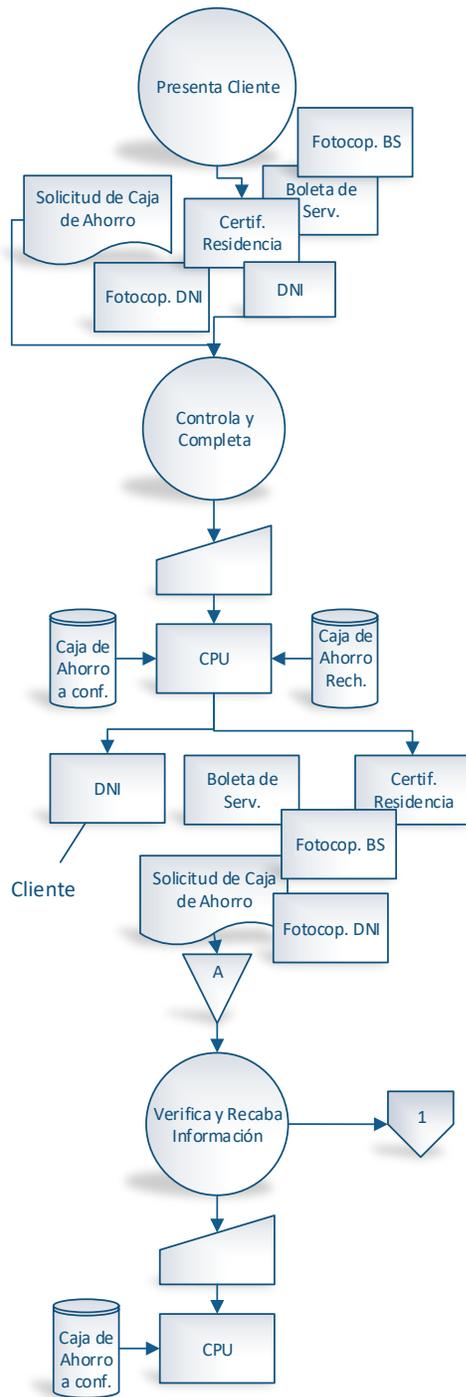
Comprobante firmado o intervenido

2.- Cursograma N°1: Autorización de apertura de una caja de ahorro



1) El circuito Cajas de Ahorro comienza con la apertura de una cuenta bancaria. Primero el Cliente se presenta en las oficinas comerciales “Sección Atención al Cliente” y solicita el formulario/ solicitud de Caja de ahorro y el empleado del banco le informa sobre los requisitos que debe cumplir para poder abrir la cuenta. Entre ellos se encuentran:

- Presentar una fotocopia de su DNI y de una boleta de servicios, acompañados de sus originales
- Certificado de residencia (Original)

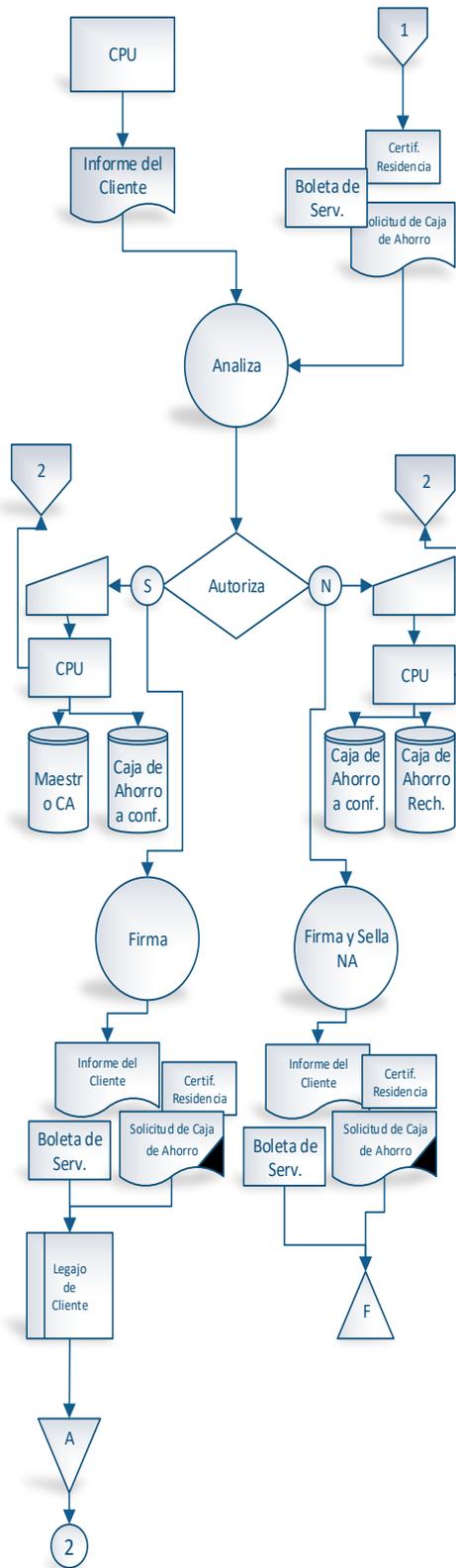


2) Una vez reunidos los requisitos, el cliente se presenta nuevamente en el Banco en la “Sección recepción e Instrumentación”. Donde el empleado bancario recibe los papeles, verifica y controla la identidad y la veracidad de la información contenida en los papeles.

Ingresa al Sistema Informático y controla que el cliente no haya sido rechazado previamente. En caso de no haber sido rechazado previamente lo deja registrado en el sistema en el archivo “Cajas de Ahorro a Confirmar”. En el supuesto que el cliente haya sido rechazado previamente se controla que no persista el motivo del rechazo para continuar con el trámite.

Se le devuelve el DNI y la Boleta de Servicios Original y se archivan todos los papeles que el mismo presento en forma alfabética y transitoria hasta la resolución definitiva de la concesión o no.

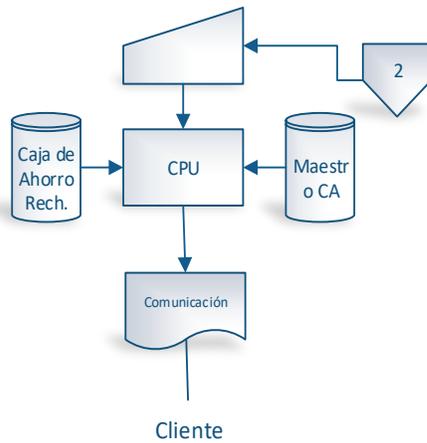
El banco va recogiendo información de otras fuentes para evaluar la situación del cliente que quiere abrir una cuenta. Y la registra en el archivo “Caja de Ahorro a Confirmar”.



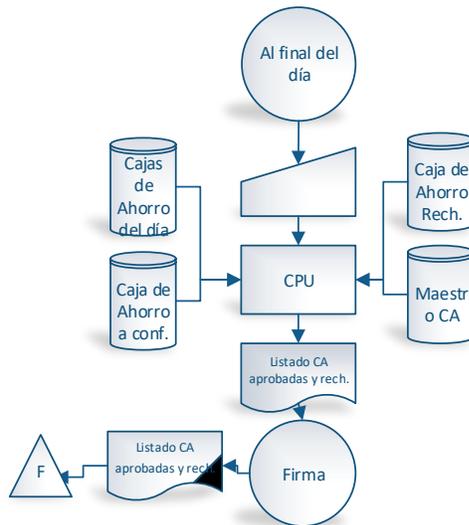
3) El Jefe Ejecutivo de Cajas de Ahorro o rechazar la solicitud, ingresa al Sistema Informático e imprime el Informe del Cliente con la información que fue cargada previamente. Procede a analizarlo junto con los requisitos que presentó el cliente oportunamente. A partir de este análisis, decide si autorizará la apertura o no.

- En el caso de rechazar la solicitud de apertura, debe dejar asentado en el Sistema Informático en el archivo “Cajas de Ahorro Rechazadas”, indicando las razones que justifican dicha decisión. Firma y Sella “No Autorizado” en la Solicitud de Apertura y se archiva la misma en forma permanente.

- Por el contrario, si se decide favorablemente autorizar la apertura, se debe dejar registrado en el Sistema Informático en el archivo “Maestro de Cajas de Ahorro” en forma temporaria hasta que se cumplimente el primer depósito obligatorio para la activación de la cuenta. Se firma autorizando la Solicitud de Apertura y luego se archiva toda la documentación presentada por el cliente en su Legajo.

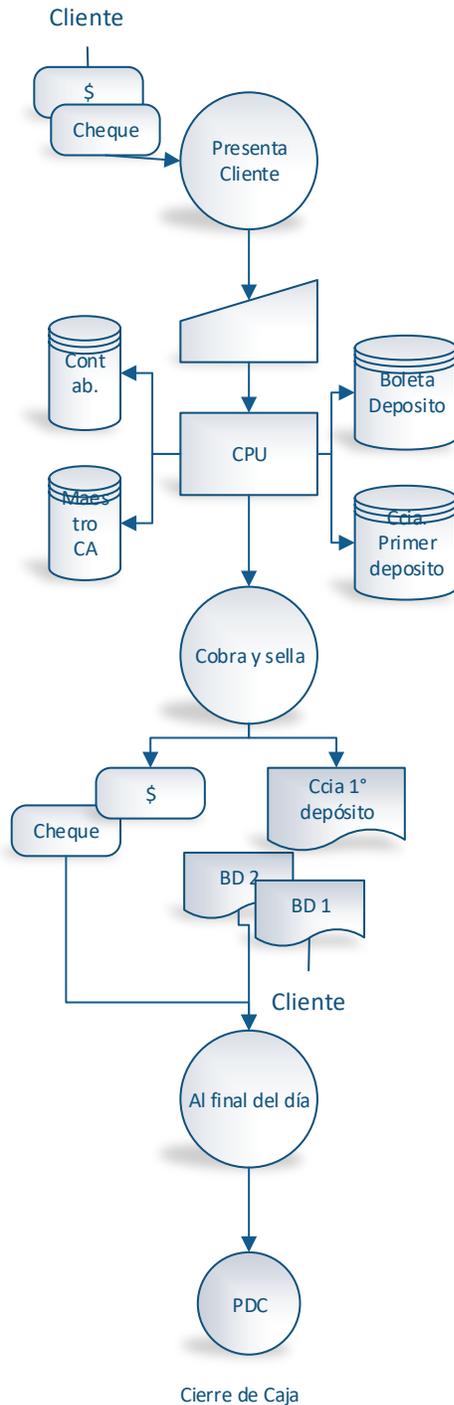


4) Independientemente de la decisión tomada, la “Sección Recepción e Instrumentación” deberá comunicar al cliente su situación enviando una carta por correo.



5) A modo de control interno, El Jefe Ejecutivo de Cajas de Ahorro al final del día, debe emitir e intervenir un Listado de las Cajas de Ahorros que fueron autorizadas y rechaza durante la jornada. Este es un documento interno del Banco que sirve para el control y seguimiento de sus operaciones. El mismo debe ser archivado por fecha en forma permanente.

3.- Cursograma N°2: Primer depósito mínimo y autorización definitiva de la caja de ahorro



1) Uno de los requisitos consiste en que una vez autorizada la apertura de la Caja de Ahorro, el Cliente debe efectuar un Primer Depósito mínimo para activar la cuenta. El mismo es obligatorio y de no realizarse en un plazo de 15 días hábiles, la autorización queda suspendida.

El Cliente se presenta en la ventanilla de la caja del Banco y efectúa el depósito correspondiente y le indica al cajero la naturaleza de la operación.

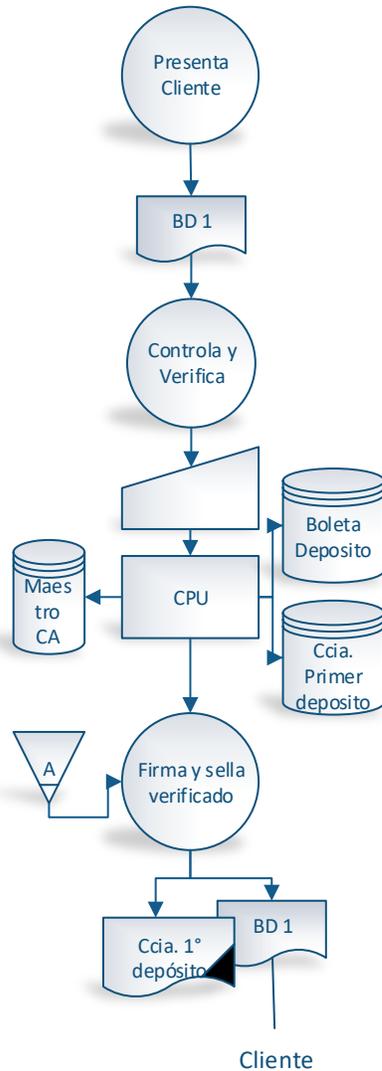
El cajero deja asentada la operación en el Sistema Informático en los archivos "Maestro de Cajas de Ahorro" (se carga la realización del depósito obligatorio) y "Contabilidad".

Imprime las "Boletas de depósito" en original y duplicado y la "Constancia del Primer Depósito". Este último es un comprobante propio de la operación "Apertura Cajas de Ahorro".

El cajero cobra, imprime y sella la Boleta de Depósito por original y duplicado y la Constancia del primer Depósito.

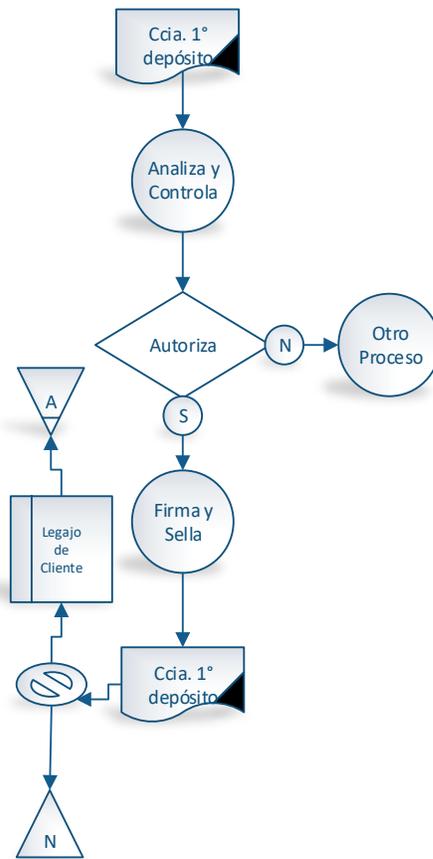
Le entrega al cliente la Boleta de

Depósito Original. Y envía la Constancia de Primer Depósito a la “Sección Recepción e Instrumentación”.



2) El cliente se dirige a la “Sección Recepción e Instrumentación” con la boleta de depósito original para que procedan a dar de alta su Caja de Ahorro.

El empleado recibe y controla la boleta de depósito original con lo que se encuentra registrado en el sistema. Posteriormente firma y sella la Constancia de Primer depósito y entrega al cliente su boleta de depósito.

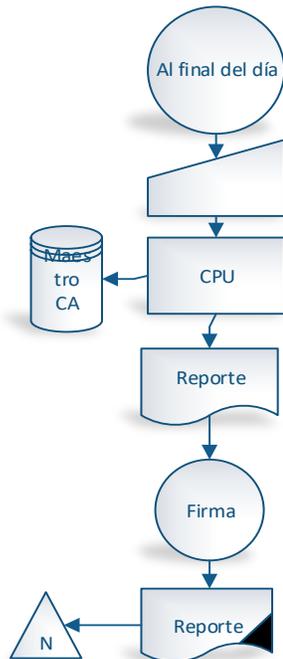


3) El Jefe Ejecutivo de Cajas de Ahorro recibe la Constancia del primer depósito firmada y la controla y analiza.

Luego debe decidir si autoriza o no la apertura definitiva de la Cuenta.

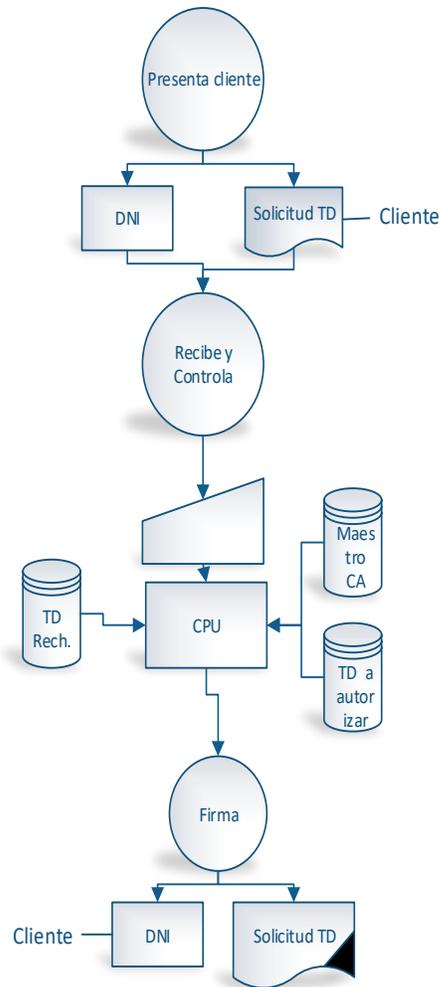
- En caso afirmativo firma y sella la Constancia y la adjunta en el Legajo del Cliente y lo archiva en forma alfabética y permanente.

- En caso negativo, se procede a realizar otro proceso.

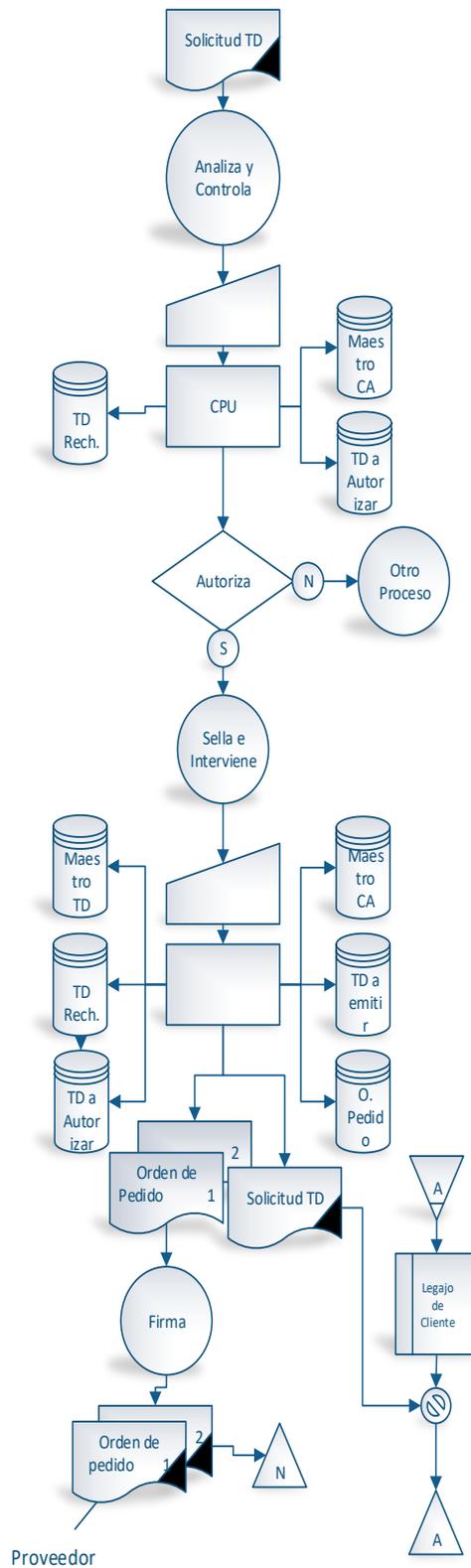


4) Al final del día el Jefe Ejecutivo de Cajas de Ahorro imprime un Reporte sobre las Cajas de Ahorro Autorizadas y Abiertas en forma definitiva de la jornada. El mismo debe ser firmado y archivado permanentemente en forma numérica.

4.- Cursograma N°3: Solicitud, autorización y envío de las Tarjetas de Débito

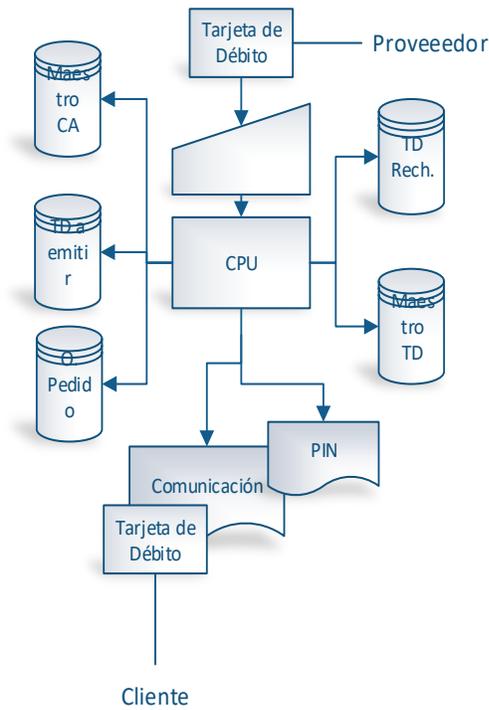


1) Se presenta el cliente en la Sección Tarjetas de Débito con su solicitud de tarjeta de débito y su DNI. El empleado debe controlar la identidad del cliente y que los datos sean correctos. Además deberá verificar que dicho cliente haya cumplimentado con los requisitos previos para la apertura definitiva de la caja de ahorro y que no haya sido rechazada su solicitud previamente, y en caso de haber sido rechazada que no persista el motivo. Registra en el Sistema Informático el pedido de la tarjeta en el archivo "tarjeta de Débito a autorizar", firma la solicitud de la tarjeta y la envía al sector correspondiente que se encargará de autorizar y realizar el pedido del plástico.

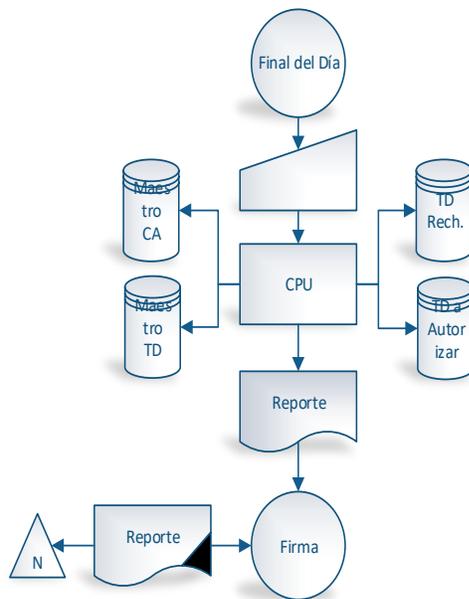


2) Una vez recibida la Solicitud de Tarjeta de Débito, el Jefe Ejecutivo de Cajas de Ahorro la analiza y controla. Ingresa al Sistema Informático corroborando que lo que está declarado en la solicitud este bien cargado en el sistema y que no haya ninguna causa de rechazo. Se decide si se autoriza la emisión de la tarjeta.

- En caso afirmativo, se procede a sellar e intervenir la solicitud. Se carga en el Sistema Informático la autorización en el archivo “Tarjetas de Débito a emitir” y a su vez emite la Orden de Pedido al proveedor (Se trata de un proveedor único, con el cual se tiene un contrato en donde los precios se encuentran pactados, por lo cual no es necesario consultar a otros proveedores). La Orden de pedido se emite por duplicado, se firma la original y se la envía al proveedor. La Orden de pedido duplicada se archiva en forma permanente y numérica. La Solicitud de Tarjeta de Débito, sellada e intervenida se anexa al legajo del Cliente y se lo archiva en forma permanente.

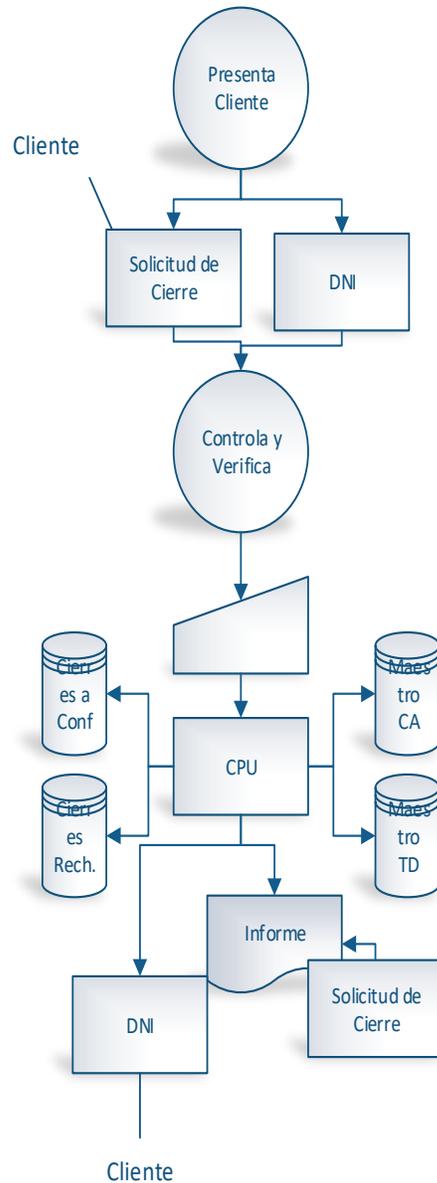


3) El proveedor envía los plásticos impresos y es la Sección Tarjetas de Débito quien los recibe. El empleado ingresa al Sistema Informático para obtener los datos del cliente y le envía una comunicación junto con la tarjeta y el PIN (clave de seguridad). El envío de estos elementos no se produce en forma conjunta sino que se envían de manera separada en distintos momentos para evitar posibles manipulaciones del empleado del correo.



4) Al final del día, el Jefe Ejecutivo de Cajas de Ahorro emite un reporte con el listado con las tarjetas de débito autorizadas y las rechazadas durante la jornada. El mismo debe estar firmado y debe ser archivado por fecha en forma permanente.

5.- Cursograma N°4: Solicitud y autorización de cierre de caja de ahorro

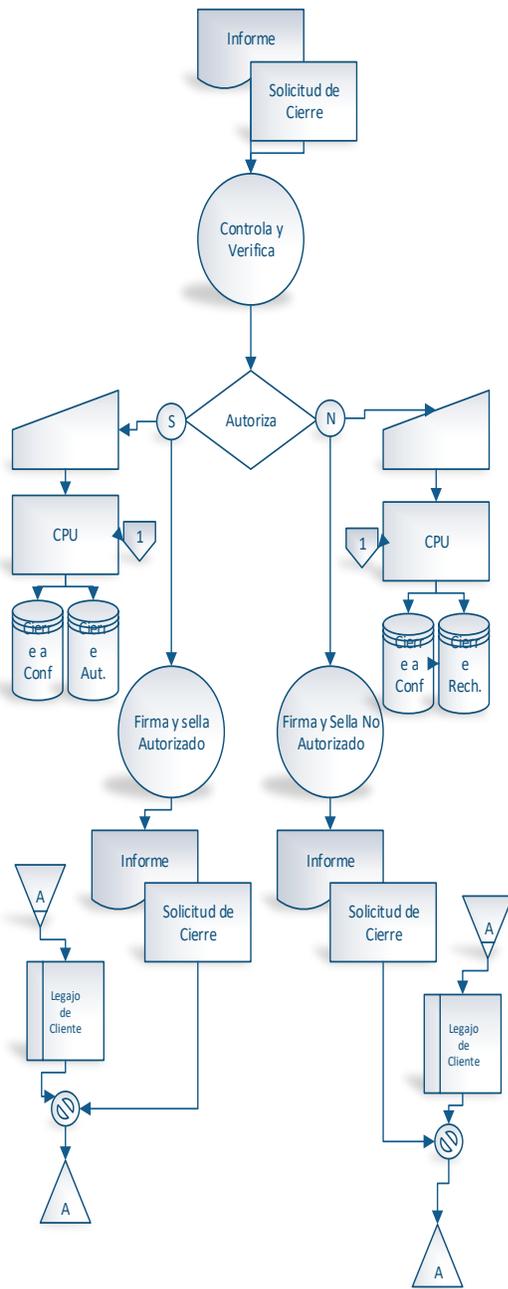


1) El cliente solicita el cierre de cuenta de Caja de Ahorro en la Sección Cierre de Cuentas. Para ello debe presentar una Solicitud de Cierre y su DNI, para que el empleado verifique su identidad.

El empleado ingresa al Sistema Informático para verificar que no haya saldos pendientes en la Caja de Ahorro, y cuáles son las Tarjetas de Débito vinculadas a la misma. También deberá controlar que no se haya rechazado la solicitud de cierre previamente y que no persista el motivo que le dio rechazo. Luego debe dar de alta el pedido, en el Sistema Informático en el archivo "Cierres a Confirmar".

Se emite un Informe de la Caja de Ahorro del cliente, donde se encuentra el historial del cliente. El cual se envía al "máximo Responsable" junto con la Solicitud de cierre.

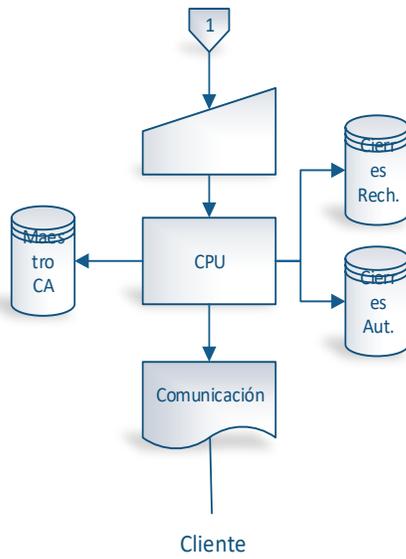
Se le devuelve el DNI al cliente.



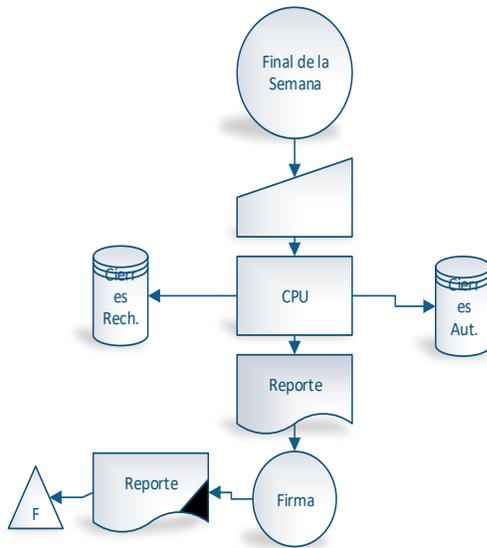
2) El Jefe Ejecutivo de Cajas de Ahorro recibe el Informe de la Caja de Ahorro del cliente junto con la Solicitud de Cierre. Las debe controlar y analizar, y debe decidir si autoriza o no.

- En caso afirmativo debe dar de alta en el Sistema Informático en el archivo “cierres autorizados” y lo da de baja en el archivo “cierre a confirmar”. Luego firma y sella “Autorizado” el Informe de la Caja de Ahorro del cliente junto con la Solicitud de Cierre y los anexa al legajo del Cliente.

- En caso contrario ingresa al Sistema Informático y da de baja “Cierres a Confirmar” y de alta “Cierres Rechazados”. Luego firma y sella “No Autorizado” el Informe de la Caja de Ahorro del cliente junto con la Solicitud de Cierre y los anexa al legajo del Cliente.



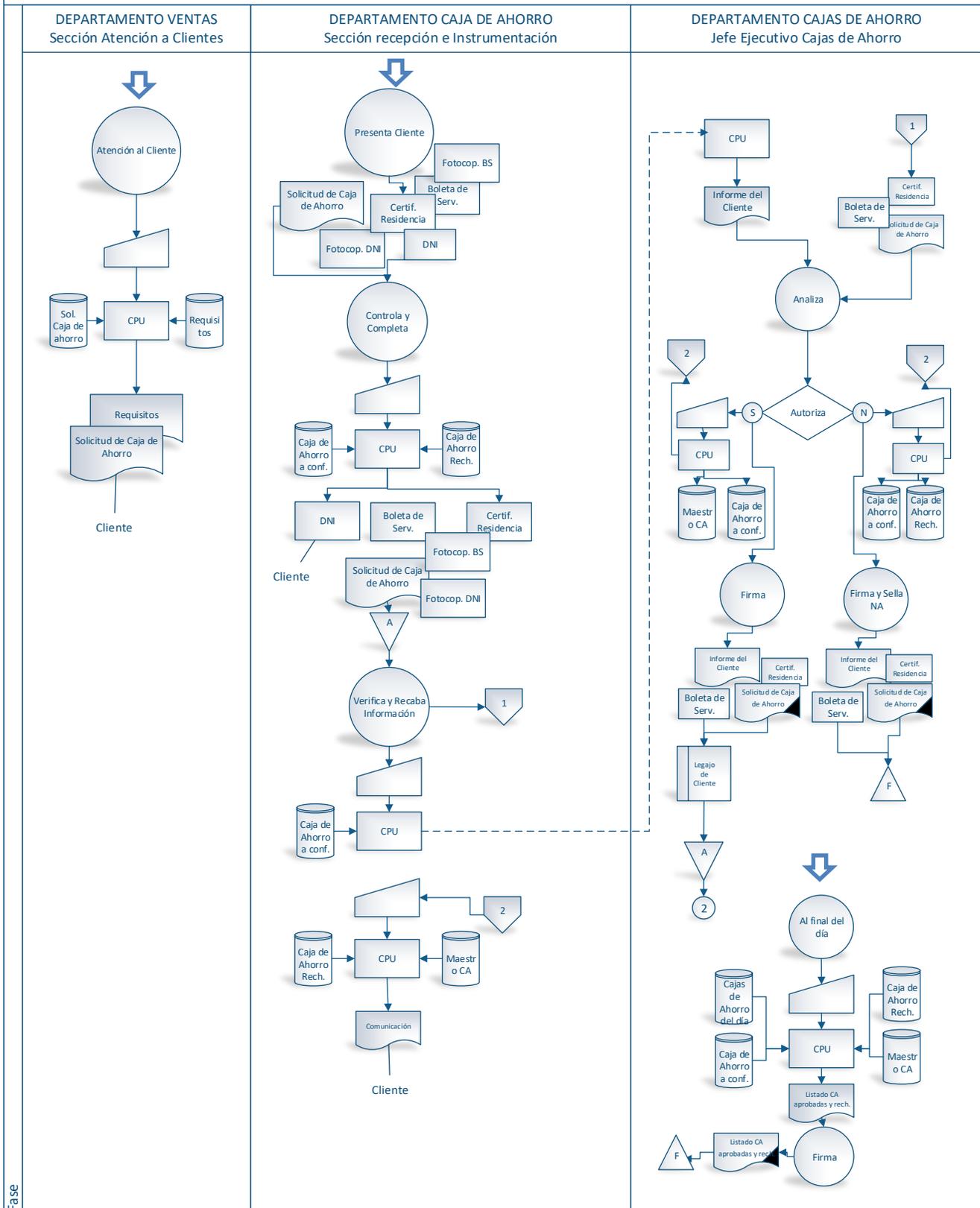
3) La “Sección Cierre de Cuentas” se encarga de informar al cliente la decisión tomada por el Jefe Ejecutivo de Cajas de Ahorro, enviándole una comunicación por correo.



4) Al final de la semana, el Jefe Ejecutivo de Cajas de Ahorro emite un Reporte con un listado de las Cajas de Ahorro cuyos cierres fueron rechazados o autorizados. El mismo debe ser firmado y luego archivado en forma permanente y por fecha.

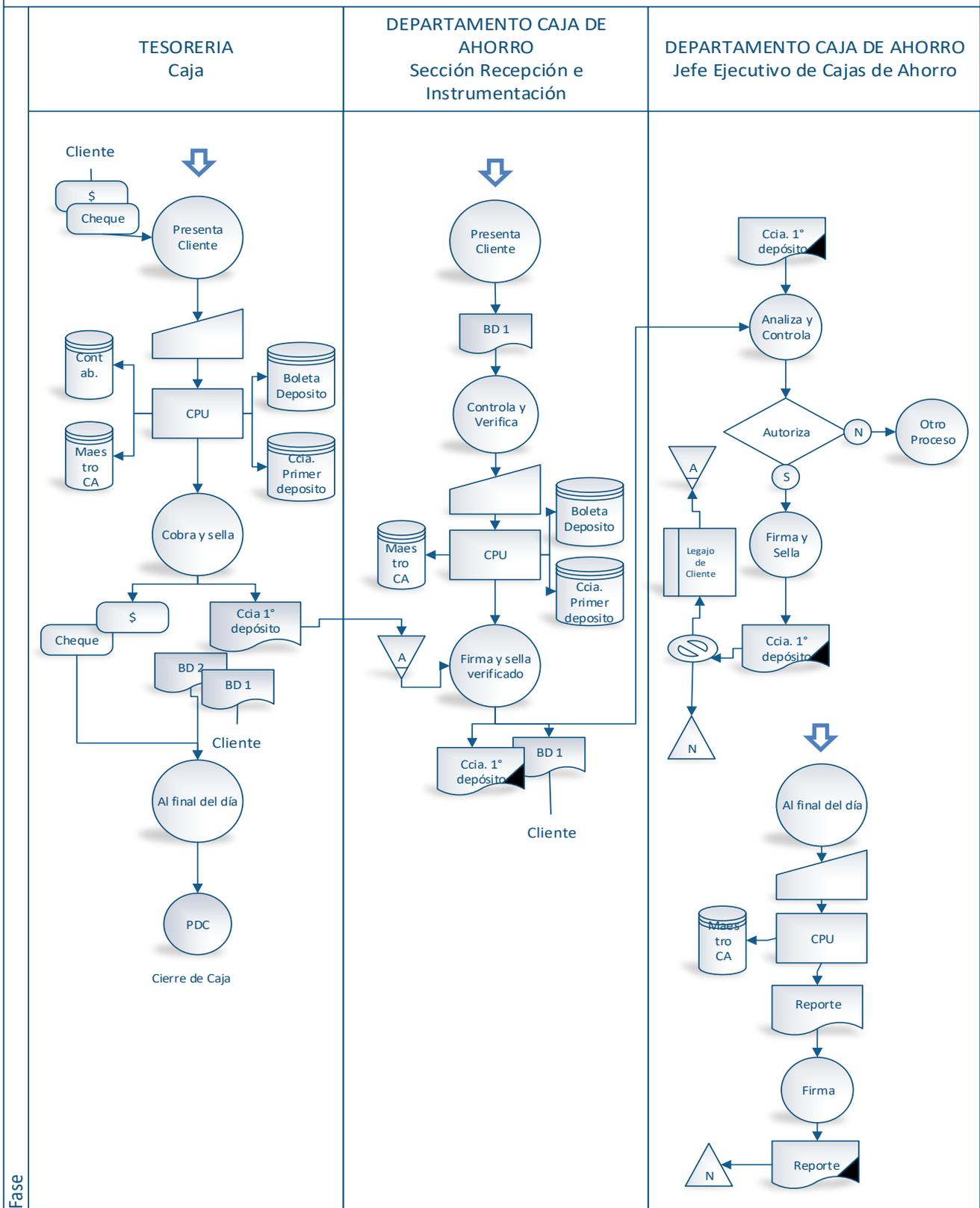
6.- Cursogramas completos

Cursograma N°1: Apertura de Caja de Ahorro.-



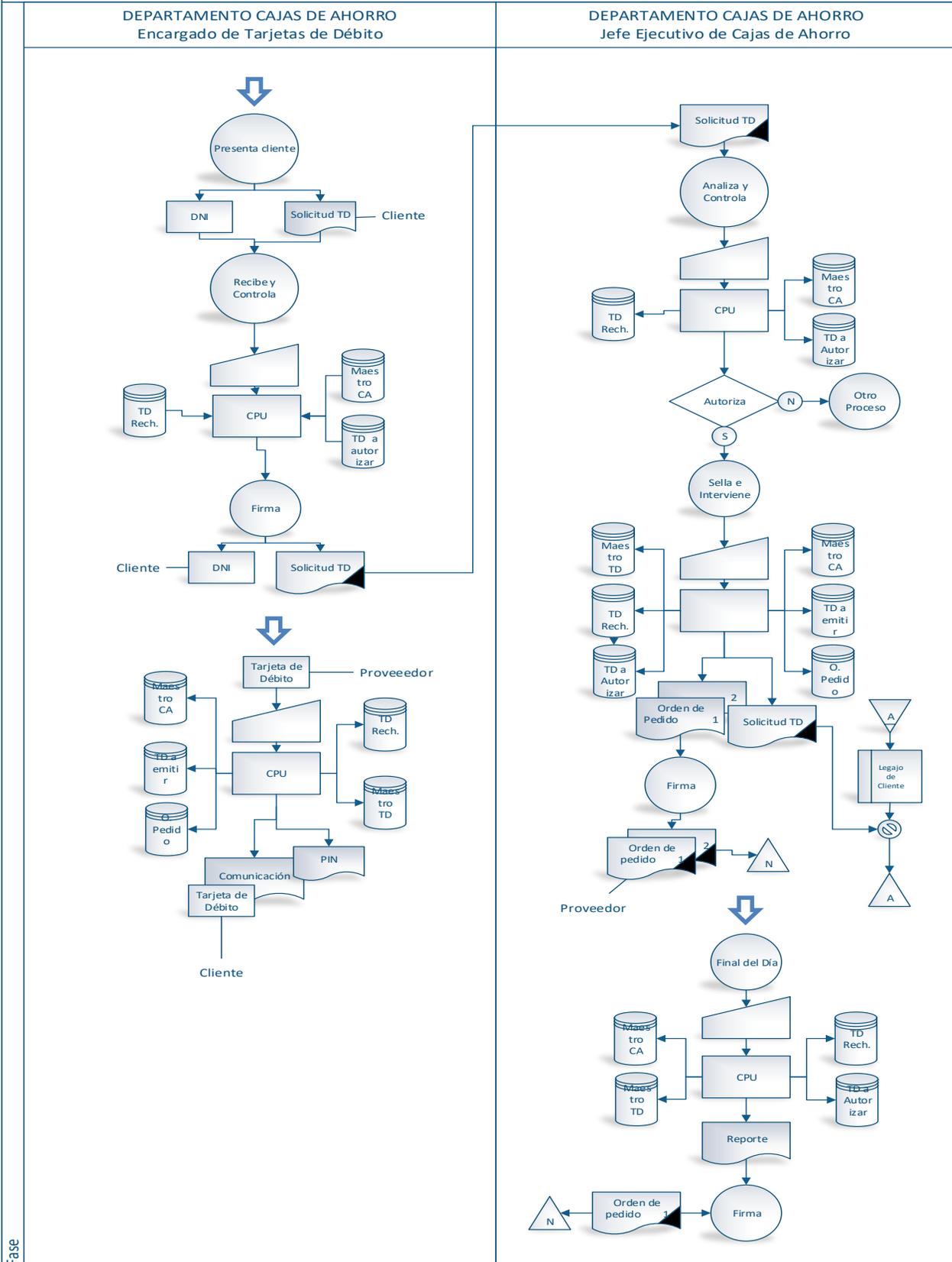
Fase

Cursograma N°2: Primer depósito mínimo y Autorización definitiva.-

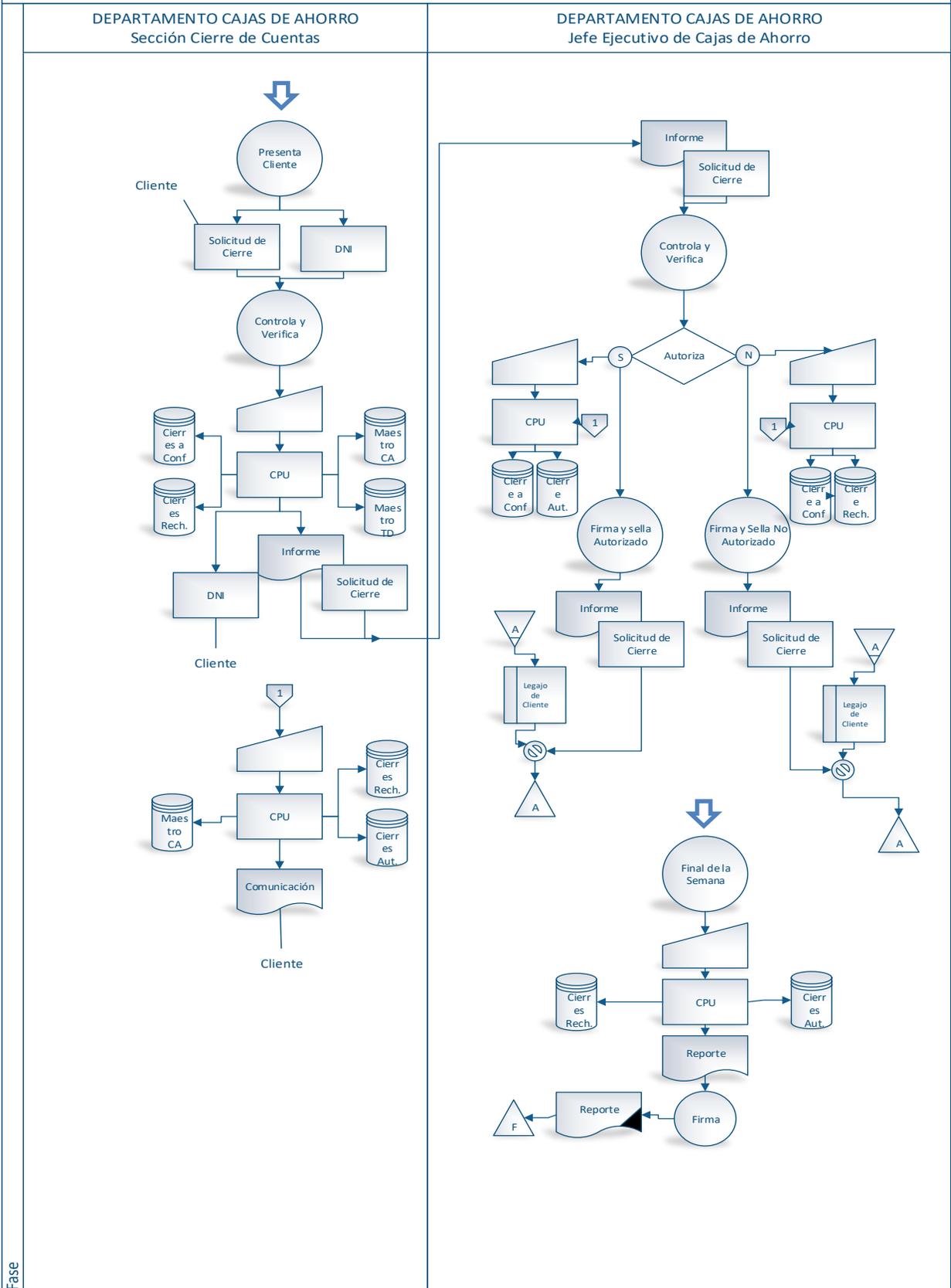


Fase

Cursograma N°3: Autorización y Emisión de Tarjeta de Débito.-



Cursograma N°4: Autorización de Cierre de Caja de Ahorro.-



Fase

7.- Objetivos y riesgos asociados a cada cursograma

CURSOGRAMA N°1: APERTURA DE CAJA DE AHORRO		
N°	Objetivo	Riesgo
1	Que la documentación presentada sea la solicitada para evitar demoras en la concesión de la cuenta.	La falta de control de la documentación presentada por el cliente al momento de solicitarse la apertura de una cuenta, puede generar demoras en los procesos e insatisfacción de los clientes, al no detectarse posibles irregularidades en tiempo y forma.
2	Que se controle la identidad de los solicitantes.	La falta de control sobre la identidad de quienes solicitan la cuenta y sus modificaciones, puede generar fraudes a la entidad.
3	Que se resguarde oportunamente la información, para ser utilizada cuando la entidad lo solicite.	La pérdida de documentación original firmada por los titulares (archivada en el legajo de apertura de cuenta), debido a un inadecuado resguardo de la misma, puede generar reprocesos, insatisfacción e inconvenientes legales con los clientes.

4	Que se ingresen completamente los datos en las altas de las cuentas.	La presencia de errores u omisiones en el ingreso de datos del cliente al momento de las altas de cuentas puede generar reprocesos y demoras en el cumplimiento de la operatoria provocando posibles pérdidas e insatisfacción de los clientes.
5	Que se den de alta, las cuentas autorizadas.	La apertura de cuentas no autorizadas por el Gerente, puede generar fraudes y/o pérdidas financieras a la Entidad.
6	Que se den de alta, las cuentas autorizadas y que cumplan con la información solicitada por la normativa.	El Ejecutivo de Clientes realice la apertura de Caja de Ahorro de aquellas cuentas que no reúnan los requisitos establecidos en la Normativa.
7	Que se registren contablemente todas las aperturas.	Las operaciones de apertura no se registran contablemente en forma oportuna.

8	Que exista separación de funciones incompatibles.	Que quien realiza la recepción de documentación, sea la persona que autorice y de esa forma pueda manipular la información.
9	Que los formularios cumplan el recorrido asignado en los manuales de procedimientos.	Que los formularios no cumplan el recorrido asignado en los manuales de procedimientos y no sean utilizados de forma adecuada.
10	Que se registren correctamente y en tiempo todas las aperturas.	Que se den de alta operaciones de apertura fuera del tiempo asignado.

CURSOGRAMA N°2: PRIMER DEPÓSITO MÍNIMO Y AUTORIZACIÓN DEFINITIVA		
N°	Objetivo	Riesgo
1	Que los depósitos se realicen correctamente y se cumplan las normas de Prevención de Lavado de Dinero vigente.	La falta de control al recibir depósito de cheques durante el alta de las cuentas, puede generar que se utilicen con el fin de desarrollar actividades ilícitas generando fraudes.
2	Que se realice el primer depósito mínimo, en un plazo preestablecido.	Que no se realicen los depósitos mínimos, dejando cajas de ahorro pendientes de la apertura definitiva.

3	Que el cajero no emita la constancia de depósito, sin tener previamente el dinero en su poder.	La falta de control al recibir depósito durante el alta de las cuentas, puede generar fraudes.
4	Que las constancias de depósitos sigan el recorrido asignado y se archiven posteriormente de forma correcta	Que las constancias de depósitos no sigan el recorrido asignado y de esa forma no acompañen el proceso y no se archiven posteriormente de forma correcta.

CURSOGRAMA N°3: SOLICITUD, AUTORIZACIÓN Y EMISIÓN DE LAS TARJETAS DE DÉBITO

N°	Objetivo	Riesgo
1	Que la información presentada por los clientes al momento de la solicitud de la tarjeta de débito sea verídica.	Falta de control en la documentación respaldatoria de la solicitud de emisión de tarjetas de débito para el titular y adicionales, si correspondiere puede generar pérdidas operativas, financieras e insatisfacción de los clientes.
2	Que se emitan las tarjetas de débito debidamente autorizadas.	La falta de control por parte del Gerente de la Sucursal de las tarjetas emitidas puede generar fraudes, pérdidas financieras para la entidad e insatisfacción de los clientes.

3	Que existan procedimientos escritos que establezcan claramente roles, responsabilidades, funciones y actividades de control.	El personal omita o no realice adecuadamente tareas en forma normada por ausencia de procedimientos escritos que establezcan claramente roles, responsabilidades, funciones y actividades de control.
4	Que se emitan las tarjetas autorizadas.	Emisión de tarjeta de débito sin autorización.
5	Que se entreguen correctamente las tarjetas y PINES solicitados.	Que las tarjetas de débito y PINES sean entregadas a personas que no son los titulares de las cuentas o a personas que no corresponda.
6	Que se resguarden correctamente las tarjetas y PINES, que esperan ser entregados.	Extravío de tarjetas y PINES que se encuentran en la sucursal para ser retirados por los clientes o a la espera de ser entregados a los mismos.

7	Que se actualice regularmente la base de datos de los clientes, con el fin de que los mismos estén correctos, para poder emitir las comunicaciones pertinentes.	Al no tener los datos correctos y actualizados, al momento de enviar las comunicaciones, estas no lleguen al destino.
8	Que se envíen las tarjetas y PINES, en distintas oportunidades.	Extravío de tarjetas y PINES al momento de ser enviados al cliente.

CURSOGRAMA N°4: SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN DEL CIERRE DE CAJA DE AHORRO

N°	Objetivo	Riesgo
1	Que se controle los elementos asociados a cada cuenta al momento de solicitud de cierre de una cuenta.	La falta de control sobre la existencia de tarjetas de débito asociada a una cuenta durante el proceso de cierre (cuando la cuenta está definida como principal) puede generar pérdidas financieras, demoras operativas y reclamos de los clientes.

2	Que exista control sobre el acceso al sistema de personas que no estén autorizadas.	La falta de control sobre el acceso al sistema de personas no autorizadas puede generar que se cierren cuentas sin tener la autorización correspondiente, puede provocar pérdidas financieras y operativas para la Entidad.
3	Que se controlen los saldos existentes relacionados con cada cuenta al momento del cierre.	La falta de control de los saldos existentes y de la existencia de importes pendientes de debitar al momento de efectuarse el cierre de las cuentas puede generar pérdidas financieras, demoras en los procesos e insatisfacción de los clientes.
4	Que la información sea consistente y adecuada al momento de solicitar el cierre de la cuenta.	La falta de control sobre la consistencia de la documentación respaldatoria presentada por el cliente al momento de solicitar el cierre de la cuenta puede generar pérdidas financieras, demoras operativas y demoras en el procesamiento de la operación.
5	Que se resguarde correctamente la información, a fin de evitar reprocesos.	La falta de resguardo de la documentación original puede producir reprocesos, insatisfacción e inconvenientes legales a los clientes.

6	Que existan procedimientos escritos que establezcan claramente roles, responsabilidades, funciones y actividades de control asociados al cierre de una cuenta.	La ausencia de procedimientos escritos que establezcan claramente roles, responsabilidades, funciones y actividades de control, asociados al cierre de una cuenta, puede provocar que el personal omita o no realice adecuadamente las tareas generando pérdidas de tiempo, reprocesos y pérdidas financieras.
7	Que se controle la identidad y la firma del cliente esté certificada.	Que la firma del cliente en la solicitud de cierre de cuenta no sea válida.
8	Que las personas que soliciten el sean las adecuadas.	Que los firmantes no posean las atribuciones para realizar la solicitud de cierre de cuenta.
9	Que la baja sea solicitada por las personas autorizadas.	Baja de la cuenta por personas no autorizadas.
10	Que se realice un análisis minucioso de las cuentas que solicitaron la baja.	Que no se analicen correctamente las cuentas que solicitaron la baja.

8.- Matriz completa del proceso caja de ahorro

PROCESO: CAJA DE AHORROS										
CICLO	ACTIVIDAD	N°	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	NIVEL DE RIESGO	CONTROL
Cajas de Ahorro	Apertura Caja de Ahorro	1	Que la documentación presentada sea la solicitada para evitar demoras en la concesión de la cuenta.	Operacional	La falta de control de la documentación presentada por el cliente al momento de solicitarse la apertura de una cuenta, puede generar demoras en los procesos e insatisfacción de los clientes, al no detectarse posibles irregularidades en tiempo y forma.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	El Ejecutivo de Clientes verifica la presentación de toda la documentación necesaria para la apertura de la cuenta, incluyendo documentación impositiva, junto a los formularios que correspondan al tipo de cuenta requerida
Cajas de Ahorro	Apertura Caja de Ahorro	2	Que se controle la identidad de los solicitantes.	Operacional	La falta de control sobre la identidad de quienes solicitan la cuenta y sus modificaciones, puede generar fraudes a la entidad.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	El Ejecutivo de Clientes verifica la identidad, titularidad y facultades de quienes solicitan una modificación sobre las cuentas.

Cajas de Ahorro	Apertura Caja de Ahorro	3	Que se resguarde oportunamente la información, para ser utilizada cuando la entidad lo solicite.	Operacional .	La pérdida de documentación original firmada por los titulares (archivada en el legajo de apertura de cuenta), debido a un inadecuado resguardo de la misma, puede generar reprocesos, insatisfacción e inconvenientes legales con los clientes.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	Una vez que el legajo se encuentra firmado y autorizado por el Gerente de la sucursal, el Ejecutivo de Clientes adjunta toda la documentación y la archiva en el legajo de la cuenta del cliente.
Cajas de Ahorro	Apertura Caja de Ahorro	4	Que se ingresen completamente los datos en las altas de las cuentas.	Operacional .	La presencia de errores u omisiones en el ingreso de datos del cliente al momento de las altas de cuentas puede generar reprocesos y demoras en el cumplimiento de la operatoria provocando posibles pérdidas e insatisfacción de los clientes.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	La Entidad cuenta con procedimientos y normas sobre la apertura, modificación, cierre reapertura de cuentas.
Cajas de	Apertura Caja de	5	Que se den de alta, las cuentas	Cumplimiento	La apertura de cuentas no	Fraude Interno	Bajo	Poco Probable	Bajo	El Gerente imprime un

Ahorro	Ahorro		autorizadas.		autorizadas por el Gerente, puede generar fraudes y/o pérdidas financieras a la Entidad.					reporte para el control de las cuentas aprobadas, al finalizar la jornada.
Cajas de Ahorro	Apertura Caja de Ahorro	6	Que se den de alta, las cuentas autorizadas y que cumplan con la información solicitada por la normativa.	Operacional . Cumplimiento.	El Ejecutivo de Clientes realice la apertura de Caja de Ahorro de aquellas cuentas que no reúnan los requisitos establecidos en la Normativa.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	Diariamente al finalizar la jornada el Gerente emitirá del sistema, un reporte en el cual se detallan las Cajas de Ahorro dadas de alta durante el día. Controla y como evidencia interviene el reporte y lo archiva en el bibliorato habilitado.
Cajas de Ahorro	Apertura Caja de Ahorro	7	Que se registren contablemente todas las aperturas.	Operacional .	Las operaciones de apertura no se registran contablemente en forma oportuna.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	La contabilidad es automática, al realizar los movimientos se registran por medio de un proceso Batch nocturno.
Cajas de Ahorro	Apertura Caja de Ahorro	8	Que exista separación de funciones incompatibles.	Operacional .	Que quien realiza la recepción de documentación, sea la persona	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	Que exista división entre las operaciones de recepción de la

					que autorice y de esa forma pueda manipular la información.					documentación y autorización de la apertura de la caja de ahorro y de las personas que están autorizadas para realizar dichas actividades.
Cajas de Ahorro	Apertura Caja de Ahorro	9	Que los formularios cumplan el recorrido asignado en los manuales de procedimientos.	Cumplimiento.	Que los formularios no cumplan el recorrido asignado en los manuales de procedimientos y no sean utilizados de forma adecuada.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	Que los formularios cumplan la minuta de recorrido y de esa forma que intervengan las personas autorizadas.
Cajas de Ahorro	Apertura Caja de Ahorro	10	Que se registren correctamente y en tiempo todas las aperturas.	Operacional .	Que se den de alta operaciones de apertura fuera del tiempo asignado.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	Que el sistema determine un límite horario, de esa forma se genera una restricción que impide que se registren operación de aperturas no autorizadas.
Cajas de Ahorro	Deposito	1	Que los depósitos se realicen correctamente y	Cumplimiento.	La falta de control al recibir depósito de	Fraude Interno	Bajo	Poco Probable	Bajo	El Ejecutivo de Clientes verifica la correcta

			se cumplan las normas de Prevención de Lavado de Dinero vigente.		cheques durante el alta de las cuentas, puede generar que se utilicen con el fin de desarrollar actividades ilícitas generando fraudes.					utilización de la cuenta, en cuanto a saldos y movimientos, y que cumpla con las normas de Prevención de Lavado de Dinero vigentes.
Cajas de Ahorro	Deposito	2	Que se realice el primer depósito mínimo, en un plazo preestablecido.	Operacional .	Que no se realicen los depósitos mínimos, dejando cajas de ahorro pendientes de la apertura definitiva.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	Se establece un plazo mínimo de 15 días, en el cual se debe realizar el primer deposito mínimo para tener la autorización definitiva de la caja de ahorro.
Cajas de Ahorro	Deposito	3	Que el cajero no emita la constancia de depósito, sin tener previamente el dinero en su poder.	Cumplimiento. Operacional .	La falta de control al recibir depósito durante el alta de las cuentas, puede generar fraudes.	Fraude Interno Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	El cajero se encarga de recibir el dinero antes de emitir cualquier tipo de constancia, para facilitar su propio control al final del día.
Cajas de Ahorro	Deposito	4	Que las constancias de depósitos sigan el recorrido asignado y se archiven	Cumplimiento.	Que las constancias de depósitos no sigan el recorrido asignado y de	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	Que los formularios cumplan la minuta de recorrido y de esa forma que

			posteriormente de forma correcta.		esa forma no acompañen el proceso y no se archiven posteriormente de forma correcta.					intervengan las personas autorizadas.
Cajas de Ahorro	Solicitud de Tarjeta de Débito	1	Que la información presentada por los clientes al momento de la solicitud de la tarjeta de débito sea verídica.	Información .	Falta de control en la documentación respaldatoria de la solicitud de emisión de tarjetas de débito para el titular y adicionales, si correspondiere puede generar pérdidas operativas, financieras e insatisfacción de los clientes.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	El Ejecutivo de Clientes, en todos los casos verifica que el legajo de la operación contenga la documentación solicitada, detallada en el Check List. Verifica edad, identidad y veracidad de los datos para los integrantes de la cuenta.
Cajas de Ahorro	Solicitud de Tarjeta de Débito	2	Que se emitan las tarjetas de débito debidamente autorizadas.	Operacional .	La falta de control por parte del Gerente de la Sucursal de las tarjetas emitidas puede generar fraudes, pérdidas financieras para la entidad e insatisfacción de los clientes.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	El Ejecutivo de Clientes deja constancia de su intervención y autorización en los formularios de apertura de la cuenta, procediendo a aprobar por sistema las

										Tarjetas de Débito solicitadas por el cliente.
Cajas de Ahorro	Solicitud de Tarjeta de Débito	3	Que existan procedimientos escritos que establezcan claramente roles, responsabilidades, funciones y actividades de control.	Cumplimiento.	El personal omite o no realice adecuadamente tareas en forma normada por ausencia de procedimientos escritos que establezcan claramente roles, responsabilidades, funciones y actividades de control.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	El sector posee procedimientos escritos de Caja de Ahorro – Cuenta Basica – Cuenta Gratuita Universal y Cuenta Corriente Especial (Personas Jurídicas) que definen claramente roles, responsabilidades, funciones y actividades de control se encuentra.
Cajas de Ahorro	Solicitud de Tarjeta de Débito	4	Que se emitan las tarjetas autorizadas.	Operacional .	Emisión de tarjeta de débito sin autorización.	Fraude Interno	Bajo	Poco Probable	Bajo	Una vez que ha sido completado por el cliente la solicitud de tarjeta de débito, el Ejecutivo de Clientes verifica que estén todo los campos correctamente completados, que el titular de

										la cuenta sea el que está solicitando (verifica el legajo) y si es así firma y sella.
Cajas de Ahorro	Solicitud de Tarjeta de Debito	5	Que se entreguen correctamente las tarjetas y PINES solicitados.	Operacional .	Que las tarjetas de débito y PINES sean entregadas a personas que no son los titulares de las cuentas o a personas que no corresponda.	Fraude Externo	Bajo	Poco Probable	Bajo	El personal de la sucursal controla la identidad de quien retira la tarjeta de débito o PIN mediante la presentación de DNI y firma como constancia de la recepción el formulario correspondiente .
Cajas de Ahorro	Solicitud de Tarjeta de Debito	6	Que se resguarden correctamente las tarjetas y PINES, que esperan ser entregados.	Cumplimiento.	Extravío de tarjetas y PINES que se encuentran en la sucursal para ser retirados por los clientes o a la espera de ser entregados a los mismos.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	El responsable operativo lleva el control mediante la registración en el sistema del inventario diario de tarjetas y el Ejecutivo de Clientes realiza un inventario diario de PINES en la sucursal.
Cajas de Ahorro	Solicitud de Tarjeta	7	Que se actualice regularmente la base de datos de	Operacional .	Al no tener los datos correctos y actualizados,	Ejecución, gestión y finalización	Bajo	Poco Probable	Bajo	Actualizar la base de datos de los clientes

	de Debito		los clientes, con el fin de que los mismos estén correctos, para poder emitir las comunicaciones pertinentes.		al momento de enviar las comunicaciones , estas no lleguen al destino.	de procesos				regularmente.
Cajas de Ahorro	Solicitud de Tarjeta de Debito	8	Que se envíen las tarjetas y PINES, en distintas oportunidades.	Operacional .	Extravío de tarjetas y PINES al momento de ser enviados al cliente.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	El responsable de enviar los PINES y las tarjetas lo haga en forma separada para evitar la manipulación por terceros.
Cajas de Ahorro	Cierre y Liquidación de la cuenta	1	Que se controle los elementos asociados a cada cuenta al momento de solicitud de cierre de una cuenta.	Operacional .	La falta de control sobre la existencia de tarjetas de débito asociada a una cuenta durante el proceso de cierre (cuando la cuenta está definida como principal) puede generar pérdidas financieras, demoras operativas y reclamos de los clientes.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	El Ejecutivo de Clientes verifica en el sistema si la cuenta se encuentra asociada a una Tarjeta de Débito, al recibir la solicitud de cierre.
Cajas	Cierre y	2	Que exista	Cumplimien	La falta de	Incidencia	Bajo	Poco	Bajo	Se debe

de Ahorro	Liquidación de la cuenta		control sobre el acceso al sistema de personas que no estén autorizadas.	to.	control sobre el acceso al sistema de personas no autorizadas puede generar que se cierren cuentas sin tener la autorización correspondiente , puede provocar pérdidas financieras y operativas para la Entidad.	en el Negocio y Fallas Tecnológicas		Probable		ingresar en el sistema con nombre de usuario y contraseña.
Cajas de Ahorro	Cierre y Liquidación de la cuenta	3	Que se controlen los saldos existentes relacionados con cada cuenta al momento del cierre.	Operacional . Información .	La falta de control de los saldos existentes y de la existencia de importes pendientes de debitar al momento de efectuarse el cierre de las cuentas puede generar pérdidas financieras, demoras en los procesos e insatisfacción de los clientes.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	El Ejecutivo de Clientes antes de proceder al cierre verifica el saldo y de valores pendientes de acreditación.
Cajas	Cierre y	4	Que la	Operacional	La falta de	Ejecución,	Bajo	Probable	Bajo -	El Ejecutivo de

de Ahorro	Liquidación de la cuenta		información sea consistente y adecuada al momento de solicitar el cierre de la cuenta.	.	control sobre la consistencia de la documentación respaldatoria presentada por el cliente al momento de solicitar el cierre de la cuenta puede generar pérdidas financieras, demoras operativas y demoras en el procesamiento de la operación.	gestión y finalización de procesos			Medio	Cientes controla la correcta integración de los formularios de cierre y la veracidad de la documentación presentada.
Cajas de Ahorro	Cierre y Liquidación de la cuenta	5	Que se resguarde correctamente la información, a fin de evitar reprocesos.	Operacional .	La falta de resguardo de la documentación original puede producir reprocesos, insatisfacción e inconvenientes legales a los clientes.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Probable	Bajo - Medio	La recepción de documentación para el cierre debe ser verificada por el ejecutivo, ya sea si proviene de los clientes o de terceros.
Cajas de Ahorro	Cierre y Liquidación de la cuenta	6	Que existan procedimientos escritos que establezcan claramente roles, responsabilidades, funciones y actividades de control asociados	Cumplimiento.	La ausencia de procedimientos escritos que establezcan claramente roles, responsabilidades, funciones y actividades de	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	La Entidad cuenta con procedimientos y normas en la Circular "Pautas Generales de Cierre y Reapertura"

			al cierre de una cuenta.		control, asociados al cierre de una cuenta, puede provocar que el personal omita o no realice adecuadamente las tareas generando pérdidas de tiempo, reprocesos y pérdidas financieras.					
Cajas de Ahorro	Cierre y Liquidación de la cuenta	7	Que se controle la identidad y la firma del cliente esté certificada.	Operacional .	Que la firma del cliente en la solicitud de cierre de cuenta no sea válida.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	Al momento que se recibe la solicitud de cierre de la cuenta, el Ejecutivo de Clientes verifica la firma del solicitante, y esta solicitud se archiva en el legajo.
Cajas de Ahorro	Cierre y Liquidación de la cuenta	8	Que las personas que soliciten el sean las adecuadas.	Operacional .	Que los firmantes no posean las atribuciones para realizar la solicitud de cierre de cuenta.	Ejecución, gestión y finalización de procesos	Bajo	Poco Probable	Bajo	El Ejecutivo de Clientes verifica las atribuciones de los firmantes de la solicitud mediante el sistema, ya que en el alta de la cuenta se determinó

										quienes pueden solicitar su cierre.
Cajas de Ahorro	Cierre y Liquidación de la cuenta	9	Que la baja sea solicitada por las personas autorizadas.	Operacional .	Baja de la cuenta por personas no autorizadas.	Fraude interno	Bajo	Poco Probable	Bajo	Solo los cajeros y los Gerentes de sucursales tienen los perfiles habilitados para la baja de las cuentas, éstos fueron definidos por las circulares.
Cajas de Ahorro	Cierre y Liquidación de la cuenta	10	Que se realice un análisis minucioso de las cuentas que solicitaron la baja.	Operacional .	Que no se analicen correctamente las cuentas que solicitaron la baja.	Fraude interno	Bajo	Poco Probable	Bajo	El Máximo Responsable debe analizar la información y la solicitud de cierre del cliente.

9.- Aplicación de la gestión de riesgos en el proceso caja de ahorro

A continuación se describirán ejemplos de cómo los procesos para la Gestión del Riesgo Operacional serán aplicados en la Entidad.

1. Identificar los procesos, subprocesos, referentes y lograr un entendimiento de los mismos.

Por ejemplo:

- **Proceso** “Caja de Ahorro”
- **Subprocesos** “Apertura y modificaciones de Caja de Ahorro”
- **Referente** “XXXX”
- **Breve descripción del proceso** “ Comprende las actividades desde la solicitud de apertura, los controles correspondientes hasta el alta de una Caja de Ahorros y las posibles modificaciones que pueden efectuarse sobre dicho producto”

2. Identificación de los riesgos asociados al proceso y los controles que los minimizan, en el caso de existir.

Por ejemplo:

- **Proceso** “Caja de Ahorro”
- **Subprocesos** “Apertura y modificaciones de Caja de Ahorro”
- **Riesgos Asociados** “La falta de control de la documentación presentada por el cliente al momento de solicitarse la apertura de una caja de ahorro, puede generar demoras en los procesos e insatisfacción de los clientes al no detectarse posibles irregularidades en tiempo y forma”
- **Categoría de Riesgo** “Aceptación de clientes y documentación”
- **Control Existente** “Ante cada solicitud de apertura de Caja de Ahorro, el Ejecutivo verifica la documentación recibida del cliente contra el checklist de documentación requerida, dejando como

evidencia del control su firma y sello en los formularios del Banco, el checklist inicialado y el legajo completo”

3. Evaluar y calificar el riesgo residual en base a la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto para determinar su nivel.

Por ejemplo:

- **Proceso** “Caja de Ahorro”
- **Subprocesos** “Apertura y modificaciones de Caja de Ahorro”
- **Riesgos Asociados** “La falta de control de la documentación presentada por el cliente al momento de solicitarse la apertura de una caja de ahorro, puede generar demoras en los procesos e insatisfacción de los clientes al no detectarse posibles irregularidades en tiempo y forma”
- **Probabilidad de Ocurrencia del Riesgo Residual** “1- Poco Probable”
- **Nivel de Impacto del Riesgo Residual** “2- Moderado”
- **Nivel de Riesgo Residual Final** “Tolerable”

MATRIZ DEL MAPA DE RIESGOS

		Probabilidad			
Muy Probable	3	Moderado	Importante	Grave	
Probable	2	Tolerable	Moderado	Importante	
Poco Probable	1	Aceptable	Tolerable	Moderado	
		1	2	3	
		Bajo	Moderado	Alto	Impacto

4. Analizar qué tipo de tratamiento debe recibir cada riesgo residual calificado según el Marco de Gestión del Riesgo Operacional vigente en la Entidad.

Por ejemplo:

- **Proceso** “Caja de Ahorro”
- **Subprocesos** “Apertura y modificaciones de Caja de Ahorro”
- **Riesgos Asociados** “La falta de control de la documentación presentada por el cliente al momento de solicitarse la apertura de una caja de ahorro, puede generar demoras en los procesos e insatisfacción de los clientes al no detectarse posibles irregularidades en tiempo y forma”
- **Nivel de Riesgo Residual Final** “Tolerable”
- **Tratamiento del Riesgo** “Asumir”

5. Elaborar Indicadores de Riesgos que puedan proporcionar algún indicio sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo en cuestión.

Por ejemplo:

- **Proceso** “Caja de Ahorro”
- **Subprocesos** “Apertura y modificaciones de Caja de Ahorro”
- **Riesgos Asociados** “La falta de control de la documentación presentada por el cliente al momento de solicitarse la apertura de una caja de ahorro, puede generar demoras en los procesos e insatisfacción de los clientes al no detectarse posibles irregularidades en tiempo y forma”
- **Probabilidad de Ocurrencia del Riesgo Residual** “1- Poco Probable”
- **Nivel de Impacto del Riesgo Residual** “2- Moderado”
- **Nivel de Riesgo Residual Final** “Tolerable”

- **Indicador de Riesgo** “Cantidad total de legajos de apertura de Caja de Ahorro con documentación incompleta sobre el total de Cajas de Ahorro dadas de alta en el mes”

CONCLUSIÓN

Al atravesar importantes crisis nacionales y mundiales, en donde se sufrieron trascendentales cambios, las normas de supervisión y regulación del Banco Central no fueron capaces de mantener la estabilidad del sistema financiero, hasta el punto que las entidades bancarias no pudieron incrementar su rentabilidad y en algunos casos se generaron grandes pérdidas financieras. Por ello evolucionó el Control Interno en los sistemas financieros. Es en este punto donde se reformuló la estrategia que venían utilizando este tipo de entidades. Ese cambio no fue radical, sino paulatino y expectante a las condiciones del ambiente; y a la recepción a nivel interno.

Hace unos años, se comenzó a cambiar cada uno de los elementos que conforman el control interno. Desde el enfoque de la supervisión, la gestión de los riesgos que se producen en las operaciones bancarias tomó un papel principal. Este nuevo enfoque es de suma importancia ya que una adecuada gestión de riesgos permite a las instituciones financieras conocer en profundidad sus fortalezas y debilidades, enfocándose en todos aquellos aspectos de su accionar que puedan significar amenazas para una correcta gestión. La relevancia de este proceso de identificar las amenazas tiene como propósito cuantificar las pérdidas que pueden llegar a producir las mismas en las entidades y así proponer planes de acción que contribuyan a reducirlas lo máximo posible.

La gestión de riesgos es la síntesis del nuevo paradigma de supervisión del sistema financiero, al cual se enfrentan hoy en día las instituciones en todo el mundo. Todos estos elementos de la gestión de riesgos, si bien siempre fueron tenidos en cuenta por los organismos supervisores, en la actualidad son sin duda los aspectos más importantes a considerar. Dicha importancia viene siendo inculcada con éxito en las propias instituciones reguladas.

Existen muchos tipos de riesgos. A modo de ejemplo: el reputacional, que define la credibilidad de la imagen del banco desde la perspectiva del cliente. Es fundamental que el banco deje una buena imagen y que ofrezca servicios con una óptima calidad; para diferenciarse de su competencia. Así como éste, se pueden encontrar otros tipos como el riesgo legal y el riesgo operacional.

Lo que se viene realizando en las entidades financieras es definir, en cada uno de los procesos, todos los riesgos operacionales que derivan de los procesos cotidianos del banco, estimar su impacto, probabilidad de ocurrencia y de esa forma llegar a cuantificarlos. Al obtener una cuantificación de los riesgos, se pueden prever las futuras pérdidas e incluso buscar la forma de prevenirlas y reducirlas.

Este modelo se espera ser perfeccionado por el sistema financiero, e incluso, comenzar a implementarse en otros tipos de empresas también.

De esta manera se llega a la respuesta a la problemática planteada en el prólogo. Luego de haber analizado lo que es el control interno, las entidades financieras y el proceso de gestión de riesgos (el cual se aplicó en el presente trabajo al riesgo operacional) se percibió todos los beneficios que trae aparejado este nuevo enfoque para lograr mayor eficiencia, eficacia, efectividad y, por lo tanto, resultados. Es por ello que se considera conveniente que todas las empresas deberían aplicar el proceso de gestión de riesgos adaptado a su tamaño y tipo de compañía.

Incluso se observó que acá en Tucumán algunos estudios contables están interesados en incorporar un departamento que se encargue del control interno dentro de su estructura. Esto es importante resaltarlo porque es un ejemplo cercano de la importancia que va tomando día a día el control interno en las organizaciones.

No se puede dejar de lado la consideración de que implementar este nuevo paradigma, y forma de administrar las entidades, trae consigo un profundo cambio organizacional. De esta forma, se debe manejar con mucha

atención el efecto que esto produciría en el personal. Siempre es importante evaluar la mejor manera de aplicar cambios profundos porque las personas por naturaleza son altamente sensibles a las variaciones de estructuras y operaciones.

Por lo tanto se concluye que el enfoque del control interno, fortalecido con un potente proceso de gestión de riesgos, es una valiosa herramienta al alcance de todas las organizaciones. Para aplicarla siempre se debe evaluar la relación económica costos/beneficios. Pero no hay dudas de que, bien aplicada, trae aparejada una gran eficiencia, eficacia y efectividad.

Apéndice

1.- Entrevista con gerente financiero de una entidad bancaria

a) ¿Cómo es el Control Interno en la entidad?

El Control Interno en la entidad se basa en los lineamientos fijados por la normativa que emana el BCRA, las normas de Basilea y nuestras disposiciones internas. En el año 2010 se estableció la creación de un sector específico (surgió por la crisis hipotecaria en EEUU y el desfalco bursátil), separado de las áreas operacionales, denominado Área Gestión de Riesgo Operacional. Realiza una evaluación de los riesgos en las áreas operacionales.

b) ¿Cuál es la diferencia con la forma anterior?

Anteriormente era el Área de Auditoría Interna quien se encargaba de realizar pruebas de cumplimiento para evaluar el control interno y el desempeño de la entidad. Es decir, debía seguirse con los procesos de los manuales de procedimientos y analizar si se realizaban en la operatoria diaria los controles establecidos. Siguiendo el informe COSO, al detectar los riesgos se proponía la actividad de control para reducirlo.

El nuevo sistema, es adicional al proceso de la auditoría y evalúa los riesgos a los que expone la entidad en cada una de las áreas operacionales y establece patrones de control en cada una de ellas.

c) ¿Cuál es la característica principal de esta forma de control?

Se puede decir que es un auto-sistema de control para cada área donde se detectan las fallas y luego se propone el plan de acción a realizar para mitigar los riesgos.

d) ¿Cuál es la normativa utilizada?

La normativa utilizada son las circulares que emite el Banco Central, las normas de Basilea, la ley de Sox (surgió luego del “efecto tequila”), si cotiza en bolsa se rige por la normativa americana y las normas internas. Todas ellas aparte de establecer como debe hacerse el análisis de los préstamos, el conocimiento minucioso del cliente, también establecen conceptos básicos de controles para los sistemas financieros.

e) ¿Cómo controlan a las entidades bancarias?

Se genera información permanente. Diariamente, semanalmente se emite un régimen informativo.

Trimestralmente se emite un reporte cualitativo de la gestión.

Las inspecciones son los controles anuales que realiza el BCRA, donde evalúan el desempeño de la entidad financiera y que puede llegar a dura entre 3 a 5 meses.

f) ¿Cómo se actualiza la normativa?

Los directores de los Bancos Centrales mundiales se reúnen periódicamente en Basilea y actualizan o modifican las normas para adecuarse a los cambio y al mundo globalizado.

g) ¿Cómo miden la calidad?

Se obtienen certificaciones para el nivel de calidad. Consultores externos la califican y también sobre la evaluación de riesgos de los activos.

2.- Entrevista con gerente del área de gestión de riesgo operacional de una entidad bancaria

a) ¿Por qué surge el análisis del Riesgo Operacional?

Surge para poder disminuir las pérdidas, de esta forma prever para proteger a nuestros clientes. Y también para mitigar las posibles fallas.

b) ¿De qué se trata el Riesgo Operacional?

Por la ocurrencia de fallas o desviaciones en las operaciones se producen pérdidas, al contabilizarlas, la entidad disminuye sus ganancias, entonces desde hace 10 años que existe una tendencia a “Gestionar los riesgos”; para poder reducir las pérdidas debido a que por la situación que atraviesa nuestro país, no es posible aumentar el margen de utilidad.

c) ¿Cómo se implementa?

Se deben evaluar cada una de las actividades que realiza la entidad bancaria se divide en un proceso, que las abarca. Pueden existir hasta 74 procesos en cada entidad o más. Se evalúan cualitativamente y se identifican los riesgos, aproximadamente para los 74 procesos existen alrededor de 4300 riesgos asociados. En este punto cada área debió actuar como facilitadora de la información para realizar el relevamiento.

La evaluación se realiza clasificando la probabilidad de ocurrencia de los mismos y el impacto que tiene en el área.

El trabajo de esta área de gestión de riesgo operacional llega hasta el punto en que se informa a cada área funcional de los riesgos que se producen en los procesos que realizan y se los guía para que ellos

propongan un plan de acción. También se les realiza un seguimiento para saber si surgieron nuevos riesgos.

d) ¿Qué tiene en cuenta esta área?

Esta área no solo incluye el riesgo inherente, que es aquel propio de cada una de las operaciones, sino también otros tipos de riesgos como el de sistemas, el legal y el humano propiamente.

e) En el proceso Caja de Ahorro, ¿Cuáles son los controles principales?

Como el proceso se inicia con la solicitud de apertura de la caja de ahorro, un control importante en este sentido es verificar la identidad de la persona que la solicitó, en caso de ser necesario pedirle a terceros información sobre el potencial cliente. Si solicitó anteriormente la apertura de la cuenta, y la misma fue rechazada, se controla si persiste el motivo que dio origen al rechazo de la cuenta.

f) ¿Qué control tiene la persona que realiza la autorización?

Al final del día, se imprime un listado de todas las cajas de ahorro solicitadas; las autorizadas y las rechazadas también; y se lo interviene para luego ser archivado permanentemente.

g) ¿Qué dificultad existe cuando se realiza la operación?

Cada una de las operaciones tiene la intervención de varios responsables, por la normativa del Banco Central, es decir, existe mucha burocracia y esto a veces dificulta la claridad del proceso.

3.- Entrevista con un cajero de una entidad bancaria

a) ¿De qué forma realizas tus tareas?

Tengo un control minucioso a nivel propio y también por mi superior debido a que trabajamos con el dinero e información de nuestros clientes, por ello debemos ser muy minuciosos a la hora de realizar nuestro trabajo.

b) ¿Cuáles son los controles que debes realizar?

Tengo diversos controles, primero uno fundamental es que al realizar cualquier operación debo asegurarme de tener el dinero en mi poder, antes de imprimir o intervenir un comprobante.

Otro puede ser que cada una de mis salidas de dinero están respaldadas por documentación o los límites en los montos de extracción, si las salidas superan este límite, debo mandar un mail a mi tesorero para que él autorice la salida.

c) ¿Cumplís los controles?

Si, trato de cumplir con todos los controles porque ellos respaldan mi accionar y además cuando hay diferencias en mi caja, el cumplimiento de los mismos me ayudan a rastrear la discrepancia.

d) ¿Algún limite que puedas comentarnos?

Por ejemplo, un porcentaje de mi sueldo va destinado a un fondo personal que se encarga de absorber las pérdidas que pueda ocasionar mi desempeño, diariamente tengo el límite de \$2, es decir, en mi caja puedan

llegar a faltar hasta \$2 si falta más dinero, esto es absorbido por el fondo. Esto sucede en el caso de la diferencia negativa o sea un faltante.

e) En caso positivo ¿Qué sucede?

En caso de que hubiera un sobrante en caja, debo realizar un informe, porque por ejemplo puede ser que hay pagado alguna salida de menos y que luego el cliente viniera a reclamar.

f) ¿Qué preferís un sobrante o un faltante?

En realidad no es recomendable ninguno de los dos porque un faltante mayor al límite implica que realice mal mi trabajo y recae en mi fondo. Y un sobrante implica que hay algún cliente que se fue con un monto menor al solicitado o que realice un depósito de menos.

g) Si no se generan diferencias ¿Qué sucede con el fondo?

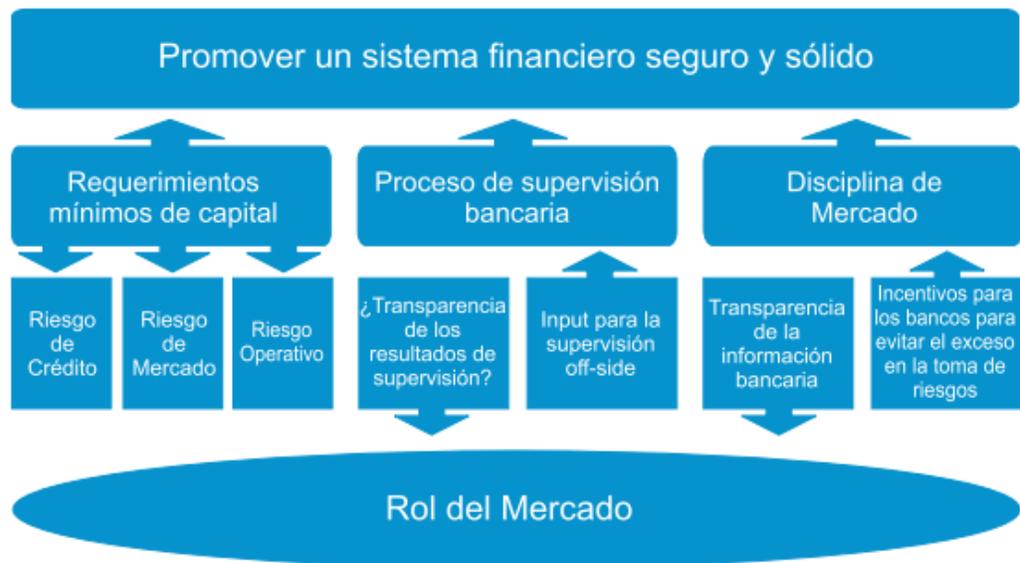
Si el faltante se encuentra dentro de los límites diarios no se disminuye del fondo, así que el mismo se reintegra a mi cuenta sueldo.

Anexo

CUADRO N°1: El camino Argentino hacia Basilea II

Cronología	Hechos
1988	Acuerdo Original - Basilea I
1996	Incorporación de Riesgo de Mercado
1999	Principios básicos de supervisión bancaria Implementación Enfoque Estandarizado Simplificado
1999	Propuesta Basilea II
2001	2° Ronda consultiva
2003	3° Ronda consultiva – Documento “Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk”
2004	Presentación del Acuerdo definitivo
2006	Adopción de Basilea II por parte del BCRA
2007-2009	Reuniones bilaterales, publicación de mejores prácticas y modificaciones normativas acordes con Basilea II
2010	Implementación Enfoque Estandarizado Simplificado

CUADRO N°2: El esquema de Basilea II



CUADRO N°3: Relación entre eventos de pérdida y componentes de las entidades bancarias

Riesgo Operacional	Tipos de Evento de Riesgo Operativo	Relacionados Con:
	- Fraude Interno.	PERSONAS
	- Fraude Externo.	EXTERNOS
	- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.	PERSONAS
	- Prácticas con los clientes, productos y negocios.	PERSONAS
	- Daños a activos físicos.	EXTERNOS
	- Incidencias en el negocio y fallas tecnológicas.	SISTEMAS
	- Ejecución, gestión y finalización de procesos.	PROCESOS

CUADRO N°4: Categorías involucradas dentro de los eventos de pérdida

	TIPOS DE EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	CATEGORÍAS
Riesgo Operacional	Fraude Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades no autorizadas. • Hurto y fraude.
	Fraude Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Hurto y fraude. • Seguridad de los sistemas.
	Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones laborales. • Higiene y seguridad en el trabajo. • Diversidad y discriminación.

	Prácticas con los clientes, productos y negocios	<ul style="list-style-type: none">• Adecuación, divulgación de información y confianza.• Prácticas empresariales o de mercado improcedentes.• Productos Defectuosos.• Selección, patrocinio y riesgo.• Actividades de asesoramiento.
	Daños a activos físicos	<ul style="list-style-type: none">• Desastres y otros acontecimientos
	Incidencias en el negocio y fallas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas
	Ejecución, gestión y finalización de procesos	<ul style="list-style-type: none">• Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones.• Seguimiento y presentación de informes.• Aceptación de clientes y documentación.• Gestión de cuentas de clientes.• Contrapartes comerciales.• Distribuidores y proveedores.

NORMATIVA DEL BANCO CENTRAL: Comunicación “A” 5398 – Sección 1

1.1. Alcance de los lineamientos.

Las entidades financieras deben contar con un proceso integral para la gestión de riesgos, que incluya la vigilancia por parte del Directorio y de la Alta Gerencia para identificar, evaluar, seguir, controlar y mitigar todos

los riesgos significativos. Este proceso deberá ser proporcional a la dimensión e importancia económica de la entidad financiera de que se trate como así también a la naturaleza y complejidad de sus operaciones, teniendo en cuenta a esos efectos los lineamientos contenidos en esta disposición.

El proceso integral para la gestión de riesgos deberá ser adecuado, suficientemente comprobado, debidamente documentado y revisado periódicamente en función de los cambios que se produzcan en el perfil de riesgo de la entidad y en el mercado. Además, los resultados de esa revisión deben emplearse en la evaluación de la suficiencia del capital a que se refiere el punto 1.3.

1.2. Consideraciones generales.

Los presentes lineamientos constituyen buenas prácticas en materia de gestión de riesgos y, por ende, no son sustitutos de los requerimientos específicos contenidos en las normas dictadas por el Banco Central de la República Argentina, debiendo implementarse conforme a las atribuciones conferidas al Directorio por la Asamblea de Accionistas u órgano de gobierno de la sociedad que cumpla funciones semejantes y en el contexto de las pertinentes disposiciones legales vigentes.

La información sobre el proceso integral para la gestión de riesgos que implemente la entidad deberá estar a disposición de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias.

A los fines de estas normas se entiende como:

1.2.1. Directorio: órgano o autoridad que cumpla funciones de administración conforme al tipo societario que corresponda.

1.2.2. Alta Gerencia: Gerencia General y aquellos gerentes que tengan poder decisorio y dependan directamente de ésta o del presidente del Directorio.

1.2.3. Operaciones fuera de balance: aquellas operaciones que no están contabilizadas en el estado de situación patrimonial pero que son una fuente potencial de exposición al riesgo para las entidades, pudiendo hallarse registradas en cuentas de orden o estar mencionadas en notas a los estados contables, según corresponda.

1.2.4. Contraparte: aquella obligada a efectuar una contraprestación económicamente valorable a la entidad financiera, aun cuando la relación con la entidad no surja de una asistencia crediticia otorgada de manera directa, como por ejemplo en la liquidación de una operación con títulos valores, o cuando sea contingente, como en el caso de un garante o en ciertas operaciones de derivados.

1.2.5. Cartera de negociación: la constituida por las posiciones en instrumentos de regulación monetaria del Banco Central de la República Argentina y demás instrumentos financieros, que constan en los listados de volatilidades emitidos por esta Institución, destinados a operaciones de compraventa ("trading").

1.2.6. Cartera de inversión: la constituida por las posiciones en instrumentos de regulación monetaria del Banco Central de la República Argentina y demás instrumentos financieros, que no constan en el listado vigente de volatilidades emitidos por esta Institución y aquellos que, estando allí listados, sean valuados conforme el criterio de costo más rendimiento.

1.3. Capital Económico. Proceso de evaluación.

1.3.1. Concepto.

El capital económico de las entidades financieras es aquel que requieren para cubrir, no sólo las pérdidas inesperadas originadas por las exposiciones a los riesgos crediticio, operacional y de mercado, sino también las que provienen de otros riesgos -algunos de ellos, contemplados en las

presentes disposiciones- a los que puede estar expuesta la entidad financiera.

1.3.2. Evaluación.

Es de fundamental importancia que las entidades financieras cuenten con un proceso interno, integrado y global, para evaluar la suficiencia de su capital económico en función de su perfil de riesgo (“Internal Capital Adequacy Assesment Process” - “ICAAP”) y con una estrategia para mantener sus niveles de capital a lo largo del tiempo. Si como resultado de este proceso interno se determina que el capital regulatorio es insuficiente, las entidades financieras deberán incrementarlo en base a sus propias estimaciones.

Las entidades financieras deben demostrar que sus objetivos internos de capital están bien fundamentados y son acordes con su perfil general de riesgo y entorno operativo. El proceso de evaluación de la suficiencia del capital debe tener en cuenta todos los riesgos significativos a los que se enfrenta la entidad financiera. Aunque no todos los riesgos se pueden medir con exactitud, las entidades financieras deben desarrollar un proceso integral para la gestión de, al menos, los riesgos de crédito, operacional, de mercado, de tasa de interés, de liquidez, reputacional y estratégico, empleando para ello pruebas de estrés para evaluar situaciones adversas pero posibles que puedan afectar su nivel de capital.

El ICAAP se debe realizar tanto en base individual como consolidada y comprender pruebas de estrés que complementen y validen todo otro enfoque cuantitativo o cualitativo empleado por la entidad, de modo que el Directorio y la Alta Gerencia cuenten con una comprensión más acabada de la interacción entre los distintos tipos de riesgos en condiciones de estrés. Asimismo, el ICAAP debe considerar las necesidades de capital de

corto y largo plazo y propender a la prudente acumulación de excedentes de capital en los períodos benignos del ciclo económico.

Los elementos fundamentales de una evaluación rigurosa del capital incluyen:

i) Políticas y procedimientos para garantizar que la entidad identifica, cuantifica e informa todos los riesgos importantes;

ii) Un proceso que relacione el capital económico con el nivel de riesgo actual;

iii) Un proceso que establezca objetivos de suficiencia del capital en función del riesgo, teniendo en cuenta el enfoque estratégico de la entidad y su plan de negocios; y

iv) Un proceso interno de controles, exámenes y auditorías, con el objetivo de garantizar que el proceso general de gestión de riesgos es exhaustivo.

El nivel de capital de cada entidad debe determinarse con arreglo a su perfil de riesgo y a la adecuación de su proceso de gestión del riesgo y de sus controles internos, teniendo en cuenta además factores externos como los efectos del ciclo económico y de la coyuntura económica.

El análisis de los requerimientos de capital actuales y futuros de la entidad financiera en relación con sus objetivos estratégicos es un elemento esencial del proceso de planificación estratégica. El plan estratégico debe recoger con claridad las necesidades de capital de la entidad financiera, los gastos de capital previstos -tales como pérdidas, distribuciones de utilidades y otras fuentes de reducción del capital-, el nivel de capital deseado y las fuentes externas de capital. El Directorio y la Alta Gerencia deben contemplar la planificación del capital como un elemento fundamental para el logro de sus objetivos estratégicos.

En el marco de la revisión del cumplimiento de las normas del Banco Central de la República Argentina -tales como las normas sobre

“Capitales mínimos de las entidades financieras”, sobre “Supervisión consolidada” y de estas normas- la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias examinará el proceso interno de evaluación de la suficiencia del capital económico de la entidad financiera. Si tras completar dicho examen, la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias entiende que los resultados del ICAAP que realiza la entidad no son satisfactorios o advierte que no se cumplen las condiciones y requisitos establecidos en las normas, podrá considerar adoptar una amplia gama de posibles acciones.

Las normas sobre “Capitales mínimos de las entidades financieras” establecen exigencias de capital mínimo para hacer frente a una serie de riesgos que afectan al conjunto del sistema financiero. Ello no obstante, las entidades financieras están también expuestas a otras incertidumbres que afectan específicamente a cada una de ellas y que se tratan individualmente teniendo en consideración los principios y disposiciones establecidos en estas normas. Por ello, el Banco Central de la República Argentina espera que las entidades financieras operen por encima de los límites mínimos establecidos en las normas sobre “Capitales mínimos de las entidades financieras” y, de considerarlo necesario, la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias podrá exigir que mantengan capital regulatorio por encima de dichos mínimos.

Adicionalmente, la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias evaluará las características particulares de cada entidad financiera y de los mercados en los que opera y, eventualmente, exigirá niveles de capital superiores a los establecidos en las normas sobre “Capitales mínimos de las entidades financieras”, por ejemplo, frente a determinados riesgos -ya sean específicos a la entidad financiera o pertenecientes al conjunto de la economía- que no están apropiadamente contemplados en las normas sobre “Capitales mínimos de las entidades financieras”.

La Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias intervendrá con prontitud a fin de evitar que el capital descienda por debajo de los niveles mínimos que exige el perfil de riesgo de cada entidad financiera. Asimismo, si el capital regulatorio no se mantiene en el nivel requerido o no se recupera a ese nivel, la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias podrá adoptar o requerir medidas correctivas, tales como: intensificar la supervisión de la entidad, restringir el pago de dividendos, requerir la preparación y aplicación de un plan satisfactorio para restablecer la suficiencia del capital, así como exigir la integración inmediata de capital adicional.

La solución permanente a las dificultades no siempre consiste en aumentar el capital regulatorio. Sin embargo, teniendo en cuenta que la aplicación de algunas medidas –tales como el perfeccionamiento de los sistemas y controles- requiere de cierto tiempo, el aumento del capital regulatorio podrá utilizarse como medida transitoria mientras se ponen en práctica soluciones permanentes encaminadas a fortalecer la posición de capital de la entidad financiera. Una vez adoptadas esas medidas y comprobada su eficacia por parte de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, esa Superintendencia podrá eliminar el incremento transitorio de los requerimientos de capital.

Asimismo, la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias considerará la calidad del sistema de información para la gestión de riesgos (“Management Information System” - “MIS”) que utiliza la entidad, la forma en que las distintas líneas de negocio y sus riesgos se agregan, así como el historial de respuesta gerencial ante la aparición de nuevos riesgos o la modificación de los ya existentes.

Para que se reconozca el efecto de la utilización de las técnicas de cobertura de riesgos en el cómputo del capital mínimo, las entidades financieras deben cumplir una serie de requisitos, incluidos los criterios de divulgación de la información y de gestión de riesgos.

La Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias, en particular, considerará cómo se utilizan los mecanismos e instrumentos que permiten reducir las necesidades de capital y si la entidad financiera los emplea y entiende como parte integral del proceso de gestión de riesgos.

1.4. Principios generales.

Las entidades financieras deben contar con:

1.4.1. Estrategias de gestión de riesgos aprobadas por el Directorio.

La gestión de riesgos debe ser integral -es decir, abarcar a la entidad en su conjunto- e incluir políticas detalladas y límites prudenciales para los principales riesgos en función de las actividades de la entidad financiera.

El Directorio debe asegurarse de que se desarrollen políticas, prácticas y procedimientos para la gestión de riesgos, que se establezcan límites apropiados y que la Alta Gerencia adopte las medidas necesarias para seguir y controlar todos los riesgos significativos de manera consistente con la estrategia y política aprobadas por el Directorio.

Las políticas, prácticas y procedimientos deben proveer una guía específica para la implementación de las estrategias de negocio y establecer límites internos para los distintos tipos de riesgo a los cuales la entidad pueda estar expuesta. Estos límites deben considerar el rol de la entidad en el sistema financiero y ser definidos en función del capital de la entidad, de la totalidad de sus activos, de sus resultados o -cuando se lo pueda medir adecuadamente- de su nivel de riesgo total.

Las estrategias, políticas, prácticas, procedimientos y límites deben documentarse adecuadamente, revisarse, actualizarse, comunicarse a todas las áreas de la entidad directa o indirectamente involucradas e implementarse. Las excepciones a las políticas, prácticas, procedimientos y

límites establecidos deben recibir atención inmediata y autorización por parte del nivel funcional con capacidad decisoria en la materia, así como ser documentadas.

Además, las políticas, procedimientos y límites deben:

1.4.1.1. Proveer, en forma adecuada y oportuna, a la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los riesgos generados por las actividades de préstamo, inversión, negociación y operaciones no registradas en el balance de saldos -se encuentren o no contabilizadas en cuentas de orden, tales como las originadas en titulaciones-, así como los riesgos provenientes de otras actividades significativas a nivel de línea de negocio y de la entidad en su conjunto;

1.4.1.2. Asegurar que la realidad económica de las exposiciones al riesgo -incluyendo el riesgo reputacional y la incertidumbre en las valuaciones- esté reconocida e incorporada en forma íntegra en los procesos de gestión de riesgos de la entidad;

1.4.1.3. Ser consistentes con los objetivos establecidos por la entidad financiera, así como con su fortaleza financiera global;

1.4.1.4. Delinear claramente la responsabilidad y líneas de autoridad en las distintas actividades de negocio y asegurar que existe una separación clara entre las líneas de negocio y la función de evaluación de riesgos;

1.4.1.5. Contemplar mecanismos para que los incumplimientos a los límites fijados internamente para las posiciones sean comunicados a las instancias superiores y regularizados;

1.4.1.6. Analizar las líneas de negocio y productos nuevos para asegurarse -antes de que se inicie la nueva actividad- de que la entidad financiera está en condiciones de gestionar los riesgos asociados; e

1.4.1.7. Incluir un cronograma y procesos para revisar y actualizar las políticas, procedimientos y límites en función de las necesidades.

Los planes de negocios de las entidades deben ser elaborados conforme a la estrategia establecida y reformulados cada vez que se efectúe su revisión.

1.4.2. Un proceso interno que les permita evaluar la adecuación de su capital en relación con su perfil de riesgo, que debe cumplir los siguientes requisitos:

1.4.2.1. Ser vigilado por el Directorio y la Alta Gerencia - responsables últimos del proceso-;

1.4.2.2. Asegurar una rigurosa evaluación de las necesidades de capital;

1.4.2.3. Permitir la evaluación integral de los riesgos;

1.4.2.4. Funcionar en el marco de un sistema adecuado de seguimiento e información; y

1.4.2.5. Estar sometido a la revisión permanente de los controles internos, incluso por parte de las auditorías interna y externa.

La naturaleza de la metodología específica que se utilice para esta evaluación dependerá de la dimensión e importancia económica de las entidades y la naturaleza y complejidad de sus operaciones, debiendo contar con un proceso de validación y testeo del modelo y/o sistemas que las entidades eventualmente utilicen para medir los componentes del riesgo.

Para realizar esa evaluación, las entidades pueden, sin que ello signifique delegar su responsabilidad, utilizar herramientas o modelos provistos por terceros o, en su caso, por sus casas matrices del exterior, siempre que los responsables de su aplicación posean adecuados conocimientos para utilizarlos y entender sus resultados.

1.4.3. Sistemas de información y seguimiento adecuados para la medición de los riesgos, su evaluación y el reporte del tamaño, composición y calidad de las exposiciones.

Las entidades financieras deben establecer un sistema adecuado para vigilar e informar sobre las exposiciones al riesgo y para evaluar el efecto de las modificaciones de su perfil de riesgo en sus necesidades de capital. El Directorio y la Alta Gerencia deberán recibir periódicamente informes sobre el perfil de riesgo y las necesidades de capital que permitan:

1.4.3.1. Estimar el nivel y la tendencia de los riesgos relevantes y su efecto sobre las necesidades de capital;

1.4.3.2. Evaluar la razonabilidad de los supuestos básicos utilizados en el sistema de medición del capital y la sensibilidad de los resultados a cambios en esos supuestos;

1.4.3.3. Determinar si la entidad posee capital regulatorio suficiente para cubrir los distintos riesgos y si satisface los objetivos de suficiencia del capital establecidos en las normas; y

1.4.3.4. Considerar sus requerimientos futuros de capital en función del perfil de riesgo y, en función de ello, introducir los ajustes pertinentes en el plan estratégico.

El sistema de información para la gestión de riesgos MIS debe proveer al Directorio y a la Alta Gerencia, en forma clara, concisa y oportuna, información relevante referida al perfil de riesgo y las necesidades de capital de la entidad. Esta información debe incluir las exposiciones a todos los riesgos, incluidas aquellas que provienen de operaciones fuera del balance - es decir operaciones no registradas en el balance de saldos, se encuentren o no contabilizadas en cuentas de orden-. Además, la gerencia debe comprender los supuestos y limitaciones inherentes a las medidas de riesgo específicas.

El MIS debe permitir adaptaciones y perspectivas múltiples respecto de las exposiciones, para dar cuenta de los cambios en los supuestos e

incorporar la incertidumbre sobre las medidas de riesgos. Adicionalmente, debe ser flexible a efectos de permitir generar escenarios integrales y prospectivos, que capturen la visión de la gerencia en cuanto a la evolución de las condiciones de mercado y las situaciones de estrés. Los datos ingresados y otras herramientas provistas por terceros -tales como medidas de riesgo y modelos- deben estar sujetas a una validación inicial y permanente a lo largo del tiempo.

Los elementos necesarios para la agregación de los riesgos son la existencia de una infraestructura apropiada y un MIS que permitan: (i) agregar exposiciones y medidas de riesgo de diferentes líneas de negocio e (ii) identificar concentraciones y riesgos emergentes en función de criterios flexibles y según especificaciones que se determinen en cada ocasión. Además, el MIS debe permitir evaluar el efecto de distintos tipos de escenarios económicos y financieros adversos y ser lo suficientemente flexible como para incorporar a las coberturas de riesgos empleadas por la entidad, incluyendo -en su caso- al riesgo de base (“basis risk”) concomitante a tales coberturas.

El MIS debe detectar los incumplimientos a los límites establecidos. Para ello, entre otras medidas, debe agregar a través de las distintas áreas de negocio las exposiciones con características similares -ya sea que pertenezcan a la cartera de inversión o de negociación- para identificar concentraciones o incumplimientos a los límites internos para las posiciones.

Además, la entidad debe establecer procedimientos para el reporte inmediato de esos incumplimientos a la Alta Gerencia y para asegurar que se realice el seguimiento adecuado.

1.4.4. Exámenes de los controles internos. La estructura de control interno es esencial en el proceso de evaluación del capital. Un control eficaz de este proceso incluye un examen independiente y, cuando proceda, la realización de auditorías internas o externas.

El objetivo de los controles es asegurar que la información a partir de la cual se toman las decisiones sea precisa, de tal manera que los procesos reflejen acabadamente las políticas de gestión y que el reporte periódico, incluidos los informes sobre incumplimientos de límites y otras excepciones, es eficaz.

La entidad financiera debe realizar exámenes periódicos de su proceso de gestión de riesgo a fin de garantizar su integridad, precisión y razonabilidad. Los aspectos que deben ser examinados son:

1.4.4.1. La adecuación del proceso de evaluación de la suficiencia del capital, el cual debe ser proporcional a la dimensión e importancia económica de la entidad financiera como así también a la naturaleza y complejidad de sus operaciones;

1.4.4.2. La identificación de grandes exposiciones y concentraciones de riesgos;

1.4.4.3. La exactitud y exhaustividad de los datos de entrada del proceso de evaluación;

1.4.4.4. La razonabilidad y validez de los escenarios utilizados en el proceso de evaluación; y

1.4.4.5. La realización de pruebas de estrés y el análisis de los supuestos y de los datos de entrada.

La Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias examinará periódicamente la solidez del proceso utilizado por las entidades para evaluar la suficiencia de su capital, su exposición al riesgo y niveles de capital requeridos y la calidad del capital mantenido.

El examen se centrará básicamente en la calidad de la gestión y control de los riesgos.

1.4.5. Políticas y procedimientos que aseguren que los nuevos productos y las iniciativas en materia de gestión de riesgos sean aprobados por el Directorio.

1.4.6. Una o más unidades responsables de la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los riesgos -como por ejemplo la Gerencia de Riesgos-, en función de la dimensión e importancia económica de la entidad financiera de que se trate como así también de la naturaleza y complejidad de sus operaciones. Esta/s unidad/es debe/n estar separada/s de las áreas que originan los riesgos y ser independiente de las líneas de negocios -a efectos de asegurar una adecuada separación de tareas y de evitar conflictos de intereses-, reportar las exposiciones al riesgo directamente a la Gerencia General o al Directorio y encontrarse sujeta/s a una revisión periódica por parte de la auditoría interna.

1.4.7. Programas de pruebas de estrés rigurosos y prospectivos, que identifiquen los posibles eventos o cambios en las condiciones de mercado que puedan tener incidencia negativa de importancia para la entidad.

1.4.8. Un plan para contingencias que establezca claramente la estrategia para afrontar situaciones de emergencia y que contenga políticas para gestionar un rango de posibles situaciones de estrés y establecer líneas claras de responsabilidad junto a los procesos adecuados para cada nivel de situación de estrés.

1.5. Responsabilidades.

1.5.1. El Directorio de la entidad financiera es el responsable de:

1.5.1.1. Garantizar que la gerencia establezca un sistema de evaluación de los distintos riesgos, que desarrolle un método para relacionar el riesgo con el nivel de capital necesario y que establezca un método para el cumplimiento de las políticas internas;

1.5.1.2. Verificar periódicamente que el sistema de control interno sea adecuado para garantizar la conducción ordenada y prudente del negocio;

1.5.1.3. Definir el nivel de tolerancia al riesgo de la entidad financiera y asegurar que el marco de gestión del riesgo incluya políticas detalladas en materia de límites prudenciales para la entidad en su conjunto, las cuales deben ser consistentes con su nivel de tolerancia y capacidad para asumir riesgos;

1.5.1.4. Asegurar que las líneas de autoridad y de responsabilidad estén claramente determinadas;

1.5.1.5. Garantizar que la entidad posea capital suficiente para cubrir sus riesgos. Al evaluar en forma rigurosa la suficiencia de su capital, el Directorio debe tener en cuenta la etapa concreta del ciclo económico en la que está operando la entidad.

1.5.2. El Directorio y la Alta Gerencia, en tanto, deben:

1.5.2.1. Comprender la naturaleza y el nivel de riesgo asumido por la entidad financiera y la manera en que ese nivel de riesgo se relaciona con niveles de capital adecuados;

1.5.2.2. Garantizar que las formalidades y sofisticación de los procesos de gestión del riesgo sean acordes al perfil de riesgo y al plan de negocios de la entidad financiera;

1.5.2.3. Conocer las exposiciones al riesgo a nivel del conjunto de la entidad financiera, para lo cual a nivel de la Alta Gerencia se deben articular las perspectivas de las áreas de negocio clave y de las funciones de control. Además, para alcanzar esta visión integral de la exposición al riesgo, en la Alta Gerencia debe compartirse información respecto de los acontecimientos de mercado, riesgos y técnicas de cobertura del riesgo pertinentes a las distintas líneas de negocio;

1.5.2.4. Poseer conocimiento suficiente sobre las principales líneas de negocio para asegurar que las políticas, controles y sistemas de seguimiento del riesgo sean eficaces;

1.5.2.5. Tener la experiencia suficiente para entender las actividades del mercado de capitales en las cuales la entidad esté involucrada -tales como las de titulización y operaciones fuera de balance- y los riesgos asociados;

1.5.2.6. Estar permanentemente informados acerca de los riesgos a los cuales la entidad está expuesta;

1.5.2.7. Revisar regularmente la gestión de riesgos -dejando evidencia documental y fundada- y entender las consecuencias y limitaciones de la información que reciben en esa materia; e

1.5.2.8. Identificar y revisar los cambios a nivel de la entidad en su conjunto que podrían surgir como consecuencia de iniciar nuevas actividades o introducir nuevos productos, asegurándose de que se hayan implementado la infraestructura y los controles internos necesarios para gestionar los riesgos asociados. Además, deben comprender los supuestos subyacentes de los modelos de negocio, valuación y prácticas de gestión de riesgos y poder evaluar la exposición al riesgo en caso de que tales supuestos no se verifiquen, considerar las posibles dificultades para valorar los nuevos productos y la incertidumbre acerca de su comportamiento en una situación de estrés.

1.5.3. La Alta Gerencia debe asegurar que las políticas, prácticas y procedimientos de gestión de riesgos sean apropiadas en función del perfil de riesgo de la entidad y de su plan de negocios y que sean efectivamente implementadas. En particular, el proceso de gestión de riesgos que la Alta Gerencia establezca no debe limitarse a los riesgos que están tratados en las siguientes secciones, sino también a otros riesgos que sean significativos para la entidad financiera así como aquellos que, si bien no son significativos

en forma aislada, combinados con otros riesgos pueden dar origen a pérdidas considerables.

NORMATIVA DEL BANCO CENTRAL: Comunicación "A" 5398 – Sección 6

Las entidades financieras deben implementar un marco para gestionar el riesgo operacional como una disciplina integral y separada de los restantes riesgos, el cual debe ser proporcional a las dimensiones de la entidad y a la complejidad de sus operatorias y adecuado a su perfil de riesgo.

6.1. Conceptos.

6.1.1. Riesgo operacional.

Se entiende por riesgo operacional -concepto que incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y de reputación-, al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos.

El riesgo legal, que puede verificarse en forma endógena o exógena a la entidad financiera, comprende, entre otros aspectos, la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales.

Se entiende por riesgo estratégico al procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, parámetros, objetivos y otras funciones que respaldan esa estrategia.

Cada entidad podrá adoptar a su criterio una definición de riesgo operacional más amplia, adecuándola a su realidad y necesidades, siempre

que, como mínimo, se incluyan los conceptos contemplados precedentemente.

6.1.2. Gestión del riesgo operacional.

Se entiende por gestión del riesgo operacional a la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de este riesgo.

Las entidades financieras deben evaluar su vulnerabilidad ante los eventos, para así comprender mejor su perfil de riesgo operacional y, en su caso, adoptar las medidas correctivas de las políticas que sean pertinentes.

El marco para la gestión del riesgo operacional comprende las políticas, prácticas, procedimientos y estructuras con que cuenta la entidad financiera para su adecuada gestión, debiendo además permitirle evaluar la suficiencia del capital. El marco debe cubrir la propensión y la tolerancia al riesgo operacional de la entidad -lo cual debe estar establecido en las políticas de gestión de este riesgo-, incluyendo el grado y el modo en que este riesgo se transfiere fuera de la entidad.

6.1.3. Eventos de pérdida.

Se indica a continuación la lista taxativa de las categorías -a los fines de las presentes disposiciones- para la clasificación de los eventos de pérdida derivados del riesgo operacional, incluyendo algunos ejemplos de los conceptos que integrarían cada una de ellas:

6.1.3.1. Fraude interno: información falsa sobre posiciones -propias o de clientes-, robos por parte de empleados, utilización de información confidencial de la entidad financiera en beneficio del empleado, etc.

6.1.3.2. Fraude externo: robo, falsificación, daños por intromisión en los sistemas informáticos, etc.

6.1.3.3. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo: reclamos de indemnizaciones por parte de los empleados, infracciones a las normas laborales de seguridad e higiene, de discriminación, responsabilidades generales, etc.

6.1.3.4. Prácticas con los clientes, productos y negocios: abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas de la entidad financiera, lavado de dinero, venta de productos no autorizados, etc.

6.1.3.5. Daños a activos físicos derivados de: actos de terrorismo y vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.

6.1.3.6. Alteraciones en la actividad y fallas tecnológicas: fallas del “hardware” o del “software”, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios públicos, etc.

6.1.3.7. Ejecución, gestión y cumplimiento del plazo de los procesos: errores en la introducción de datos, fallas en la administración de garantías, documentación jurídica incompleta, concesión de acceso no autorizado a las cuentas de los clientes, litigios con proveedores, etc.

Un mismo evento de pérdida no podrá registrarse en más de una de las categorías mencionadas precedentemente.

6.2. Responsabilidades.

Corresponderá a cada entidad implementar una administración eficiente del riesgo operacional, considerando los lineamientos que se exponen a continuación y teniendo en cuenta las dimensiones de la entidad y la complejidad de sus operatorias.

El Directorio, la Alta Gerencia y la unidad encargada de la gestión del riesgo operacional o persona responsable, deben evidenciar alto grado de compromiso tendiente a mantener una sólida cultura de la gestión del

riesgo operacional en la cual las actividades relacionadas con ese riesgo formen parte de los procesos diarios de la entidad financiera.

6.2.1. Directorio.

El Directorio será responsable de que la entidad cuente con una estrategia adecuada para la gestión del riesgo operacional, del riesgo operacional asumido por la entidad y de la forma en que se gestiona. Para ello debe:

6.2.1.1. Aprobar el marco que se utilizará para la gestión del riesgo operacional cuya periodicidad mínima de revisión será anual o cada vez que se produzcan, a juicio de la entidad, hechos o situaciones de relevancia vinculadas con este riesgo, los cuales deberán ser puestos en conocimiento de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias;

6.2.1.2. Tener un claro conocimiento de los procedimientos desarrollados a efectos de gestionar el riesgo operacional y su grado de cumplimiento. Para ello deberá recibir, como mínimo semestralmente, información suficiente que permita analizar el perfil de riesgo operacional general de la entidad financiera y verificar las implicancias estratégicas y sustanciales para su actividad;

6.2.1.3. Asegurar que el marco para la gestión del riesgo operacional esté sujeto a un proceso de auditoría interna -área que no será responsable de su gestión- que contemple una adecuada cobertura y profundidad de las revisiones y la adopción oportuna de medidas correctivas por parte de las áreas auditadas;

6.2.1.4. Aprobar políticas de difusión del marco de gestión del riesgo operacional y de capacitación, dirigidas a todas las áreas y funcionarios de la entidad financiera;

6.2.1.5. Establecer políticas para la gestión de los riesgos operacionales derivados de las actividades subcontratadas y de los servicios prestados por los proveedores;

6.2.1.6. Aprobar una política para la difusión a terceros de la información que corresponda sobre el marco de gestión del riesgo operacional. El contenido de dicha información y sus características serán proporcionales al volumen, complejidad y perfil de riesgo de las operaciones de la entidad financiera;

6.2.1.7. Garantizar que la entidad cuente con personal técnicamente calificado, así como también con los recursos necesarios para la gestión del riesgo operacional; y

6.2.1.8. Verificar que los encargados de esa gestión -Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable, conforme al punto 6.2.4.- no desarrollen otras tareas en áreas que puedan generar conflictos de intereses con su función.

6.2.2. Alta Gerencia.

6.2.2.1. Será la responsable de la implementación, reporte y control de los procesos y procedimientos para la puesta en práctica y funcionamiento del marco de gestión aprobado por el Directorio de la entidad. Ese marco será aplicado en forma consistente en toda la entidad financiera, debiendo todos los niveles de la organización comprender sus responsabilidades con respecto a la administración de este riesgo.

6.2.2.2. Será la encargada de que existan procesos y procedimientos aplicables a cada unidad de negocio, destinados a la gestión del riesgo operacional de los productos, actividades, procesos y sistemas de la entidad financiera.

6.2.2.3. Deberá establecer líneas claras de autoridad, responsabilidad y comunicación con las distintas gerencias para fomentar y mantener la asunción de responsabilidades.

6.2.2.4. Asegurará la existencia de recursos suficientes para la realización de una gestión eficaz del riesgo operacional.

6.2.2.5. Deberá evaluar si el proceso de vigilancia gerencial se adapta a los riesgos inherentes a las políticas de cada unidad de negocio.

6.2.2.6. Recibirá informes de la Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable y, en su caso, del nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del cual dependa esa unidad o persona, relacionados con los resultados de la ejecución de los procesos y procedimientos, la detección de las posibles deficiencias que se produzcan en las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional y las pertinentes propuestas para su corrección.

La entidad financiera establecerá la periodicidad de los citados informes de acuerdo con su dimensión, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones.

6.2.2.7. Informará al Directorio, como mínimo semestralmente, sobre los principales aspectos relacionados con la gestión del riesgo operacional.

6.2.3. Gerencias.

Las gerencias serán responsables de aplicar, en las distintas unidades de negocios -según su ámbito de competencia- los procesos y procedimientos concretos conforme al marco definido para la gestión del riesgo operacional, debiéndose asegurar que tanto los procedimientos como los controles sean adecuados y eficaces en el ámbito que se apliquen.

Asimismo, informarán a la Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable acerca de los resultados de la ejecución de los procesos y

procedimientos, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su dimensión, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones.

6.2.4. Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable.

La estructura de la unidad encargada de la gestión del riesgo operacional contemplará las siguientes características:

6.2.4.1. Se adecuará a la dimensión de la entidad, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y a la magnitud de sus operaciones;

6.2.4.2. Deberá depender funcionalmente de la Gerencia General -o autoridad equivalente- o de un nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos que reporte a esa Gerencia;

6.2.4.3. No podrá estar a cargo de la auditoría interna, área que no obstante ello podrá aportar sus conocimientos para el desarrollo del marco de gestión de riesgo operacional y para la constante mejora de su administración;

6.2.4.4. Podrá involucrar a personal de otras áreas siempre que las responsabilidades asignadas no impliquen conflictos de intereses en función de las respectivas incumbencias;

6.2.4.5. Existirá independencia entre la unidad o persona responsable de la gestión del riesgo operacional y las unidades de negocio involucradas, así como una clara delimitación de funciones, responsabilidades y perfil de puestos en todos sus niveles;

6.2.4.6. Deberá articular los principales procesos que la entidad financiera necesite para gestionar el riesgo operacional, adoptando los mecanismos que permitan una comunicación, interacción y coordinación efectiva con los responsables de los otros riesgos -que tenga la entidad

conforme sus definiciones y los requerimientos del Banco Central de la República Argentina- y de los responsables de contratar servicios externos;

6.2.4.7. Recibirá de las Gerencias informes con los resultados de la ejecución de los procesos y procedimientos, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su dimensión, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones;

6.2.4.8. Informará a la Gerencia General o, en su caso, al nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del que dependa, la detección de las posibles deficiencias que se produzcan en la aplicación de las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional y las pertinentes propuestas para su corrección, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su dimensión, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones.

6.3. Proceso de gestión del riesgo operacional.

Una gestión efectiva de este riesgo contribuirá a prevenir futuras pérdidas derivadas de eventos operativos. Consecuentemente, las entidades financieras deben gestionar el riesgo operacional inherente a sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes; además, en forma previa a un lanzamiento o presentación de nuevos productos, inicio de actividades, puesta en marcha de procesos o sistemas, también deben comprobar que se evalúa adecuadamente su riesgo operacional inherente.

El proceso de gestión del riesgo operacional comprenderá las etapas que se describen a continuación.

6.3.1. Identificación y evaluación.

Para la identificación del riesgo operacional, se tendrán en cuenta factores internos -tales como, la estructura de la entidad financiera y la naturaleza de sus actividades- y externos -tales como, cambios en el sector y avances tecnológicos-, que pudieran afectar el desarrollo de los procesos e influir negativamente en las proyecciones realizadas conforme a las estrategias de negocios definidas por la entidad financiera.

Las entidades financieras utilizarán datos internos, debiendo establecer un proceso para registrar y consignar en forma sistemática la frecuencia, severidad, categorías y otros aspectos relevantes de los eventos de pérdida por riesgo operacional.

La registración de esos eventos contribuirá a reducir los incidentes, las pérdidas y a mejorar la calidad del servicio y de los productos.

El proceso de recolección de datos deberá ser acompañado de una política de incentivos que permita fomentar su registración, promoviendo de este modo una cultura organizacional para el reporte de tales datos y de controles que contribuyan a la verificación de su consistencia e integridad.

Entre las herramientas que las entidades deben utilizar para identificar y evaluar sus riesgos operacionales pueden destacarse:

6.3.1.1. Autoevaluación del riesgo operacional: proceso interno que conlleva la utilización de listas de control o de grupos de trabajo para identificar fortalezas y debilidades del entorno de riesgo operacional;

6.3.1.2. Asignación de riesgos -o "mapeo de riesgos"-: permite agrupar por tipo de riesgo a las diferentes unidades de negocio, funciones organizativas o procesos; y

6.3.1.3. Indicadores de riesgo: parámetros -tales como, el número de operaciones fallidas, las tasas de rotación del personal y la frecuencia y/o gravedad de los errores- definidos y medidos periódicamente por las entidades financieras. Estos indicadores deben reflejar las fuentes

potenciales del riesgo operacional, tales como, una expansión acelerada, el lanzamiento de nuevos productos, la rotación del personal, interrupciones en las operaciones o en los sistemas, etc.

6.3.2. Seguimiento.

Las entidades financieras deben contar con un proceso de seguimiento eficaz a los efectos de facilitar la rápida detección y corrección de las posibles deficiencias que se produzcan en sus políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional.

Este proceso debe insertarse en las actividades habituales de la entidad financiera.

Además del seguimiento de los eventos de pérdidas operativas, las entidades financieras deben verificar la evolución de los indicadores a los fines de reformularlos en función de la naturaleza de los eventos de pérdida producidos.

La unidad o persona responsable encargada de la gestión del riesgo operacional deberá remitir al Gerente General -o autoridad equivalente- o, en su caso, al nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del cual dependa, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su dimensión, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones, informes vinculados a los resultados del seguimiento realizado y las pertinentes propuestas de corrección en los procesos y procedimientos.

Los informes mencionados precedentemente, una vez analizados por la Gerencia General y aprobadas las correcciones pertinentes, se distribuirán entre los niveles gerenciales correspondientes y las áreas de la entidad financiera que pudieran verse afectadas, a fin de que adopten esas medidas correctivas para asegurar una gestión eficaz del riesgo operacional.

6.3.3. Control y mitigación.

Las entidades deben establecer procesos y procedimientos de control y contar con un marco que asegure el cumplimiento de las políticas internas reexaminando con una frecuencia mínima anual las estrategias de control y reducción de riesgos operacionales, debiendo realizar los ajustes que pudieran corresponder.

A los efectos de reducir la exposición a los riesgos operacionales significativos, podrán utilizarse herramientas o programas de cobertura de riesgo como por ejemplo las pólizas de seguro, las cuales deberán ser usadas como complemento de las medidas de control interno adoptadas para esos riesgos, pero no serán consideradas sustitutos de la gestión del riesgo operacional.

El Directorio, el Gerente General y, en su caso, el nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del cual dependa la Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable, deben evidenciar alto grado de compromiso tendiente a mantener una sólida cultura de control interno, en la cual las actividades relacionadas con el control del riesgo operacional formen parte de los procesos diarios de la entidad financiera.

Las entidades financieras deben contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, acordes con el tamaño y complejidad de sus operaciones, que aseguren la prosecución de su capacidad operativa y la reducción de las pérdidas en caso de interrupción de la actividad. Para ello, deberán identificar sus procesos más críticos -incluidos aquellos dependientes de terceras partes- y mecanismos alternativos, a los efectos de reanudar el servicio en caso de su interrupción.

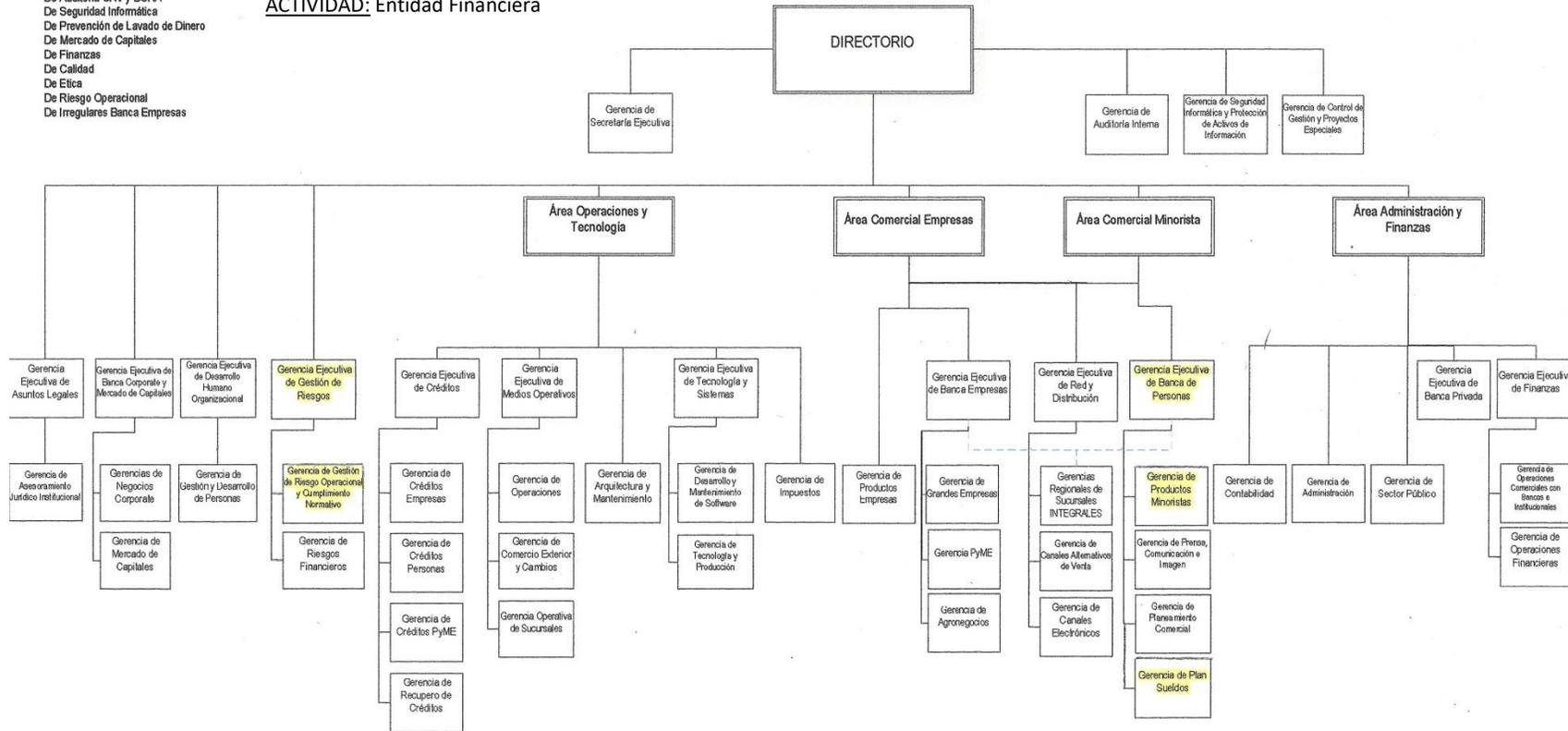
Las entidades periódicamente deben comprobar la eficacia de sus planes de recuperación y de continuidad del negocio mediante su puesta a prueba, verificando que sean acordes con las operaciones y estrategias de negocio.

En relación con los aspectos vinculados a la tecnología informática, resultarán de aplicación las normas sobre “Requisitos mínimos de gestión, implementación y control de los riesgos relacionados con tecnología informática, sistemas de información y recursos asociados para las entidades financieras”.

- Comités**
 De Tecnología Informática
 De Créditos
 De Auditoría CNV y BCRA
 De Seguridad Informática
 De Prevención de Lavado de Dinero
 De Mercado de Capitales
 De Finanzas
 De Calidad
 De Ética
 De Riesgo Operacional
 De Irregulares Banca Empresas

TIPO SOCIETARIO: Sociedad Anónima

ACTIVIDAD: Entidad Financiera



El presente Organigrama establece tres niveles jerárquicos funcionales:
 1 - Subgerencia General de Área
 2 - Gerencias Ejecutivas
 3 - Gerencias (*)

(*) La ubicación de los cuadros en este nivel del Organigrama no implican ni dependencia ni jerarquía funcional

- Gerencias Regionales Integrales**
 Región NOA
 Región NEA
 Región Cuyo
 Región Provincia Bs As Sur
 Región Rosario
 Región Panamericana
 Región Vicente López
 Región Barracas
 Región Microcentro
 Región Oeste
 Región Córdoba
 Región Macrocentro
 Región Vieja
 Región Alto Valle
 Región Austral
 Región Cordillera

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

- COOPERS Y LYBRAND e Instituto de Auditores Internos, Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO, trad. por Instituto de Auditores Internos de España-Coopers y Lybrand, S.A., Ediciones Díaz de Santos, (Madrid, España, 1996).

b) Especial:

- RODRIGUEZ, Alfredo C., Técnica y Organización Bancaria: Manual del Banquero, Ediciones Macchi (Buenos Aires, 1993).
- VILLEGAS, Carlos Gilberto, Control Interno y Auditoría de Bancos, Editorial Osmar D. Buyatti 2º Edición, (Buenos Aires, 1996).
- Sección 6, Comunicación “A” 5398, Banco Central de la República Argentina (13/02/2013).

c) Otras Publicaciones:

- UNIVERSIA Business Review, Cuestiones abiertas en la modelización del riesgo operacional en los acuerdos de Basilea: el umbral de pérdidas y la distribución de severidad, (Tercer Trimestre 2012) ISSN: 1698 5117
- Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, “Administración del Riesgo Operacional”, (Setiembre 2008).
- CEO Argentina, La administración del riesgo operacional. Más allá del requerimiento regulatorio, Edición Especial N°3 (Año 2007).
- Finanzas y Desarrollo, ¿Contribuirá Basilea II a prevenir las crisis o las empeorará?, Edición N°1 (Junio 2008).

- Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas – ASBA, Implementación de Basilea II: Consideraciones Prácticas, (Julio 2004).
- Informe COSO

Consultas a bases de información: en Internet:

- ✓ www.wikipedia.org (16/08/2013).
- ✓ www.bcra.gov.ar (16/08/2013)
- ✓ <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A5398.pdf> (31/08/2013)
- ✓ www.asba-supervision.org (05/09/2013)

ÍNDICE ANALÍTICO

Prólogo.....	Pág. 1
--------------	-----------

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN EN EL CONTROL INTERNO

1.- Conceptos básicos.....	3
2.- Control interno.....	4
3.- Efectividad de los sistemas de control interno.....	5
4.- Ambientes de control.....	6
5.- Evaluación de Riesgos.....	7
6.- Actividades de control.....	10
7.- Información y comunicación.....	11
8.- Monitoreo.....	12
9.- Roles y Responsabilidades del personal.....	12

CAPÍTULO II

LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

1.- Introducción	15
2.- Instituciones financieras.....	16
3.- Parámetros.....	17
4.- Intereses contrapuestos.....	18
5.- Sistema de control interno en las instituciones financieras.....	19
6.- Regulador de la actuación de las instituciones financieras.....	20
7.- Información y comunicación.....	22
8.- Supervisión.....	24
9.- Comité de supervisión bancaria de Basilea.....	25
10.- Segundo acuerdo de Basilea.....	25

CAPÍTULO III

EL ÁREA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

1.- Introducción.....	28
2.- Capital económico.....	30
3.- Principios generales para el proceso de gestión de riesgos.....	31
4.- Responsabilidades en el proceso de gestión de riesgos.....	36
5.- Tipos de riesgos.....	38

CAPÍTULO IV
EL PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LAS INSTITUCIONES
FINANCIERAS

1.- El riesgo operacional.....	43
2.- Antecedentes.....	44
3.- Gestión Del Riesgo Operacional.....	45
4.- Responsabilidades en la gestión del riesgo operacional.....	47
5.- Identificación de procesos.....	51
6.- Proceso de gestión del riesgo operacional.....	53
7.- Primera etapa: identificación de los riesgos.....	53
8.- Segunda etapa: medición de los riesgos.....	55
9.- Tercera etapa: seguimiento o monitoreo.....	57
10.- Cuarta etapa: mitigación de los riesgos.....	59
11.- Herramientas para la gestión de riesgos operativos.....	61

CAPÍTULO V
LA GESTIÓN DE RIESGOS APLICADA AL PROCESO DE CAJA DE AHORRO

1.- Introducción.....	63
2.- Cursograma N°1: Autorización de apertura de una CA.....	69
3.- Cursograma N°2: Primer depósito mínimo y autorización definitiva de CA..	73
4.- Cursograma N°3: Solicitud, autorización y envío de las TD.....	76
5.- Cursograma N°4: Solicitud y autorización de cierre de CA.....	79
6.- Cursogramas completos.....	82
7.- Objetivos y riesgos asociados a cada cursograma	86
8.- Matriz completa del proceso caja de ahorro.....	94
9.- Aplicación de la gestión de riesgos en el proceso caja de ahorro.....	107
Conclusión.....	111
Apéndice.....	114
Anexo.....	121
Índice Bibliográfico.....	153
Índice Analítico.....	155