

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO DE LA CARTERA
DE CRÉDITO DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL
CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO Y PROPUESTA
DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU
ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

KAHERINE CUMANDÁ BRITO MEDINA

DIRECTOR: ING. EDMUNDO PEÑAFIEL

QUITO, DICIEMBRE 2014

DIRECTOR:

Mgs. Edmundo Peñafiel

INFORMANTES:

Ing. Wilson Silva

Mgs. Roberto Ordoñez

DEDICATORIA

Dedico con mucho cariño el presente trabajo a mis papis Iván y Cumandá, por su inmenso amor y apoyo incondicional, por todo el sacrificio que diariamente realizan para darnos siempre lo mejor, por inculcarme valores y principios que han hecho de mí una persona de bien, por estar siempre a mi lado, cuidarme y nunca dejarme vencer; a ustedes que son el principal motor que impulsa todos los actos de mi vida.

A mis hermanitos Daniel y Kelly, por ser mis amigos y compañeros de vida, por haberme regalado los mejores y más felices momentos de mi niñez, por compartir conmigo alegrías, tristezas, logros, fracasos y por ser la inspiración para superarme y lograr metas juntos.

A mis abuelitos Ariosto y Teresa por su ejemplo de amor eterno y tenacidad constante, por su cariño desinteresado y sus sabios consejos, por haber compartido conmigo todos los actos importantes de mi vida y por enseñarme que lo que uno siembra con sinceridad y de corazón seguirá dando frutos, más allá de la vida.

Katherine

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la salud, la sabiduría, y por guiar mí camino a lo largo de este tiempo para hoy concluir con éxito el presente trabajo.

A mis padres y familiares por su comprensión, apoyo y motivación durante este tiempo.

A mis amigos más cercanos, por ser un gran apoyo, por sus palabras de aliento y compartir conmigo valiosas experiencias, y conocimientos para el desarrollo de la investigación.

Al FCPC-BNF, por las facilidades brindadas, la acogida de la empresa, así como para la ejecución del presente trabajo;

Y, a mi Director e Informantes de tesis por sus valiosos conocimientos impartidos, por sus directrices, dedicación y tiempo para concretar con felicidad esta etapa de mi vida.

Katherine

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ASPECTOS GENERALES DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, 3

- 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 3
 - 1.1.1 Reseña Histórica del FCPC-BNF, 3
 - 1.1.2 Descripción de la empresa, 7
- 1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL, 8
 - 1.2.1 Visión, 8
 - 1.2.2 Misión, 8
 - 1.2.3 Principios y valores Institucionales, 9
 - 1.2.4 Objetivos del FCPC-BNF, 11
 - 1.2.4.1 Objetivos Institucionales, 11
 - 1.2.4.2 Objetivos Estratégicos, 12
- 1.3 ANÁLISIS FODA, 15
- 1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, 23
 - 1.4.1 Descripción de Funciones del Personal Operativo, 24

2 ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO MERCADO DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, 37

- 2.1 ANÁLISIS MACROECONÓMICO, 37
 - 2.1.1 Análisis Pest, 37
 - 2.1.1.1 Factor Político, 38
 - 2.1.1.2 Factor Económico, 42
 - 2.1.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB), 43
 - 2.1.1.2.2 Inflación, 47
 - 2.1.1.2.3 Tasas de interés, 48
 - 2.1.1.2.4 Riesgo País, 51
 - 2.1.1.3 Factor Social, 53
 - 2.1.1.3.1 Población Económicamente Activa, 54
 - 2.1.1.4 Pobreza, 57
 - 2.1.1.5 Factor Tecnológico, 60
 - 2.1.1.6 Factor Legal, 61
 - 2.1.1.6.1 Constitución Política del Ecuador, 61
 - 2.1.1.6.2 Ley de Seguridad Social, Sistema Nacional de Seguridad Social, 61
 - 2.1.1.6.3 Resoluciones Superintendencia de Bancos y Seguros (Intendencia Nacional de Seguridad Social), 62
 - 2.1.1.6.4 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (L.O.R.T.I); Servicio de Rentas Internas, 63

- 2.1.1.6.5 Código de Trabajo; Ministerio de Relaciones Laborales, 64
- 2.1.1.6.6 Tipos de Fondos Previsionales Cerrados en el Mercado, 64
- 2.1.1.6.7 Financiamiento de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, 66
- 2.2 MICRO MERCADO DEL FCPC-BNF, 69
 - 2.2.1 Clientes, 69
 - 2.2.2 Proveedores, 71
 - 2.2.3 Competencia, 72
 - 2.2.4 Principales Resoluciones que inciden en el funcionamiento del FCPC-BNF, 74
- 3 **CONCEPTUALIZACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y METODOLOGÍAS APLICADAS PARA SU GESTIÓN, 76**
 - 3.1 MARCO REGULATORIO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS, 76
 - 3.1.1 **Mejores Prácticas Internacionalmente Aceptadas, 77**
 - 3.1.1.1 Committee Of Sponsoring Organizations (COSO), 77
 - 3.1.1.2 Ley de Sarbanes - Oxley (SOX), 83
 - 3.1.1.3 OCDE: Principios de Gobierno Corporativo, 84
 - 3.1.1.4 ISO: International Organization for Standardization, 85
 - 3.1.1.5 British Standard 31100, 86
 - 3.1.1.6 The Institute of Risk Management (IRM), 87
 - 3.1.2 **Exigencia de carácter obligatorio, 88**
 - 3.1.2.1 Basilea, 88
 - 3.1.2.2 Marco Regulatorio de Riesgo Operacional para Ecuador, 95
 - 3.2 METODOLOGÍAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS, 98
 - 3.2.1 **Método Hazop, 98**
 - 3.2.2 **Método Freeman, 99**
 - 3.2.3 **Método Sikish, 99**
 - 3.2.4 **Método General de la EPA (Evironmental Protection Agency), 101**
 - 3.2.5 **Metodología General para los Análisis de Riesgos (MEGAR), 101**
 - 3.2.6 **Metodología de Análisis de Modo y Efecto de falla, matriz de riesgo AMEF, 102**
 - 3.3 CONCEPTUALIZACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO, 104
 - 3.3.1 **Generalidades del Riesgo, 104**
 - 3.3.2 **La Administración Integral de Riesgos, 105**
 - 3.3.3 **Riesgo Operativo, 107**
 - 3.3.4 **Evento de riesgo operativo, 107**
 - 3.3.5 **Factores de Riesgo Operativo, 108**
 - 3.3.6 **Tipos de evento de Riesgo Operacional, 110**
- 4 **IDENTIFICACIÓN DE LOS MACRO PROCESOS, PROCESOS Y SUBPROCESOS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE CRÉDITO DEL FCPC-BNF, 113**
 - 4.1 EL ÁREA DE CRÉDITO DEL FCPC-BNF, 113
 - 4.1.1 **Departamento de Créditos, 115**
 - 4.1.2 **Departamento de Cartera, 118**
 - 4.2 DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO DEL FCPC-BNF RELACIONADAS CON EL ÁREA DE CRÉDITOS, 120

- 4.2.1 **Perfil de Riesgo, 120**
 - 4.2.2 **Definición de las Líneas de negocio relacionadas con los procesos de Crédito y Cartera, 124**
 - 4.3 **IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITO DEL FCPC-BNF, 126**
 - 4.3.1 **Entendimiento de los Procesos de Crédito del FCPC-BNF, 126**
 - 4.3.2 **Definición de los procesos de crédito del FCPC-BNF, 127**
 - 4.3.2.1 Macro Procesos del FCPC-BNF, 130
 - 4.3.2.1.1 Macro Proceso de Crédito, 135
 - 4.3.2.2 Proceso de Colocación, 138
 - 4.3.2.2.1 Sub proceso: Programación Anual de Colocación de Créditos, 139
 - 4.3.2.2.2 Sub proceso: Originación de la línea de crédito, 142
 - 4.3.2.2.3 Sub procesos: Aprobación de la Línea de Crédito Quirografaria y Prendaria e Hipotecaria, 145
 - 4.3.2.2.4 Desembolso, 149
 - 4.3.2.3 Proceso de Recuperación, 152
 - 4.3.2.3.1 Sub procesos del Proceso de Recuperación, 152
 - 4.3.2.3.2 Sub proceso: Programación Anual de Recuperación de Anual de Cartera, 153
 - 4.3.2.3.3 Sub proceso: Recuperaciones a través de cargas masiva por segmentos de clientes, 156
 - 4.3.2.3.4 Sub proceso: Recuperación a través de Depósitos, 159
 - 4.3.2.3.5 Sub proceso: Recuperación Extra judicial y Judicial, 162
 - 4.3.2.3.6 Sub proceso: Cruce de la Liquidación de Cuenta Individual con Créditos, 165
- 5 **DETERMINACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR SU ADMINISTRACIÓN, 168**
 - 5.1 **DETERMINACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVOS EN EL ÁREA DE CRÉDITO DEL FCPC-BNF, 168**
 - 5.1.1 **Identificación del Riesgo, 168**
 - 5.1.1.1 Encuestas de auto evaluación, 168
 - 5.1.1.2 Levantamiento de los Eventos de Riesgos del Macro Proceso de Crédito FCPC-BNF, 169
 - 5.1.1.2.1 Causas que generan Eventos de Riesgo Proceso de Colocación, 169
 - 5.1.1.2.2 Causas que generan eventos de riesgo proceso de Recuperación, 171
 - 5.1.1.2.3 Causas que generan Eventos de Riesgo con afectación a los dos Procesos de Crédito, 172
 - 5.1.2 **Medición del Riesgo Operativo, Metodología Cualitativa de Probabilidad e Impacto, 173**
 - 5.1.2.1 Matriz de Riesgo del Proceso de Colocación, 177
 - 5.1.2.2 Matriz de Riesgo del Proceso de Recuperación, 185
 - 5.1.3 **Determinación de la Severidad de los eventos de riesgos, 199**
 - 5.1.3.1 Nivel de severidad, 200
 - 5.1.3.2 Mapa de Riesgos, 202
 - 5.1.3.3 Matriz de Severidad Proceso de Colocación, 204

5.1.3.4	Matriz de Severidad Proceso de Recuperación,	207
5.1.4	Análisis del Riesgo que generaría para los Procesos de Créditos, el traspaso de la Administración del FCPC-BNF, al BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social),	210
5.2	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS,	214
5.2.1	Tratamiento del Riesgo,	214
5.2.2	Priorización de los eventos a mitigar de acuerdo a la Severidad y al Manejo de riesgos,	220
5.2.3	Planes de acción,	220
5.2.3.1	Planes de acción para Eventos de Riesgo Alto,	224
5.2.3.2	Planes de acción para Eventos de Riesgo Moderado,	226
5.2.3.3	Planes de acción para Eventos de Riesgo Bajo,	237
5.2.3.4	Principales Acciones de Mitigación,	239
5.2.4	Base de datos de Eventos de Riesgo Operativo,	244
5.3	DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO – RIESGO RESIDUAL,	249
5.4	MONITOREO,	249
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	252
6.1	CONCLUSIONES,	252
6.1.1	Conclusión Objetivo General,	252
6.1.2	Conclusión Objetivos Específicos,	252
6.1.3	Conclusiones Investigación Realizada,	253
6.2	RECOMENDACIONES,	257
	REFERENCIAS,	260
	ANEXOS,	263
	Anexo 1: Encuestas a los empleados para levantar FODA,	264
	Anexo 2: Encuestas aplicadas a los Expertos de los Procesos,	267
	Anexo 3: Propuestas de Implementación en el FCPC-BNF,	273
	Anexo 4: Ejemplo del Cálculo de Riesgo Residual,	285

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla N° 1: Ponderación de factores, 16
- Tabla N° 2: Fortalezas, 17
- Tabla N° 3: Fortalezas ponderadas, 17
- Tabla N° 4: Debilidades, 18
- Tabla N° 5: Debilidades ponderadas, 18
- Tabla N° 6: Oportunidades, 19
- Tabla N° 7: Oportunidades ponderadas, 19
- Tabla N° 8: Amenazas, 20
- Tabla N° 9: Amenazas ponderadas, 20
- Tabla N° 10: Fortalezas en orden de Importancia, 21
- Tabla N° 11: Debilidades en orden de importancia, 21
- Tabla N° 12: Oportunidades en orden de importancia, 22
- Tabla N° 13: Amenazas en orden de importancia, 22
- Tabla N° 14: Matriz FODA, 23
- Tabla N° 15: Información fondos del Ecuador, 66
- Tabla N° 16: Categoría de Fondos Complementarios, 68
- Tabla N° 17: Ranking de fondos en el Ecuador, 68
- Tabla N° 18: Tipos de empleados BNF, 70
- Tabla N° 19: Tipos de empleados del BNF, partícipes del FCPC-BNF, 70
- Tabla N° 20: Proveedores del FCPC-BNF, 72
- Tabla N° 21: Tasas de Interés FCPC-BNF, 73
- Tabla N° 22: Diferencias entre las Resoluciones 740 y 504 SBS, 75
- Tabla N° 23: Perfil Ejecutivo de Créditos, 116
- Tabla N° 24: Perfil Ejecutiva de Cartera, 119
- Tabla N° 25: Inversiones FCPC-BNF, 123
- Tabla N° 26: Líneas de Negocio SBS, 125
- Tabla N° 27: Actividades Subproceso Programación de Colocación de Créditos, 140
- Tabla N° 28: Actividades Subproceso Originación de la Línea de Crédito, 143
- Tabla N° 29: Actividades Subproceso Aprobación de la Línea de Crédito, 146
- Tabla N° 30: Actividades Subproceso Desembolso del Crédito, 150
- Tabla N° 31: Actividades Subproceso de Programación de Recuperación de Cartera, 154
- Tabla N° 32: Actividades Subproceso de Recuperaciones Masivas por segmentos de clientes, 157
- Tabla N° 33: Actividades Subproceso de Recuperación a través de depósitos, 160
- Tabla N° 34: Actividades Recuperación Extra Judicial y Judicial, 163
- Tabla N° 35: Actividades Subproceso de Cruce de Liquidación cuenta individual con créditos, 166
- Tabla N° 36: Probabilidad: Posibilidad de ocurrencia, 175
- Tabla N° 37: Impacto: Grado de afectación en la ocurrencia del evento, 176
- Tabla N° 38: Matriz de Riesgos - Proceso de Colocación, 178
- Tabla N° 39: Resumen de Eventos de Riesgo en los sub procesos de Colocación, 183
- Tabla N° 40: Resumen de Medición de Riesgo por subprocesos de Colocación, 184
- Tabla N° 41: Matriz de Riesgos Proceso de Recuperación, 186
- Tabla N° 42: Resumen de Eventos de Riesgo en los sub procesos de Recuperación, 192
- Tabla N° 43: Resumen de Medición de Riesgo por subprocesos de Recuperación, 193
- Tabla N° 44: Ponderación por factores de Riesgo en el proceso de Colocación, 195

Tabla N° 45: Ponderación por factores de Riesgo en el proceso de Recuperación,	196
Tabla N° 46: Ponderación por eventos de Riesgo en el proceso de Colocación,	197
Tabla N° 47: Ponderación por eventos de Riesgo en el proceso de Recuperación,	198
Tabla N° 48: Riesgos identificados en los procesos por combinaciones de Probabilidad e Impacto,	199
Tabla N° 49: Niveles de Severidad Max y Min.,	200
Tabla N° 50: Posibles combinaciones de la Matriz de Severidad,	201
Tabla N° 51: Mapa de Riesgos,	202
Tabla N° 52: Matriz de Severidad - Proceso de Colocación,	204
Tabla N° 53: Matriz de Severidad Proceso de Recuperación,	207
Tabla N° 54: Resumen de severidad por Procesos,	210
Tabla N° 55: Manejo de Riesgos de los Procesos de Colocación y Recuperación,	216
Tabla N° 56: Resumen de Severidad por procesos para Manejo de Riesgos,	217
Tabla N° 57: Valoración de los Controles,	223
Tabla N° 58: Plan de Acción Riesgos Altos,	224
Tabla N° 59: Plan de Acción Riesgos Moderados,	226
Tabla N° 60: Plan de Acción Riesgos Bajos,	237
Tabla N° 61: Tipos de Eventos de Riesgo Operativo,	245
Tabla N° 62: Factores de Riesgo Operativo,	245
Tabla N° 63: Proceso donde se originó los eventos de riesgo,	246
Tabla N° 64: Bitácora base de datos eventos de pérdidas,	248
Tabla N° 65: Indicadores de Gestión de Riesgos,	251

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Visión, 8
- Gráfico N° 2: Misión, 9
- Gráfico N° 3: Principios y Valores Institucionales, 10
- Gráfico N° 4: Organigrama FCPC-BNF, 24
- Gráfico N° 5: Evolución del PIB, 44
- Gráfico N° 6: PIB Petrolero y No Petrolero: Variación trimestral en porcentajes, 45
- Gráfico N° 7: PIB de Países de América del Sur, 46
- Gráfico N° 8: Inflación Anual, 47
- Gráfico N° 9: Tasas de Interés Activas, 49
- Gráfico N° 10: Tasas de Interés, 50
- Gráfico N° 11: Riesgo País, 52
- Gráfico N° 12: Riesgo País, países Lationamericanos, 53
- Gráfico N° 13: Ocupación, Desempleo y Subempleo, 56
- Gráfico N° 14: Ocupación, Desempleo y Subempleo, 57
- Gráfico N° 15: Evolución de la pobreza nacional, 58
- Gráfico N° 19: Evolución del Marco Regulatoria de la Gestión de Riesgos, 77
- Gráfico N° 20: Componentes del COSO, 79
- Gráfico N° 21: Pilares Basilea II, 90
- Gráfico N° 22: Coeficiente de Capital Basilea, 90
- Gráfico N° 23: Estrategia AIR, 105
- Gráfico N° 24: Enfoque Administración de Riesgos, 106
- Gráfico N° 25: Factores de Riesgo Operativo, 108
- Gráfico N° 26: Factores de Riesgo Operativo, 109
- Gráfico N° 27: Giro del negocio, 113
- Gráfico N° 28: Evolución de la Colocación de créditos año 2013, 118
- Gráfico N° 29: Evolución Recuperación de Cartera año 2013, 120
- Gráfico N° 30: Macro procesos FCPC-BNF, 131
- Gráfico N° 31: Flujograma Macro Proceso de Crédito, 137
- Gráfico N° 32: Flujograma de actividades Subproceso Programación Anual de Colocación de Créditos, 141
- Gráfico N° 33: Flujograma de Actividades Subproceso Originación de la línea de crédito, 144
- Gráfico N° 34: Flujograma de actividades Subproceso Aprobación de la Línea de Crédito Quirografaria, 147
- Gráfico N° 35: Flujograma de actividades Subproceso Aprobación de la Línea de crédito Prendaria e Hipotecaria, 148
- Gráfico N° 36: Flujograma Actividades Subproceso de Desembolso del crédito, 151
- Gráfico N° 37: Flujograma de Actividades Subproceso de Programación de Recuperación Anual de Cartera, 155
- Gráfico N° 38: Flujograma de Actividades Subproceso de Recuperaciones Masivas, 158
- Gráfico N° 39: Flujograma de Actividades Subproceso de Recuperación a través de depósitos, 161
- Gráfico N° 40: Flujograma de Actividades Subproceso de Recuperación Extrajudicial y Judicial, 164
- Gráfico N° 41: Flujograma de Actividades Subproceso Liquidación de Cuenta Individual con créditos, 167

RESUMEN EJECUTIVO

La estabilidad de los sectores financieros es de vital importancia para el crecimiento económico de los países. La confianza que brindan a los clientes permite canalizar recursos de ahorro e inversión. La gestión eficaz de los diferentes tipos de riesgos financieros permite a las entidades estar preparadas para evitar, mitigar o asumir las potenciales pérdidas por su exposición al riesgo.

El riesgo operativo es parte de los riesgos financieros que las entidades deben gestionar, en esto radica la importancia del presente trabajo. El eje de estudio son los procesos de Colocación y Recuperación del FCPC-BNF, sobre los cuales se ha realizado una evaluación de su estructura y funcionamiento, cuyos resultados han permitido proponer una metodología para ser puesta a consideración de la administración del Fondo, ante la problemática de una falta de herramienta y mecanismos que le permitan gestionar su riesgo operativo.

La elaboración de la metodología se ha realizado conforme a las recomendaciones del Comité de Supervisión de Basilea, así como a la normativa ecuatoriana emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros que acata las buenas prácticas bancarias aceptadas internacionalmente. El levantamiento de información de los procesos y de los riesgos, se realizó a través de investigación de campo y encuestas aplicadas a los expertos de los procesos, a fin de tener información real y de calidad.

Por la naturaleza de la información, y por las actuales exigencias de la SBS respecto a la creación de un adecuado ambiente de gestión de riesgos, el enfoque de la investigación tiene carácter cualitativo. Esta metodología conlleva la introducción de nuevos elementos que impactan a la cultura interna, a las decisiones estratégicas y a la estructura organizacional del FCPC-BNF, incentivando a la mejora de la calidad de sus procesos, servicios y operaciones, para lograr el funcionamiento eficiencia de la entidad.

Para el efecto, la presente tesis se compone de seis capítulos que compendian en sus contenidos los siguientes temas de estudio:

- En el Capítulo I, como esquema introductorio se describe la reseña histórica de la empresa, los objetivos, su estructura administrativa y organizacional.
- En el Capítulo II, se realiza un análisis de los factores más importantes del macro y micro entorno, que inciden en el funcionamiento y el desarrollo de la empresa.
- En el Capítulo III, se identifica y detalla el marco regulatorio del Riesgo Operativo así como la descripción conceptual de los temas más importantes de Riesgo, Procesos y Control.
- En el Capítulo IV, se realiza la identificación y el levantamiento de los macro procesos, procesos y subprocesos relacionados con el Área de créditos y sus respectivos flujogramas de procesos.

- En el Capítulo V, se desarrolla la metodología aplicada para la determinación de los eventos de riesgos y la gestión del Riesgo Operativo en los procesos de Colocación y Recuperación del FCPC-BNF.
- En el Capítulo VI, se describen las conclusiones y recomendaciones desprendidas del estudio realizado.

INTRODUCCIÓN

Las actividades de las instituciones financieras y de las empresas en general, cada día son más inciertas, la globalización agrega incertidumbre y por ende aumenta el nivel de riesgo en que se desarrollan los negocios, enfrentándose cada vez más a nuevos y mayores riesgos.

La gestión de los riesgos operativos es un tema de actualidad, aunque incipientemente se lo trató de identificar hace 60 años con el surgimiento del control interno. Los riesgos siempre han existido y la única forma de liberarnos de ellos, es paralizarnos y no hacer nada, como dice Suzanne Labarge, jefe de riesgos del Banco Royal Bank de Canadá: “El riesgo en sí mismo no es malo, lo que sí es malo es que, el riesgo está mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido” (Vall, 2013)

A partir del año 2009, todos los gobiernos corporativos de las instituciones financieras deben incluir en sus agendas, las actividades de gestión de riesgos, no como simples acciones de reportería sino, bajo una concepción de administración efectiva que implique una redefinición de la cultura organizacional, aprobación formal de políticas, procesos y procedimientos y la aplicación de estándares internacionales.

En el Ecuador, las Instituciones Financieras, no han desarrollado conciencia de la importancia de gestionar su riesgo operativo, únicamente se han realizado esfuerzos con propósitos normativos. Por su parte la Superintendencia de Bancos y Seguros, ha emitido

una resolución para la gestión del riesgo operativo, sin embargo los procedimientos, herramientas y metodologías dependen de cada institución.

La administración de la Seguridad Social, no puede ser ajena a las herramientas disponibles de las nuevas tendencias de administración de riesgos, por lo que requiere estar en constante actualización, abierta al cambio y a la aplicación de diferentes instrumentos que permitan a sus entidades ser cada vez más eficientes. El riesgo operativo agrupa una variedad de eventos internos, externos, relacionados con deficiencias de control: errores humanos y fraudes, inadecuados procesos y procedimientos, fallas en la tecnología, entre otros, que afectan a la capacidad de las instituciones para cumplir con sus objetivos o responder a sus compromisos de manera oportuna.

En este sentido, y tomando en cuenta que la administración de los riesgos es una senda que inevitablemente deben transitar las instituciones, se ha introducido el concepto de Riesgo Operativo en el FCPC-BNF, desde la perspectiva de control, es decir el propósito principal es minimizar los actuales riesgos, logrando que sus procesos y controles garanticen de manera razonable que los riesgos se estén reduciendo y por lo tanto, los objetivos de la organización van a ser alcanzados.

El diseño de la metodología propuesta para la administración de riesgos operativos del FCPC-BNF, le permitirá adoptar una posición proactiva ante la posible ocurrencia de eventos generadores de pérdida, que le ayudaría a establecer alertas con la suficiente oportunidad, mediante la réplica a los otros procesos de la empresa; lo cual contribuiría a un reconocimiento de la institución, en virtud de que se evidenciaría el afán del Fondo a acogerse a las buenas prácticas bancarias sugeridas y al mejoramiento continuo de sus procesos y productos.

1 ASPECTOS GENERALES DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña Histórica del FCPC-BNF

En 1979 nace lo que hoy en día se conoce con el nombre de Fondo Complementario Previsional Cerrado del Banco Nacional de Fomento (FCPC-BNF), en ese entonces llamado Fondo de Jubilación Especial Patronal.

Durante muchos años se llevaba latente la preocupación de buscar un reconocimiento económico justo para los empleados al momento de la salida de la institución, los mismos que complementen a los beneficios que otorga la Seguridad Social obligatoria del país; es así como el 11 de julio de 1979 el Directorio del Banco Nacional de Fomento, emitió un acto administrativo denominado regulación N° 27, con la cual el Banco se obligó a pagar a sus funcionarios con nombramiento una jubilación de carácter especial, independiente a la establecida por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Para gozar de la jubilación especial, los funcionarios del Banco debían reunir los siguientes requisitos:

- a. “Haber cumplido un mínimo de quince años al servicio de la Institución; y;
- b. Separarse del servicio del Banco para acogerse a la jubilación establecida por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.” (Banco Nacional de Fomento, 1979)

La jubilación especial, se financiaba con el monto total de los intereses que devenguen los préstamos concedidos por la Institución a sus funcionarios, con cargo a su fondo de reserva; el Banco, mediante asignaciones presupuestarias anuales, cubrirá cualquier diferencia que se presente para financiar la jubilación especial. (Banco Nacional de Fomento, 1979)

Para ese entonces no existía la denominación de jubilación patronal, ni el financiamiento de la jubilación especial por concepto de aporte personal.

Posteriormente el Directorio del Banco Nacional de Fomento, emite varias regulaciones que suceden la una a la otra, hasta llegar a la última regulación, que se dictó el 29 de mayo de 1991.

A continuación se detallan las regulaciones más importantes que a través del tiempo normaron el otorgamiento de la jubilación especial y la jubilación especial patronal que concedió el Banco Nacional de Fomento:

- Regulación N° 30, julio de 1979
 - No existe la denominación de jubilación patronal

- Aparece el financiamiento con aporte personal del 1% sobre el sueldo básico de todos los funcionarios del Banco Nacional de Fomento.
- Regulación N° 42, agosto de 1980
 - Aún no aparece la denominación de jubilación patronal
 - Se mantiene el porcentaje de aportación del 1%, pero ya no se considera el parámetro al sueldo básico, sino al sueldo imponible de todos los funcionarios y empleados del Banco.
- Regulación N° 50, junio de 1981
 - Establece la denominación de jubilación especial patronal;
- Regulación N° 01/91, mayo de 1991
 - Mantiene la denominación de jubilación especial patronal.
 - Modifica el porcentaje de aportación personal del 1% al 2%, sobre el sueldo imponible de aportación al IESS, de todos los servidores del Banco.
- Regulación N° 01/91, octubre de 2002
 - Mantiene la denominación de jubilación especial patronal;

- Modifica el porcentaje de aportación personal del 2% al 3%, sobre el sueldo de aportación al Fondo de Jubilación de todos los servidores del Banco Nacional de Fomento, cualquiera que sea la naturaleza de nombramiento o contrato desde el primer mes de servicio al Banco.
- Regulación N° 01/91, diciembre de 2003
 - Mantiene la denominación de jubilación especial patronal;
 - Modifica el porcentaje de aportación personal del 3% al 4%, sobre el sueldo de aportación al Fondo de Jubilación de todos los servidores del Banco Nacional de Fomento, cualquiera que sea la naturaleza de nombramiento o contrato desde el primer mes de servicio al Banco.

En el año 2004, de acuerdo a la Resolución SBS-2004-0740 emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, pasa a la denominación de Fondo Complementario Previsional Cerrado del Banco Nacional de Fomento, a partir de este año estará sujeta a la regulación, supervisión y vigilancia de la Superintendencia de Bancos y Seguros, siendo parte del Sistema de Seguridad Social del país. De acuerdo a esta Normativa, los afiliados denominados partícipes, aportarán al fondo de manera voluntaria; de la misma manera en el año 2009 a través de la Resolución 504, obliga que los valores aportados más los rendimientos financieros formen la cuenta individual identificada para cada uno de los partícipes.

Actualmente el FCPC-BNF cuenta con más de 35 años de experiencia en el mercado de Seguridad Previsional.

1.1.2 Descripción de la empresa

La Administradora del Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Servidores del Banco Nacional de Fomento, es una entidad con personería jurídica propia, sin fines de lucro, con naturaleza social y con patrimonio autónomo en relación a los fondos previsionales administrados y al patrimonio del Banco Nacional de Fomento, de conformidad a lo establecido en la Ley de Seguridad Social, las resoluciones y disposiciones dictados por la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre esta materia y la correspondiente reglamentación interna que se emita para su aplicación. (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF)

A partir de enero del año 2012, la Administradora del Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, acatando lo dispuesto por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se desvincula de las instalaciones del BNF y brinda sus servicios en sus oficinas propias ubicadas en la Av. República y Eloy Alfaro, en el edificio Parque la Carolina.

Actualmente el Fondo Complementario Previsional Cerrado del Banco Nacional de Fomento, tiene alrededor de 1.250 partícipes, distribuidos en todas las sucursales a nivel nacional del BNF; y posee un patrimonio aproximado de 4'459.414,24 dólares, a diciembre del 2013.

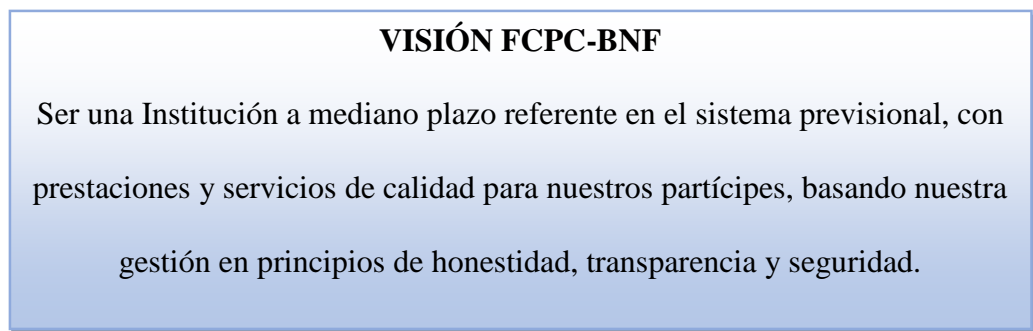
1.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1.2.1 Visión

Concepto:

La visión es el propósito de una empresa, es decir, su meta global que encierra todas las acciones y decisiones de una organización. (Gonzalez, 2013)

Gráfico N° 1: Visión



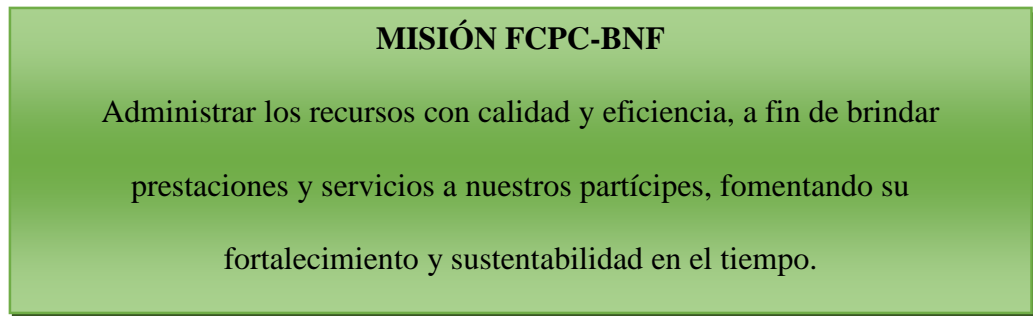
Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

1.2.2 Misión

Concepto

“La misión debe contener los principios, creencias y valores de la organización, y estar orientada hacia al cliente. Además debe tener un sentido social, pensar en ayudar, en colaborar con el consumidor, cuando se hace un producto o servicio, pensando en el consumidor quedará satisfecho, y esto origina un sentimiento de respeto lealtad hacia el cliente” (Gonzalez, 2013).

Gráfico N° 2: Misión

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

1.2.3 Principios y valores Institucionales**Concepto:**

“Los principios son el conjunto de creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización.” (Gonzalez, 2013). El Fondo Complementario Previsional Cerrado del Banco Nacional de Fomento, regula sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

Gráfico N° 3: Principios y Valores Institucionales

- **Honestidad (Ética).**- Actuar siempre con rectitud y veracidad, cumplir con el correcto proceder en el desempeño de las funciones que lleve a observar normas y compromisos, lo que demostrará correspondencia entre lo que se hace, lo que se piensa y lo que se dice.
- **Confianza.**- Confidencia y apoyo en un empleado, creencia de que los empleados son honrados y cumplen con los compromisos de la organización.
- **Seguridad.**- Brindar seguridad a los partícipes, demostrando eficiencia y capacidad en todos los servicios brindados.
- **Responsabilidad.**- Manejo eficiente de los recursos en la realización de nuestras actividades, las cuales se deben realizar con excelencia y calidad para que se cumplan los objetivos organizacionales.
- **Compromiso con sus partícipes.**- Mantener el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional y de nuestros partícipes mediante nuestra capacidad intelectual para servir con el mayor agrado.
- **Protección a sus partícipes (lealtad).**- Guardar confidencialidad respecto a la información de la entidad, velar por el buen nombre de nuestros partícipes.

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

1.2.4 Objetivos del FCPC-BNF

1.2.4.1 Objetivos Institucionales

Objetivo General:

La Administradora del Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, tiene como objetivo principal mejorar la cuantía y las condiciones de las prestaciones correspondientes al seguro social obligatorio, tales como vejez, muerte e invalidez que incluye discapacidad y cesantía, a través del ahorro voluntario de sus partícipes, por lo que, el Consejo de Administración determinará el porcentaje de los réditos que se obtengan con la administración de dichos fondos, que constituyen un patrimonio autónomo, para destinarlos principalmente en los fines que se detallan en esta normativa. (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF)

Objetivo Específicos:

- a) Otorgar a favor de los servidores del Banco Nacional de Fomento, que cesen en sus funciones como servidores activos manteniendo la condición de partícipes, y que cumplan con los requisitos establecidos en el reglamento que se dicte para el efecto, la prestación denominada “Jubilación Complementaria”, la misma que es independiente a la que otorga el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

- b) Otorgar a favor de los servidores del Banco Nacional de Fomento, que cesen en sus funciones como servidores activos manteniendo la condición de partícipes, y que cumplan con los requisitos establecidos en el reglamento que se dicte para el efecto, la prestación denominada

“Cesantía Complementaria”, la misma que es independiente a la que otorga el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

- c) Planificar, promover y ejecutar actividades financieras que permitan optimizar la inversión de los recursos de la AFCPC-S-BNF.
- d) Celebrar y suscribir los convenios y contratos que permita la ley, con personas naturales y/o jurídicas, públicas y privadas, nacionales o extranjeras, a efectos de realizar actividades que permitan el cumplimiento de sus objetivos y fines, en beneficio de sus miembros;
- e) Los demás que le fije la ley y los que se ajusten a sus fines específicos.

1.2.4.2 Objetivos Estratégicos

Para el año 2014 la Administradora de Fondos Previsional Cerrada del Banco Nacional de Fomento, se ha planteado los siguientes objetivos:

Objetivos Específicos:

- “Desarrollar programas de capacitación.
 - Determinar las necesidades de capacitación (personal, comités, partícipes, Consejo de Administración).

- Fortalecer el sistema de crédito.
 - Actualizar la normativa de crédito.
 - Crear los instructivos para el manejo de re financiamientos y aprobación de créditos mediante apelación.

- Diseñar nuevos productos
 - Analizar nuevos productos de crédito de pronta recuperación.

- Fortalecer la estructura financiera del Fondo
 - Mejorar la captación de partícipes y sus recursos.
 - Fortalecer la recuperación de cartera.
 - Mantener un índice adecuado de liquidez.
 - Controlar el gasto.

- Mejorar el nivel de confianza del Fondo, elevando el nivel de satisfacción de los partícipes.
 - Informar a los partícipes a través de campañas de publicidad.
 - Mantener actualizada la página web.

- Mejorar la atención o servicio al partícipe.
- Implementar un sistema de central telefónica que permita el mejor aprovechamiento de las líneas y el direccionamiento de las llamadas para que no se pierdan.
- Minimizar el riesgo operativo.
 - Actualizar el inventario de procesos y documentarlos.
 - Identificar en todos los procesos los eventos de riesgo.
 - Establecer las acciones para mitigar los riesgos, estrategias de control.
 - Mantener revisión y control constante.
- Implementar y poner en marcha el programa de Educación Financiera.
 - Realizar una planificación de los grupos focales y plazos.
- Implementar servicio de call-center
 - Redistribuir entre el personal del Fondo las actividades de respuesta a llamadas telefónicas.

- Implementar los lineamientos de Buen Gobierno Corporativo.
 - Generar índices y resultados del Buen Gobierno Corporativo.

- Constituir los órganos de administración que se requieren de acuerdo a la normativa vigente.
 - Comité de Riesgos.
 - Comité de Inversiones.
 - Comité de Ética.
 - Comité de Auditoría.
 - Comité de Prestaciones.
 - Asamblea de Representantes.” (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, 2014)

1.3 ANÁLISIS FODA

Este análisis consiste en encontrar a través de una encuesta aplicada al personal operativo de la empresa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tomando en consideración que son las personas que más cerca se encuentran a la realidad del Fondo, para estructurar un adecuado FODA, se tomará en cuenta dos contextos: Interno y Externo.

- Análisis Interno

Permite determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

- Análisis Externo

Formula a las oportunidades y a las amenazas que enfrenta la organización.”

(2011)

Para poner en efecto este análisis, se ha considerado el número de empleados operativos con los que cuenta el Fondo, el cual no es elevado puesto que cuenta con 10 personas, a las que se ha procedido a aplicar la encuesta.

En el Anexo 1 se encuentra el modelo de la encuesta que se aplicó. En la instrucción de la misma se manifiesta, que de las 10 Fortalezas, 10 Debilidades, 10 Oportunidades y 10 Amenazas propuestas, señalen en orden de importancia las seis que consideran las más importantes, señalando en orden ascendente del 1 al 6 de acuerdo a su criterio, 1 mayor importancia hasta 6 menor importancia.

Luego de tabular las respuestas señaladas por los encuestados, para poder identificar las respuestas más importantes de acuerdo al criterio de los empleados, se ponderaron las opciones de importancia, señalando para cada una un factor de ponderación:

Tabla N° 1: Ponderación de factores

OPCIONES DE IMPORTANCIA	FACTOR DE PONDERACIÓN
1	3
2	2,50
3	2
4	1,50
5	1
6	0,50

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

De acuerdo a lo antes señalado se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N° 2: Fortalezas

	FORTALEZAS	FACTOR						Total de Respuestas	%
		1	2	3	4	5	6		
1	Administración Responsable	4	2	1		1		8	13.33%
2	Manejo en cuentas individuales.	5	2	1		1	1	10	16.67%
3	Estructura Organizacional definida				1	1		2	3.33%
4	Capacidad de Respuesta		1	1	1	2	3	8	13.33%
5	Sistema Informático			2	1	1	1	5	8.33%
6	Infraestructura		1	3	1			5	8.33%
7	Capacidad de Talento Humano		1		3	1	1	6	10.00%
8	Buena cultura Organizacional	1		1	1		1	4	6.67%
9	Políticas Internas definidas		1		1	2	2	6	10.00%
10	Cobertura a nivel nacional		2	1	1	1	1	6	10.00%
	TOTALES	10	10	10	10	10	10	60	100.00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Tabla N° 3: Fortalezas ponderadas

FORTALEZAS PONDERADAS								
		1	2	3	4	5	6	
	OPCIONES	3	2.5	2	1.5	1	0.5	Suma
1	Administración Responsable	12	5	2		1		20
2	Manejo en cuentas individuales	15	5	2		1	1	24
3	Estructura Organizacional definida				1.5	1		2.5
4	Capacidad de Respuesta		2.5	2		2	1.5	8
5	Sistema Informático			4	1.5	1	0.5	7
6	Infraestructura		2.5	6	1.5			10
7	Capacidad de Talento Humano		2.5		4.5	2	1	10
8	Buena cultura Organizacional	3		2	3		0.5	8.5
9	Políticas Internas definidas		2.5		1.5	2	1	7
10	Cobertura a nivel nacional		5	2	1.5			8.5
	TOTALES	30	25	20	15	10	5.5	105.5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Tabla N° 4: Debilidades

	DEBILIDADES	FACTOR						Total de Respuestas	
		1	2	3	4	5	6		
1	Beneficio extendido		2		1			3	5.00%
2	Servicios limitados	1		4	1	1	1	8	13.33%
3	No tener un administrador del Sistema Informático	4	4				1	9	15.00%
4	Porcentaje de aporte bajo	2		1				3	5.00%
5	Insatisfacción de los servicios		1	3			2	6	10.00%
6	Quejas de los clientes	1	2	2			1	6	10.00%
7	Falta de Políticas Internas	1				2	1	4	6.67%
8	Tecnología	1			3	4		8	13.33%
9	Ambiente Laboral				2	1	1	4	6.67%
10	Falta de promoción de nuevos productos		1		3	2	3	9	15.00%
	TOTALES	10	10	10	10	10	10	60	100.00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Tabla N° 5: Debilidades ponderadas

DEBILIDADES PONDERADAS								
		1	2	3	4	5	6	
		3	2.5	2	1.5	1	0.5	SUMA
1	Beneficio extendido		5		1.5			6.5
2	Servicios limitados			8	1.5	1	0.5	11
3	No tener un administrador del Sistema Informático	12	10				0.5	22.5
4	Porcentaje de aporte bajo	9		2				11
5	Insatisfacción de los servicios		2.5	6			1	9.5
6	Quejas de los clientes	3	5	4			0.5	12.5
7	Falta de Políticas Internas	3				2	0.5	5.5
8	Tecnología	3			4.5	4		11.5
9	Ambiente Laboral				3	1	0.5	4.5
10	Falta de promoción de nuevos productos		2.5		4.5	2	1.5	10.5
	TOTALES	30	25	20	15	10	5	105

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Tabla N° 6: Oportunidades

	OPORTUNIDADES	FACTOR						Total de Respuestas	
		1	2	3	4	5	6		
1	Diversificación de inversiones	3		3	1		2	9	15.00%
2	Programa de Educación Financiera	2	1		2	2		7	11.67%
3	Mercado disponible de partícipes	1	2	2	1	2	1	9	15.00%
4	Mercadeo con acceso al correo institucional		2	1	1		1	5	8.33%
5	Políticas Gubernamentales				1		1	2	3.33%
6	Estabilidad Económica		1	1		1		3	5.00%
7	Crecimiento económico del país			1	2	1	2	6	10.00%
8	Cobertura a nivel Nacional	4	2	1		2		9	15.00%
9	Regulaciones de la SBS		1		2	2	1	6	10.00%
10	Cultura de ahorro		1	1			2	4	6.67%
	TOTALES	10	10	10	10	10	10	60	100.00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Tabla N° 7: Oportunidades ponderadas

OPORTUNIDADES PONDERADAS									
		1	2	3	4	5	6		
	OPCIONES	3	2.5	2	1.5	1	0.5		SUMA
1	Diversificación de inversiones	9		6	1.5		1		17.5
2	Programa de Educación Financiera	6	2.5		3	2			13.5
3	Mercado disponible de partícipes	3	5	4	1.5	2	0.5		16
4	Mercadeo con acceso al correo institucional		5	2	1.5		0.5		9
5	Políticas Gubernamentales				1.5		0.5		2
6	Estabilidad Económica		2.5	2		1			5.5
7	Crecimiento económico del país			2	3	1	1		7
8	Cobertura a nivel Nacional	12	5	2		2			21
9	Regulaciones de la SBS		2.5		3	2	0.5		8
10	Cultura de ahorro		2.5	2			1		5.5
	TOTALES	30	25	20	15	10	5		105

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Tabla N° 8: Amenazas

	AMENAZAS	FACTOR						Total de Respuestas	
		1	2	3	4	5	6		
1	Recuperación de créditos	4	2	1	1	2		10	16.67%
2	Inestabilidad laboral de los partícipes	4	3				1	8	13.33%
3	Incertidumbre política.	1	3	2	3			9	15.00%
4	Disposiciones variables de entidades de control.			2	2	2	1	7	11.67%
5	Falta de agremiación.							0	0.00%
6	Vacíos Jurídicos.			1	2	1	2	6	10.00%
7	Competencia					1	3	4	6.67%
8	Desconfianza de los partícipes			3	1	2	1	7	11.67%
9	Cobertura a nivel Nacional							0	0.00%
10	No existe Cultura de ahorro previsional en el país.	1	2	1	1	2	2	9	15.00%
	TOTALES	10	10	10	10	10	10	60	100.00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Tabla N° 9: Amenazas ponderadas

AMENAZAS PONDERADAS									
		1	2	3	4	5	6		
		3	2.5	2	1.5	1	0.5		SUMA
1	Recuperación de créditos	12	5	2	1.5	2			22.5
2	Inestabilidad laboral de los partícipes	12	7.5				0.5		20
3	Incertidumbre política.	3	7.5	4	4.5				19
4	Disposiciones variables de entidades de control.			4	3	2	0.5		9.5
5	Falta de agremiación.								0
6	Vacíos Jurídicos.			2	3	1	1		7
7	Competencia					1	1.5		2.5
8	Desconfianza de los partícipes			6	1.5	2	0.5		10
9	Cobertura a nivel Nacional								0
10	No existe Cultura de ahorro previsional en el país.	3	5	2	1.5	2	1		14.5
	TOTALES	30	25	20	15	10	5		105

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Una vez tabulados y ponderados los resultados obtenidos en las encuestas contestadas por los empleados del FCPC-BNF, se pueden determinar las 5 principales y más importantes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa:

Tabla N° 10: Fortalezas en orden de Importancia

	FORTALEZAS	PONDERACIÓN
1	Manejo en cuentas individuales.	24
2	Administración Responsable	20
3	Infraestructura	10
4	Capacidad de Talento Humano	10
5	Buena cultura Organizacional	8.5
6	Cobertura a nivel nacional	8.5
7	Capacidad de Respuesta	8
8	Sistema Informático	7
9	Políticas Internas definidas	7
10	Estructura Organizacional definida	2.5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Tabla N° 11: Debilidades en orden de importancia

	DEBILIDADES	PONDERACIÓN
1	No tener un administrador del Sistema Informático	22.5
2	Quejas de los clientes	12.5
3	Tecnología	11.5
4	Servicios limitados	11
5	Porcentaje de aporte bajo	11
6	Falta de promoción de nuevos productos	10.5
7	Insatisfacción de los servicios	9.5
8	Beneficio extendido	6.5
9	Falta de Políticas Internas	5.5
10	Ambiente Laboral	4.5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Tabla N° 12: Oportunidades en orden de importancia

	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN
1	Cobertura a nivel Nacional	21.0
2	Diversificación de inversiones	17.5
3	Mercado disponible de partícipes	16.0
4	Programa de Educación Financiera	13.5
5	Mercadeo con acceso al correo institucional	9.0
6	Regulaciones de la SBS	8.0
7	Crecimiento económico del país	7.0
8	Estabilidad Económica	5.5
9	Cultura de ahorro	5.5
10	Políticas Gubernamentales	2.0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Tabla N° 13: Amenazas en orden de importancia

	AMENAZAS	PONDERACIÓN
1	Recuperación de créditos	22.5
2	Inestabilidad laboral de los partícipes	20
3	Incertidumbre política.	19
4	No existe Cultura de ahorro previsional en el país.	14.5
5	Desconfianza de los partícipes	10
6	Disposiciones variables de entidades de control.	9.5
7	Vacíos Jurídicos.	7
8	Competencia	2.5
9	Falta de agremiación.	0
10	Cobertura a nivel Nacional	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

A continuación se presenta la Matriz FODA, de la Administradora de Fondos Previsionales Cerrados del Banco Nacional de Fomento:

Tabla N° 14: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo en cuentas individuales • Administración Responsable • Infraestructura • Capacidad de Talento Humano • Buena cultura Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura a nivel Nacional • Diversificación de Inversiones • Mercado disponible de partícipes • Programa de Educación Financiera • Mercadeo con acceso al correo institucional
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No tener un administrador del Sistema Informático • Quejas de los clientes • Tecnología • Servicios limitados • Porcentaje de aporte bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de créditos • Inestabilidad laboral de los partícipes • Incertidumbre política • No existe cultura de ahorro previsional en el país. • Desconfianza de los partícipes

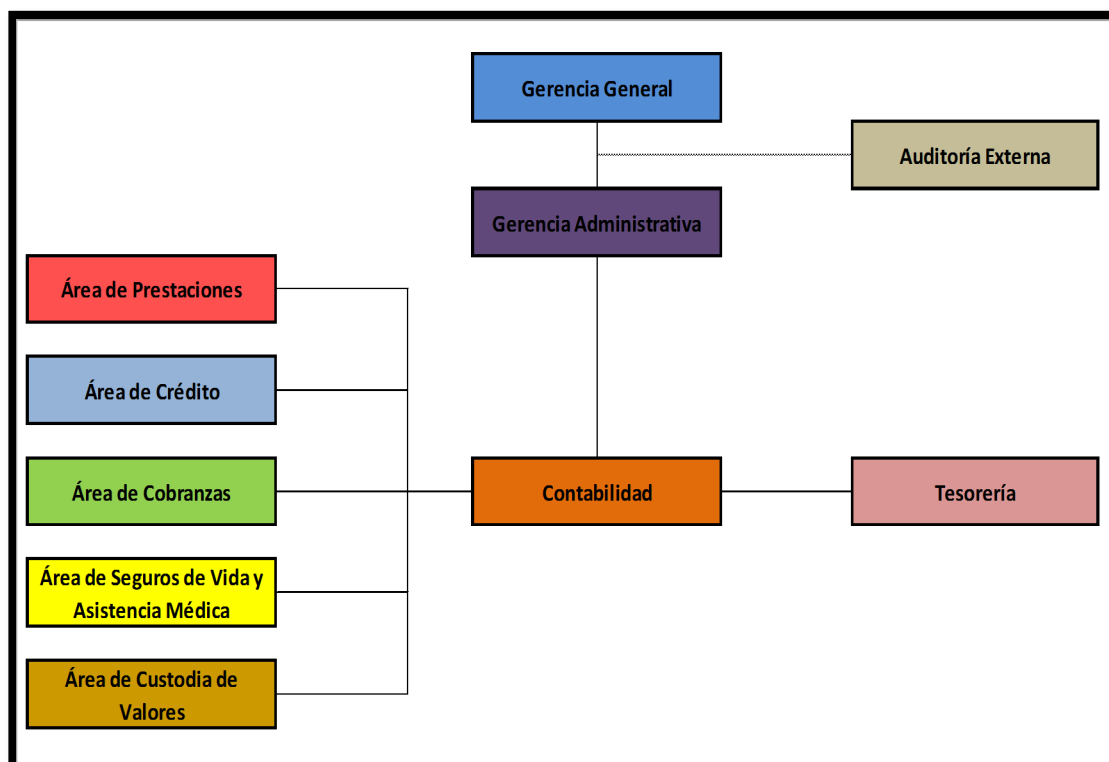
Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

CONCEPTO

“Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas” (Organización Aplicada, 2007, p. 262)

Gráfico N° 4: Organigrama FCPC-BNF

Fuente: SBS

Elaborado por: FCPC-BNF

1.4.1 Descripción de Funciones del Personal Operativo (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, 2013)

Según el Dr. Víctor Hugo Vásquez R., en su libro Organización Aplicada 3ra. Edición 2007, define:

A nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia.

GERENTE GENERAL**Áreas de responsabilidad y actividades principales en el Fondo:**

- “Elaborar la proforma presupuestaria anual de acuerdo a las políticas del Fondo, presentándolos al Consejo de Administración.
- Organizar y supervisar el trabajo del personal administrativo del Fondo.
- Suscribir los contratos.
- Administrar los bienes del Fondo, manteniendo los inventarios actualizados.
- Rendir la caución determinada por el Consejo de Administración previo al desempeño de sus funciones.
- Presentar conjuntamente con la Contadora mensualmente al Consejo de Administración los Estados Financieros y los flujos de caja.
- Responsabilizarse y supervisar que la contabilidad del Fondo se lleve bajo los principios y normas generalmente aceptados.
- Presentar los reportes presupuestarios conjuntamente con la Contadora.
- Recibir los informes correspondientes a los sistemas de control interno.

- Investigar los mercados financieros y verificar el precio de mercado de las inversiones.
- Cumplir con las demás funciones que asigne el Consejo de Administración, el Presidente del Consejo de Administración, el Estatuto y demás normas aplicables por el Fondo.

En el Consejo de Administración

- Participar en las sesiones del Consejo de Administración con voz informativa.
- Informar al Consejo de Administración sobre la marcha administrativa y ejecución de contratos.
- Ser el Secretario de los Comités.” (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, 2013)

CONTADORA GENERAL

Áreas de responsabilidad y actividades principales

“Contabilidad y tributos del Fondo

- Controlar el gasto del FCPC.

- Pago oportuno de proveedores.
- Elaboración de informes y anexos.
- Elaboración de formularios 103 y 104 mensualmente, 101 anualmente.
- Realizar declaraciones de impuestos.
- Realizar los pagos al SRI.
- Registro diario de pagos, transferencias y demás movimientos contables.
- Elaborar auxiliares y anexos de las cuentas.
- Elaboración de conciliaciones bancarias mensuales.
- Elaboración de los balances mensuales.
- Revisar diariamente los movimientos de las cuentas bancarias.
- Elaborar la proforma presupuestaria anual.
- Vigilar la ejecución del presupuesto anual.
- Mantener un inventario de los bienes del Fondo.
- Coordinar el mantenimiento de los bienes del Fondo.

Control interno

- Revisar documentación que sustente los movimientos.
- Revisar los movimientos contables.
- Control de transferencias, liquidaciones de aportes y otorgamiento de créditos.
- Revisar la recuperación de cartera y valores en general.

- Verificar la razonabilidad de los movimientos y flujos financieros del FCPC.” (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, 2013)

EJECUTIVA DE PRESTACIONES

Áreas de responsabilidad y actividades principales

Servicios al personal activo

- Emisión de comprobantes contables de acuerdo a los ingresos que se vayan registrando y cierre de las respectivas cuentas por cobrar por concepto de aportes personales.
- Receptar la solicitud del partícipe pidiendo la desafiliación del fondo.
- Enviar para la revisión de Ejecutivos de Seguros y Crédito.
- Procesar la devolución de aportes y rendimientos financieros del ex partícipe para ser ingresado en el sistema, para que realice la respectiva transferencia a la cuenta del beneficiario.
- Realizar bloqueo en el sistema del fondo para que ya no aparezca el personal retirado y no se le realice el descuento.
- Dar aviso por correo electrónico al partícipe el valor a ser transferido o las razones por las que no tiene valores a su favor.

Devolución de aportes y rendimientos financieros por salidas

- Enviar el requerimiento para la revisión de Ejecutivos de Seguros y Crédito.

Capacitación de nuevos afiliados

- Brindar inducción a nuevos afiliados.
- Receptar autorizaciones de los nuevos afiliados para el descuento de aportes
- Soporte y atención a los afiliados.

Responsable del manejo de las inversiones

- Controlar las inversiones y acreditaciones.
- Mantener un archivo paralelo con toda la información requerida para control interno.

Administración del proceso de cuentas individuales

- Ingresar y validar la información de aportes.
- Generar los rendimientos financieros en función de la fórmula de cálculo.

- Llevar los registros de aportes por sucursales en forma periódica.
- Generar estados de cuenta individuales con los valores acumulados por aportes personales, patronales y rendimientos acumulados.” (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, 2013)

EJECUTIVO DE CRÉDITO

Áreas de responsabilidad y actividades principales

“Análisis de crédito

- Receptar solicitudes de crédito.
- Revisar capacidad de pago.
- Revisar que la documentación esté completa de acuerdo al Reglamento.
- Diferir el otorgamiento de créditos hasta que se elabore el rol de descuentos para recuperación de cartera.
- Aplicar la contabilización en el sistema.
- Enviar el registro a la Contadora para validación.

- Realizar la transferencia o acreditación del crédito luego de la firma de la Contadora y Gerente General.
- Entregar la carpeta de créditos al área de Custodia de Valores para su cuidado y archivo.
- Realizar el pago a las aseguradoras por seguros que cubran a todas las líneas crediticias.

Otros servicios

- Atención personalizada al cliente, correo electrónico y telefónico.
- Reporte mensual a la SBS para central de riesgos.
- Certificaciones para deducciones de impuesto a la renta.” (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, 2013)

EJECUTIVA DE CARTERA

Áreas de responsabilidad y actividades principales

Descuentos mensuales masivos:

- Elaborar y cargar el archivo de descuentos a través de Banco Virtual para descuentos mensuales de los segmentos de Partícipes y Ex partícipes.

- Subir archivo de descuentos a partícipes en mora, en quincena mediante Banca electrónica.
- Enviar un archivo a Recursos Humanos del Banco Nacional de Fomento con el detalle del personal jubilado para hacer el cruce de sus líneas de crédito para su recuperación.

Procesos de recuperación masivos:

- Cuadre de la recuperación de créditos de personal partícipe, ex partícipe, jubilados con el valor ingresado a la cuenta bancaria.
- Conciliación de recuperación de cartera.
- Devolución de descuentos a garantes una vez verificado el deudor principal a realizado el depósito.
- Realizar Reporte de descuentos a garantes.
- Enviar notificaciones a las personas vencidas, una vez concluido el proceso de recuperación.

Cancelar cuotas de todas las líneas de crédito

- Receptar los depósitos por cuentas vigentes y vencidas.

- Receptar los depósitos por abonos a capital o liquidación de créditos.
- Cargar los gastos judiciales después de mantener 3 cuotas vencidas, y con autorización de Gerente del Fondo. Los gastos judiciales se debitan primero de los pagos que realicen los deudores.
- Conciliar y cruzar con los estados de cuenta.
- Emitir un comprobante contable.

Gastos Judiciales

- Cargar Gastos Judiciales a los créditos, según factura del Abogado.
- Cancelar Gastos Judiciales una vez que se ha receptado depósitos, para afectar a los mismos.

Otros servicios

- Emitir reportes de cartera morosa, vencida y gastos judiciales
- Recuperar vía extrajudicial (comunicaciones escritas y/o telefónicas de cartera vencida)
- Enviar documentos a la aseguradora en caso de muerte de personal deudor al FCPC.

- Liquidar créditos por liquidación de cuenta individual y realizar respectiva notificación.” (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, 2013)

EJECUTIVO DE SEGUROS DE VIDA Y ASISTENCIA MÉDICA

Áreas de responsabilidad y actividades principales

Control interno de Ecuasanitas

- Incluir y excluir a los partícipes al seguro de Ecuasanitas.
- Realizar los cobros de las primas de seguros de Ecuasanitas.
- Realizar el pago de las primas a Ecuasanitas.

Actividades en el Fondo

- Atención telefónica y personal al cliente.
- Apoyo administrativo y logístico al Fondo.” (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, 2013)

EJECUTIVO DE CUSTODIA DE VALORES

Áreas de responsabilidad y actividades principales

Documentación legal para créditos

- Recepción y entrega de las garantías de todo tipo de crédito.
- Generar un archivo confiable y suficiente para la verificación de créditos concedidos.
- Registrar en archivo magnético las garantías recibidas y despachadas.
- Llevar archivos físicos y elaborar documentación como cartas y demás que sean necesarios.
- Administración de pólizas de seguros
- Devolver pagarés y certificados de levantamiento de hipotecas a quienes liquidan el crédito por cualquier motivo.
- Certificados de no mantener créditos vigentes para levantamiento de garantías
- Manejar y enviar la documentación requerida tanto en matriz como en sucursales sobre seguros de desgravamen.

- Ordenar y manejar el archivo y correspondencia del Fondo.” (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, 2013)

2 ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO MERCADO DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

2.1 ANÁLISIS MACROECONÓMICO

En el macro entorno se realiza el estudio de los factores externos al FCPC-BNF, cuya acción tiene influencia directa en el funcionamiento del mismo, para ello utilizaremos el análisis PEST.

2.1.1 Análisis Pest

“El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios.”
(Chapman, 2004)

El PEST está compuesto por las iniciales de: Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio, por lo que su aplicación tendrá mucha importancia en la Administradora del Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, ya que funcionará como un marco para analizar la situación actual de la empresa y será de mucha utilidad para revisar la estrategia, posición y dirección del Fondo.

2.1.1.1 Factor Político

El factor político ha sido de consideración fundamental para establecer las condiciones en las que se encuentra una empresa, no se diga aún más al tratarse del FCPC-BNF, que si bien es una empresa privada, pero tiene dependencia directa de los empleados del Banco Nacional de Fomento que es una entidad pública, por lo que se encuentra expensa a los continuos cambios que realizan los gobiernos de turno.

Para un mejor análisis del factor político es importante mencionar los principales cambios que han existido durante la historia en la política de nuestro país; es así que en el Ecuador, el origen del Sistema de Seguridad Social se da en la Constitución Política de 1906, en el gobierno de Eloy Alfaro, siendo el primer Gobierno que para ese entonces norma la protección de los trabajadores y el establecimiento de seguros sociales, esto lo hace mediante la concesión de cédulas de invalidez, de retiro y letras de montepío para los ciudadanos ecuatorianos.

En la presidencia del Doctor Isidro Ayora, se creó la Caja de Pensiones el 13 de marzo de 1928, el objetivo principal era otorgar los beneficios y prestaciones de jubilación, montepío y mortuoria a los trabajadores públicos, civiles y militares.

Años más tarde en el gobierno del Ing. Federico Páez, en 1935 se dictó la Ley de Seguridad Social Obligatorio y se crea el Instituto Nacional de Previsión, su finalidad era establecer la práctica del seguro social

obligatorio, fomentar el seguro voluntario y ejercer el patronato del indio y del montubio.

En 1963 mediante Decreto se crea la Caja Nacional del Seguro Social que establece ciertos seguros como el de riesgos de trabajo, artesanal, profesional y trabajadoras domésticas; todos los Gobiernos fueron mejorando y preocupándose por la Seguridad Social, es así que en 1970 en el Gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra se crea el actual Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Desde la creación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Instituciones autónomas como: el Banco Central del Ecuador, Banco Nacional de Fomento, Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Compañías, Dirección de Aviación Civil, Contraloría General del Estado, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Corporación Financiera Nacional, Petroecuador, Municipios y Consejos Provinciales y algunas no autónomas como el Ministerio de Finanzas, Ministerio de Educación y el Ministerio de Relaciones Exteriores, crearon por diversas vías administrativas los denominados Fondos de Jubilación y/o Cesantía Especial Patronal, con la finalidad de otorgar prestaciones adicionales, esto en forma de protesta por la ineficiencia en la administración y las prestaciones que se otorgaban en aquel entonces a través del Sistema de Seguridad Social.

En la Constitución Política de 1998 se incorporan concepciones universales de protección social, vinculando a la seguridad social como:

Un deber del Estado que se lo prestará con la participación de los sectores público y privado; estableciendo que el sistema nacional de seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Además que las prestaciones del seguro general obligatorio, estarán únicamente a cargo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), las cuales serán oportunas, suficientes y de calidad; y, su gestión se regirá por criterios de eficiencia, descentralización y desconcentración. (Constitución Política del Ecuador, 1998).

Al revisar la historia política del Ecuador se ve reflejada una constante inestabilidad, se ha visto que ninguno de los gobiernos anteriormente elegidos terminaban su período; sin embargo al ubicarnos en el actual gobierno, se puede notar cierta estabilidad que si bien ha traído grandes síntomas de desconfianza por parte del pueblo hacia sus gobernantes por ciertos grupos de poder que se han visto afectados, y por la autoridad y poder que ha conseguido el actual gobierno; sin embargo el desarrollo del país ha continuado y mejorado en algunos aspectos como vialidad, educación y salud.

En la vigente Constitución Política del Ecuador, realizada en el gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado; dispone que los fondos previsionales públicos y sus inversiones se canalicen a través de una institución financiera de propiedad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; cuya gestión se sujetará a los principios de seguridad, solvencia, eficiencia, rentabilidad y al control del órgano competente.

Es importante mencionar que a partir del gobierno actual se empieza a emitir una serie de Decretos Ejecutivos, los mismos que han ido normando

y controlando de mejor manera la participación de los Fondos en el mercado. Los primeros Decretos Ejecutivos estaban enfocados al financiamiento de los Fondos de jubilación y cesantía; en un principio se suspendió el financiamiento a esta clase de fondos por parte de las Instituciones públicas o privadas a las que corresponden, generando de esta manera el no pago a los pensionistas por falta de recursos y la inestabilidad de continuar funcionando.

Posteriormente el gobierno rectificó con el Decreto Ejecutivo N° 172, con el cual obliga a las instituciones públicas a reconocer a las personas que adquirieron la calidad de jubilados hasta el 31 de diciembre de 2008, una transferencia solidaria “ya no la denomina pensión jubilar” lo cual se lo tomaría como un subsidio gubernamental con un techo máximo de USD \$ 423.80.

La Intendencia Nacional de Seguridad Social ha emitido actos administrativos denominados oficios circulares, uno de los más importantes prevé:

De acuerdo a lo que determina el artículo 220 de la Ley de Seguridad Social, únicamente puede ser partícipe de un fondo el afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), es decir un empleado activo de la institución a la cual pertenece dicho partícipe. En consecuencia, los jubilados o pensionistas dejan de ser partícipes del fondo y sus derechos deberán sujetarse a lo establecido en las normas correspondientes. (Asamblea Nacional, 2009)

Durante muchos años en el Ecuador no existió mayor control ni se dio la importancia necesaria a los Fondos Complementarios Previsionales

Cerrados del país, el cambio rotundo en el Sistema de Seguridad Social se ve claramente marcado a partir del actual Gobierno, los cambios principalmente han sido relacionados con el financiamiento, el fortalecimiento y control del funcionamiento con una serie de cambios como es la homologación del catálogo de cuentas de los Fondos a nivel nacional, lo que permitirá presentar balances comparativos, para un mejor toma de decisiones y un análisis efectivo de la situación administrativa y financiera de los mismos, otro de los principales cambios ha sido la migración a cuentas individuales todos los aportes de los partícipes, para un mejor control y servicio a los afiliados.

Sin embargo el FCPC-BNF también se ha visto afectado por los Decretos Ejecutivos de salidas masivas del personal del Banco Nacional de Fomento, lo que ha afectado notablemente a la estabilidad del Fondo, por cuanto se ha visto en la necesidad de requerir altas sumas de dinero para liquidar a los partícipes con el valor acumulado en su cuenta individual mas rendimientos.

2.1.1.2 Factor Económico

El factor económico contiene indicadores que permiten conocer el estado actual del país, de acuerdo a los cambios resultantes por decisiones económicas tomadas por los gobiernos de turno, el mercado y los empresarios que influyen directamente en el desarrollo del país.

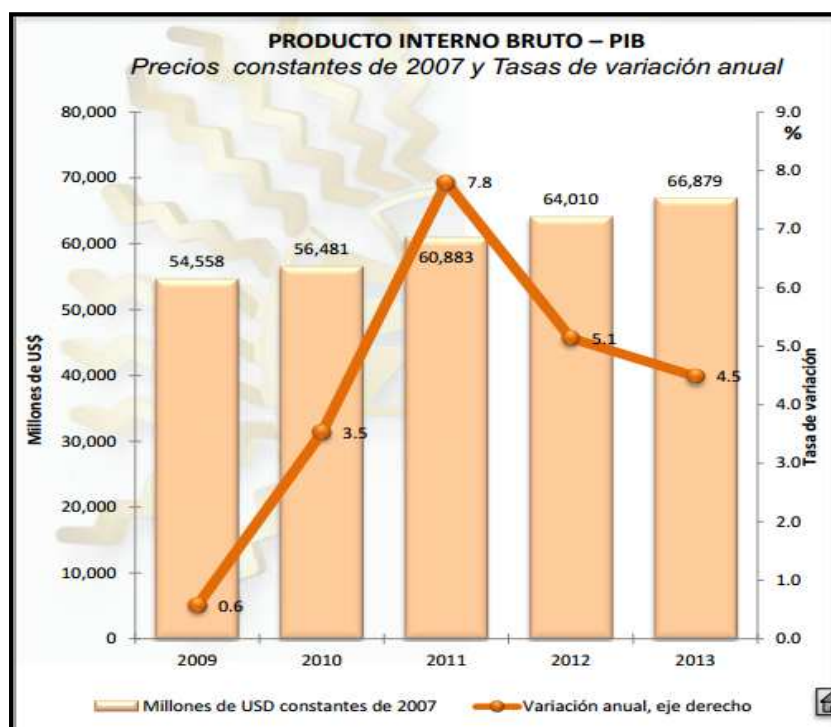
A continuación se presenta un análisis de los principales indicadores económicos del país, que tienen relación con el funcionamiento de los FCPC, los mismos que permitirán tener un enfoque más claro de la situación económica en la que se desarrollan:

2.1.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

“El Producto Interno Bruto es la principal macro magnitud existente que mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período de tiempo” (Krugman, 2007, p. 167).

El producto interno bruto se define como la diferencia entre el valor bruto de la producción, menos el valor de los bienes y servicios de consumo intermedio, que se utilizan en el proceso productivo. En el siguiente gráfico se presenta la evolución del PIB, durante los años 2009-2013:

Gráfico N° 5: Evolución del PIB

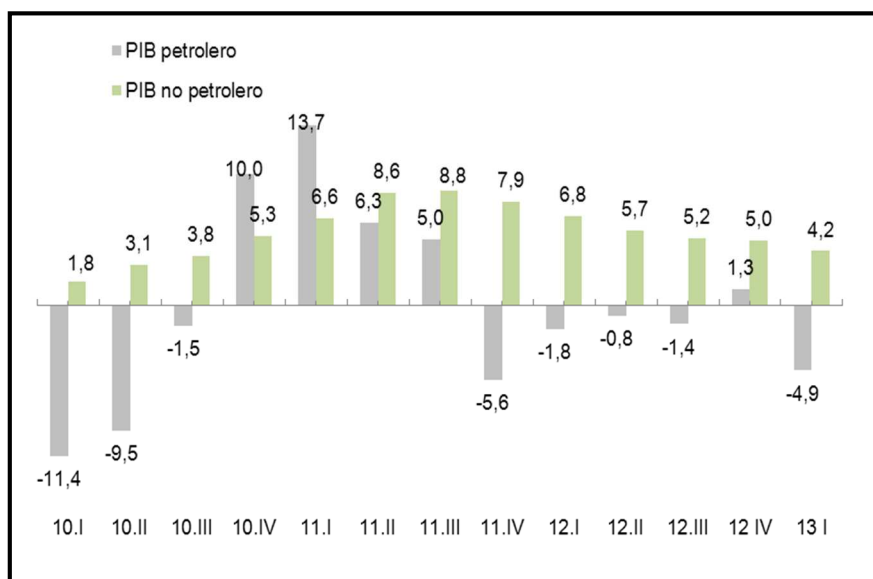


Fuente: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>

Elaborado: Banco Central del Ecuador

En el gráfico anterior se puede visualizar que durante los últimos años ha existido un crecimiento constante del Producto Interno Bruto en el Ecuador, esta tendencia al alza, principalmente se da en base a los precios del petróleo que siempre han representado entre un 40% y 50% de este indicador, como se puede identificar en el siguiente gráfico donde se presenta la variación trimestral del PIB Petrolero y no Petrolero.

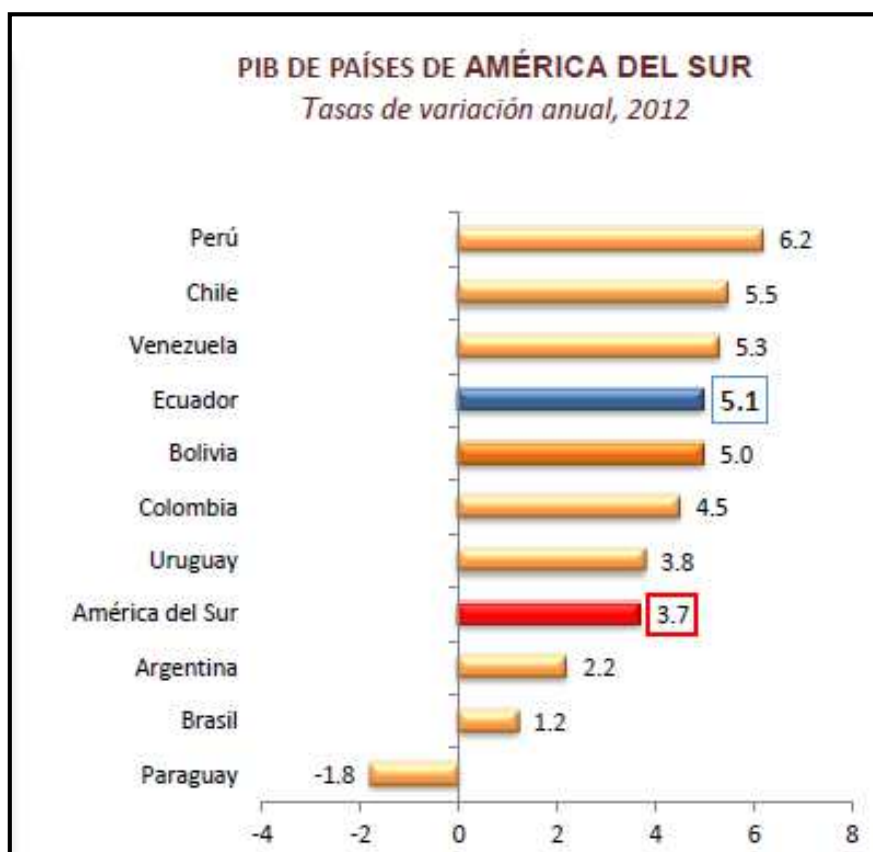
Gráfico N° 6: PIB Petrolero y No Petrolero: Variación trimestral en porcentajes



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Banco Central del Ecuador

Durante el tercer trimestre del 2013, se destacó el crecimiento del PIB el cual llegó al 4,9%, esto significa un buen desenvolvimiento de la economía ecuatoriana, ubicándola como la cuarta economía con mejores resultados de la región.

Gráfico N° 7: PIB de Países de América del Sur

Fuente: Banco Centrales

Elaborado: Banco Central del Ecuador

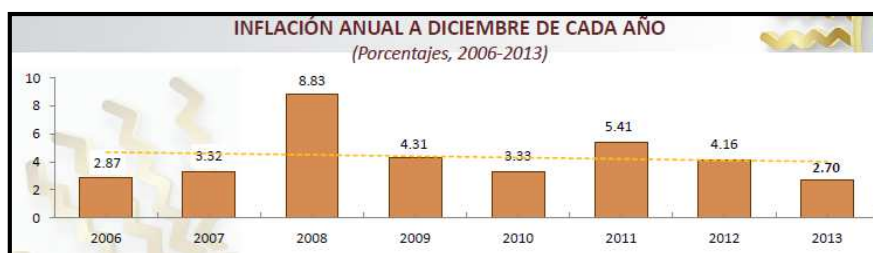
Los principales componentes del PIB que registraron un mayor crecimiento en el tercer trimestre del 2013, con relación a su similar de 2012, fueron: las exportaciones (6,6), la formación bruta de capital fijo (5,0) y el consumo de los hogares (4,0%). Finalmente, las actividades económicas que más contribuyeron en términos interanuales al crecimiento del PIB del tercer trimestre del 2013 fueron: Construcción (0,62%), Petróleo y Minas (0,56%), Actividades Profesionales (0,54%), agricultura (0,53%) y manufactura (0,46%). (Banco Central del Ecuador, 2013)

2.1.1.2.2 Inflación

La inflación en economía, es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de producción (materias primas, energía, salario, etc.) (Durán, 2005, pág. 89)

Se debe tener en cuenta que al tener la inflación un vínculo directo con los salarios por más mínimo que sea su incremento anual, influye directamente en la economía de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados los cuales dependen directamente del porcentaje de aportes personales que realizan los partícipes de acuerdo a sus salarios. A continuación se presenta la inflación del Ecuador a Diciembre de los períodos 2006-2013:

Gráfico N° 8: Inflación Anual



Fuente: BCE

Elaborado: BCE

Como se puede visualizar en el gráfico anterior el comportamiento de la inflación durante los últimos años ha sido descendente llegando así a empezar el año 2014 con una tasa de inflación de 2.70%, casi la mitad de la inflación con la que se inició en el 2013 que fue de 4.16%

2.1.1.2.3 Tasas de interés

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en un determinado tiempo, aplicando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero.

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamos en una situación determinada. (Palacios, 2006, pág. 47)

Este índice es importante ya que desde el punto de vista de la política monetaria del estado, una tasa de interés alta incentiva al ahorro y una tasa de interés baja incentiva al consumo, logrando de esta manera ya sea el ahorro o la expansión de acuerdo a los objetivos macroeconómicos que tenga el gobierno de turno.

Fundamentalmente existen dos tipos de tasas de interés las tasas de interés activa y pasiva:

Tasa de interés Activa

Esta tasa es el porcentaje que las instituciones financieras de acuerdo a disposiciones legales y condiciones de mercado, cobran a los usuarios por los diferentes servicios que éstas brindan. La tasa activa siempre es mayor a su opuesta, ya que esta permite al intermediario financiero cubrir los valores por gastos de administración así como obtener un margen de ganancia por los servicios brindados.

En el Ecuador durante los años 1999-2000, existieron tasas activas de hasta 75%, cifras que contrastan totalmente en comparación con el año 2007, fecha en la que el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas hasta Octubre 2008, desde esa fecha se han mantenido relativamente estables, como se muestra en el cuadro que se presenta a continuación:

Gráfico N° 9: Tasas de Interés Activas

Segmento	Tasa Activa Efectiva Máxima				Tasa Referencial		Diferencia Sep 07 - Feb 14	
	sep-07	jul-09	feb-10	feb-14	sep-07	feb-14	Máxima	Ref.
Productivo Corporativo	14.03	9.33	9.33	9.33	10.82	8.17	- 4.70	- 2.65
Productivo Empresarial (1)	n.d.	10.21	10.21	10.21	n.d.	9.53	-	-
Productivo PYMES	20.11	11.83	11.83	11.83	14.17	11.20	- 8.28	- 2.97
Consumo (2)	24.56	18.92	16.30	16.30	17.82	15.91	- 8.26	- 1.91
Consumo Minorista (3)	37.27	-	-	-	25.92	-	-	-
Vivienda	14.77	11.33	11.33	11.33	11.50	10.64	- 3.44	- 0.86
Microcrédito Minorista (4)	45.93	33.90	33.90	30.50	40.69	28.82	- 15.43	- 11.87
Microcrédito Acum. Simple (5)	43.85	33.30	33.30	27.50	31.41	25.20	- 16.35	- 6.21
Microcrédito Acum. Ampliada (6)	30.30	25.50	25.50	25.50	23.06	22.44	- 4.80	- 0.62

Fuente: BCE

Elaborado: BCE

Tasa de interés Pasiva

“Es el precio que pagan las instituciones financieras a los intermediarios por el depósito de su dinero en ellas a través de cualquier medio o instrumento financiero.” (Mimi Economía)

A continuación se presentan las tasas de interés activo y pasivo vigente para febrero 2014 en Ecuador, establecido por el Banco Central del Ecuador:

Gráfico N° 10: Tasas de Interés

Tasas de Interés			
FEBRERO 2014 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales		Tasas Referenciales	
	% anual		% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Fuente: BCE

Elaborado: BCE

Uno de los principales indicadores económicos que tiene impacto directo en los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados son las tasas de interés activas dispuestas por el Banco Central del Ecuador; por lo general la mayor parte de inversiones que tienen los FCPC's, son los créditos que ofrecen a sus partícipes.

La mayor parte de Fondos del país, tienen dos tipos de líneas de crédito: los créditos de consumo y de vivienda; de acuerdo a la tabla de tasas de interés referenciales podemos ver que las tasas máximas a las que podrían colocar sus créditos son: Créditos de Consumo 16.30% y Créditos de vivienda 11.33%.

2.1.1.2.4 Riesgo País

Este indicador alerta el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país. Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país.

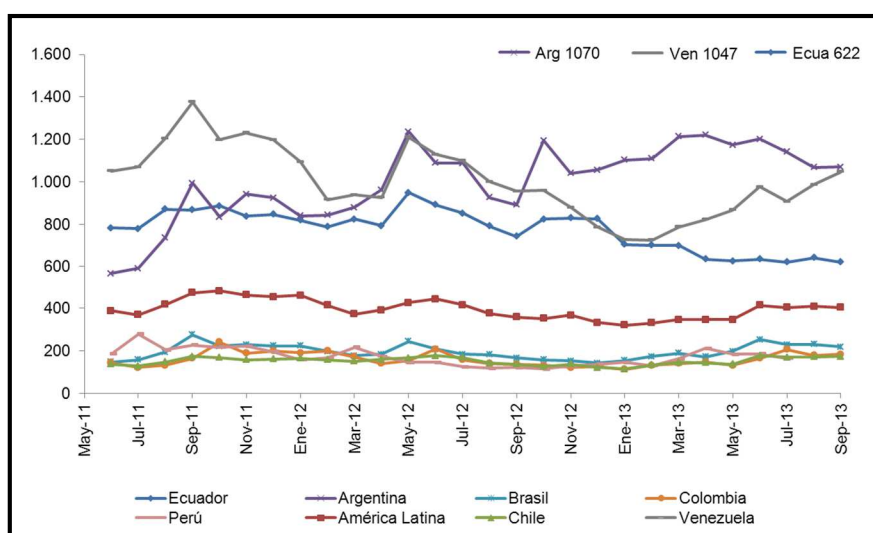
El comportamiento de este indicador en el Ecuador, en la última década ha sido muy variable ya que se evalúa a la estabilidad que tiene el país con relación a aspectos políticos, económicos, financieros entre otros, con referencia a este índice se puede observar que en los años de la crisis económica de 1999-2000 este oscilaba entre los 1,355 y 4,712 puntos, como consecuencia de la inestabilidad económica de esa época. Durante los años 2002-2006, este índice muestra una tendencia a la baja, pero aún sigue siendo uno de los más altos de la región mostrando puntuaciones de 1018, 799, 750, 699 y 645 respectivamente, estos valores fueron consecuencia de una serie de fenómenos como los problemas de devolución del IVA a empresas petroleras americanas, renuncia de

ministros, caída de los diferentes gobiernos, aumento en los valores de combustibles y transportes, entre otros.

En el año 2007 en el Gobierno del Eco. Rafael Correa el cual toma medidas como la entrega del Banco del Pacífico a inversionistas extranjeros para competir en el mercado doméstico, la regulación de las tasas de interés, entre otras decisiones de la misma línea, que termina repuntando el riesgo país en 827 puntos.

Durante los próximos años el Riesgo País de Ecuador ha tenido una tendencia a la baja llegando así a Febrero del 2014 con 616 puntos, esto principalmente se debe a la estabilidad económica que ha existido con el Gobierno actual.

Gráfico N° 11: Riesgo País

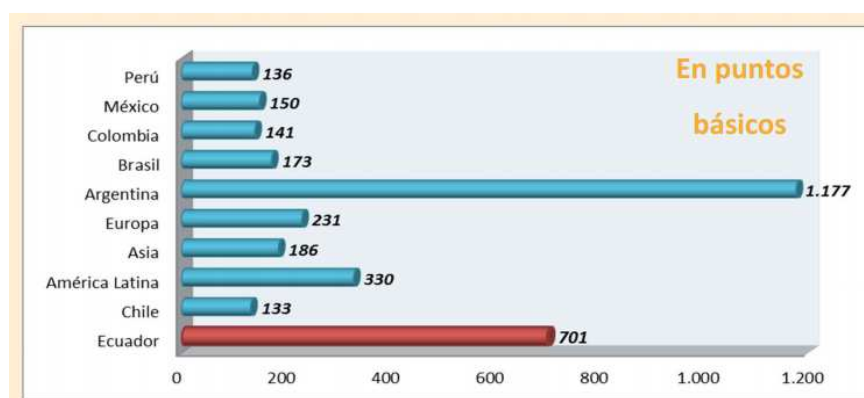


Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. Banco Central de Chile

Elaborado: MULTIENLACE

A pesar de que ha existido una tendencia descendente en este indicador a Diciembre del 2012, y de acuerdo al resultado obtenido en el 2013, seguimos siendo el segundo país de Latinoamérica con más alto puntaje de riesgo país, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 12: Riesgo País, países Lationamericanos



Fuente: BLOOMBERG Y BCE.

Elaborado por: ABPE – Área económica

2.1.1.3 Factor Social

Los factores sociales son aquellos parámetros que afectan los elementos sociales y culturales del entorno, afectando de manera directa a la sociedad y con esto a cualquier empresa que se desempeñe en ella.

Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados al ser parte del Sistema de Seguridad Social se encuentra bajo principios universales de aplicación lo mismos que se detallan en el artículo primero de la Ley de Seguridad Social: “El Seguro General Obligatorio forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social y, como tal, su organización y

funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia”. (Asamblea Nacional, 2009)

Los Fondos Complementarios cumplen un papel social importante con todos sus partícipes, al brindarles servicios que complementan los servicios que pone a disposición de los empleados el IESS; por lo que el impacto y funcionamiento de los FCPC tienen relación directa de factores importantes como los que se analizan a continuación:

2.1.1.3.1 Población Económicamente Activa

El trabajador es el principal factor de la producción, al ser el elemento dinámico de las empresas, con su desgaste físico, intelectual y espiritual, accionan los objetos e instrumentos del trabajo, de esta manera generan bienes y servicios, ingresos y por supuesto impulsa el consumo para satisfacer sus necesidades. (GestioPolis)

De acuerdo a la definición del INEC, la Población Económicamente

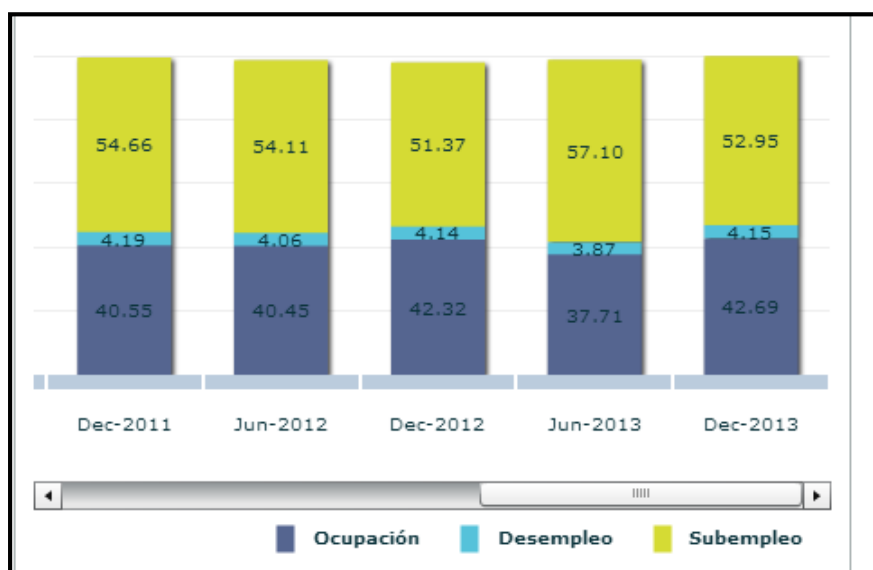
Activa es:

El Conjunto de personas de 12 años y más que tienen una ocupación, ya sea remunerada o no, dentro o fuera del hogar, que en el período de referencia han trabajado por lo menos una hora semanal, así como las personas que no trabajan debido a que están gozando de vacación, están enfermas o no laboran a causa de huelga o mal tiempo, y las personas que no trabajan pero buscan trabajo habiendo laborado antes (cesantes) o buscan un empleo por primera vez. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) publicó los últimos datos del mercado laboral ecuatoriano, desde junio de 2007 hasta marzo del 2013, la Población Económicamente Activa (PEA) fueron aproximadamente 4,5 millones de trabajadores; en dicho periodo de tiempo, mientras que los ocupados plenos subieron 449.071 puestos de trabajo, los subempleados y los desocupados bajaron 537. 610. En términos relativos, la tasa de ocupados plenos aumentó en más de 10 puntos porcentuales; por otro lado, la tasa de subempleo disminuyó más de 8 puntos porcentuales y la tasa de los desempleados bajó más de 2 puntos porcentuales.

De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, a marzo de 2013, la tasa de ocupación plena es de 48,41%, la tasa de subocupación es de 45,01% y la tasa de desempleo es de 4,64%, esta tasa es más o menos inferior en tres puntos porcentuales que las tasas de desempleo de EE.UU, Canadá y Alemania.

Para Diciembre del 2013 los resultados que se obtuvieron son: Total de población con ocupación plena una tasa de 42.69%, desempleo 4.15% y subempleo 52.95%, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 13: Ocupación, Desempleo y Subempleo

Fuente: INEC Y BCE

Elaborado por: BCE

De acuerdo a los resultados presentados por el BCE, del total de la Población Económicamente Activa, el porcentaje de la población que tiene una ocupación sean estos plenos o sub ocupados, que representa el 95.64%, se encuentran distribuidos en las siguientes ramas de actividades:

Gráfico N° 14: Ocupación, Desempleo y Subempleo

RAMA DE ACTIVIDAD						
Porcentajes						
RAMAS DE ACTIVIDAD	Dic. 2012			Dic. 2013		
	Urbano	Rural	Nacional	Urbano	Rural	Nacional
Administración pública, defensa y seguridad social	4.8	1.5	3.7	4.9	2.0	3.9
Transporte y almacenamiento	8.0	2.7	6.2	6.8	2.7	5.4
Construcción	6.8	5.0	6.2	8.1	6.4	7.6
Enseñanza	6.8	2.2	5.2	6.6	2.2	5.1
Hoteles y Restaurantes	6.9	1.9	5.2	6.8	2.4	5.3
Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	7.2	68.1	27.8	7.1	62.0	25.3
Industrias manufactureras	12.9	6.3	10.7	13.3	7.5	11.3
Comercio, reparación vehículos	27.3	6.8	20.3	23.4	7.9	18.2
Explotación de minas y canteras	0.4	0.7	0.5	0.7	0.6	0.7
Suministros de electricidad, gas, aire acondicionado	0.6	0.2	0.4	0.4	0.2	0.3
Actividades financieras y de seguros	1.3	0.2	0.9	1.5	0.2	1.1
Actividades en hogares privados con servicio doméstico	2.8	1.6	2.4	3.6	2.0	3.1
Otros servicios	14.3	2.9	10.5	16.8	4.0	12.6
Total Ocupados	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: ENEMDU

Elaborado por: BCE

En el gráfico anterior se puede visualizar que a Diciembre del 2013, a nivel Nacional del 100% de la población que tiene ocupación, el 3.9% se encuentra en el sector público, que es principalmente donde se encuentra enfocado el mercado objetivo del FCPC-BNF.

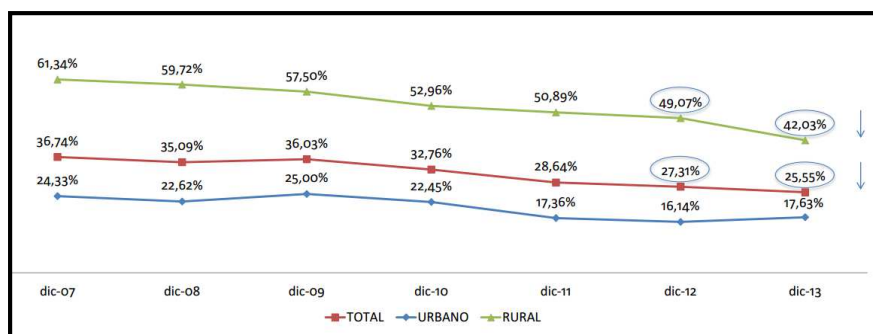
2.1.1.4 Pobreza

La pobreza es uno de los problemas sociales más preocupantes a nivel mundial, ya que afecta la calidad de vida, restringe el acceso de las personas a educación, salud, vivienda y por ende a niveles de superación adecuados.

En el Ecuador los indicadores de pobreza, desde junio del 2006, se calculan a través de una actualización mediante el Índice de Precios al Consumidor de la línea oficial de pobreza por consumo calculada a partir de la encuesta de condiciones de vida.

Los niveles de pobreza que ha mantenido el Ecuador en el transcurso de la historia han sido muy elevados, incluso en comparación con los países de la región. La pobreza total en Diciembre del 2013 se ubicó en 25,55%, 1,76 puntos porcentuales menos que lo que se registró en Diciembre del 2012 cuando alcanzó 27,31%.

Gráfico N° 15: Evolución de la pobreza nacional



Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

Para Diciembre 2013 se ve un incremento de este indicador en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, pasando en Guayaquil de 13.19% en el 2012 a 16.66% en el 2013 y en Cuenca de 4.15% a 4.99%.

El desempleo urbano en Ecuador se ubicó en 4,57% en septiembre del 2013 frente al 4,63% del mismo mes del año anterior, según la

última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Desde septiembre del 2013 empieza la migración del Nuevo Marco Maestro en la ENEMDU. Al tratarse de una encuesta continua, desde inicios del año se realizaron diferentes pruebas con el fin de garantizar la correcta migración del mismo lo cual asegura la comparabilidad de las series estadísticas vigentes.

“Según la encuesta, el subempleo en el área urbana llegó a 42,69% y la ocupación plena a 50,53% en comparación a 41,88% y 51,48% respectivamente de septiembre del 2012.” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013)

La encuesta revela que aproximadamente 8 de cada 10 empleos en el área urbana son generados por el sector privado, tendencia que se ha mantenido en los últimos años.

La pobreza urbana en septiembre del 2013 fue de 15,74% frente al 16,30% del mismo mes del año anterior. Mientras, que la extrema pobreza urbana se ubicó en 4,08% frente al 4,68% del mismo mes del 2012.

2.1.1.5 Factor Tecnológico

El factor tecnológico incide de manera vital en todas las empresas; ya que para ser competitivas en el medio deben adaptarse constantemente a los cambios de este factor, el cual presenta innovaciones de manera frecuente, para así no ir quedando obsoletos en el tiempo. Esto implica invertir en nuevas maquinarias, equipos, tecnologías y capacitar al personal en nuevas técnicas.

Algunos de los sistemas informáticos que utilizan los fondos en el mercado ecuatoriano para el correcto desarrollo de sus actividades son:

- MILENIO
- PRESTA
- OLIMPO
- MILENIUM

El FCPC-BNF actualmente se encuentra trabajando con el sistema informático MILENIO, el cual permite a los empleados brindar mejores y más eficientes servicios a los partícipes, los módulos que tiene a su disposición son los siguientes:

- Crédito y Cartera
- Aportes
- Contabilidad

- Presupuesto
- Activos Fijos
- Nómina
- Seguros

2.1.1.6 Factor Legal

Los factores legales son aquellas entidades de control, leyes, reglamentos y normas y a las cuales el fondo debe regirse para poder desarrollar de manera normal sus actividades bajo el consentimiento de la ley.

2.1.1.6.1 Constitución Política del Ecuador

Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico ya tiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley... (Constitución Política del Ecuador, 2008)

2.1.1.6.2 Ley de Seguridad Social, Sistema Nacional de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del

Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social, la relación del fondo con este consta del pago de los diversos fondos que tiene que hacer en beneficio de sus empleados. (Asamblea Nacional, 2009).

Las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad Social son:

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.
- Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional.
- Servicio de Cesantía de la Policía Nacional.
- Fondos Complementarios Previsionales.

2.1.1.6.3 Resoluciones Superintendencia de Bancos y Seguros (Intendencia Nacional de Seguridad Social)

Los Fondos Previsionales Cerrados de acuerdo a lo que manda la Constitución Política del Ecuador según el Art. 372 en el cual dispone que éstas instituciones se encuentran bajo el control de un órgano competente, siendo en este caso el ente regulador la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Estos Fondos Previsionales Cerrados para el buen desempeño y funcionamiento tienen que cumplir las Resoluciones expedidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, a través de la Intendencia

Nacional de Seguridad Social, esta entidad tiene como propósito principal el proteger los aportes y velar por el buen uso de los recursos que los ciudadanos entregan a la Seguridad Social, lo hace mediante la emisión de normas, regulaciones y la aplicación irrestricta de la ley de Seguridad Social, en un proceso permanente de supervisión y control de las entidades que forman el sistema como es el caso del FCPC-BNF.

2.1.1.6.4 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (L.O.R.T.I); Servicio de Rentas Internas

Esta es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente, su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, por lo cual, el Fondo reporta a este sus obligaciones tributarias a través de las declaraciones mensuales.

Al ser la Administradora del Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, una entidad sin fines de lucro, tiene algunas ventajas tributarias como: la exoneración del pago del impuesto a la renta sobre los ingresos que generan, como lo estipula el artículo 9 de la LORTI.

Lo anteriormente dicho lleva a ubicar a este tipo de entidades como privilegiadas pues los ahorros o aportes de los partícipes está libre de impuestos en comparación con los ahorros normales que se realizan en general en el Sistema Financiero Nacional.

2.1.1.6.5 Código de Trabajo; Ministerio de Relaciones Laborales

Es la Entidad que se encarga de la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales para generar servicios de calidad, contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral, a este, el fondo reporta y se encuentra bajo su control, con respecto a todos los aspectos laborales de los funcionarios del fondo.

2.1.1.6.6 Tipos de Fondos Previsionales Cerrados en el Mercado

Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, son instituciones de carácter privado sin fines de lucro creadas por las diferentes instituciones públicas o privadas, que vieron como una alternativa de inversión segura de sus dineros.

Estos Fondos Previsionales Cerrados en su gran mayoría orientan sus actividades a satisfacer las necesidades económicas de sus asociados, para lo cual tienen a disposición líneas de crédito con las facilidades únicas en la tramitación y aprobación, sin ningún papeleo

engorroso en el proceso a diferencia de lo que se puede observar comúnmente en el Sistema Financiero Nacional. La rentabilidad que se obtienen por los intereses generados de estos préstamos son distribuidos al partícipe.

Los Fondos Previsionales Cerrados se clasifican en tres grupos:

- Fondos de Cesantía:

Son instituciones, conformadas por la afiliación voluntaria de los empleados de la entidad a la que pertenecen, al cual se le retiene un porcentaje determinado de acuerdo al sueldo que percibe como aporte mensual al fondo mientras sea su voluntad de seguir perteneciendo. Este aporte viene a constituirse el ahorro del partícipe y le garantiza el acceder a los diferentes tipos de servicios que el Fondo tiene a disposición de sus socios; además estos aportes incrementados por los rendimientos financieros, son entregados a los partícipes cuando dejan de pertenecer a la institución sea por jubilación o por desvinculación de la misma. (Hermosa, 2011)

- Fondos de Jubilación:

Son instituciones, conformadas por la afiliación obligatoria de los empleados de la entidad a la que pertenecen, al cual se le retiene un porcentaje determinado de acuerdo al sueldo que percibe como aporte mensual al fondo mientras siga siendo empleado. Por ser obligatoria la afiliación el partícipe puede acceder a los diferentes tipos de préstamos que el Fondo tiene a disposición de sus miembros; estos aportes sirven a más de financiar y fortalecer el Fondo para el pago de las pensiones jubilares de los empleados que han llegado a esta etapa de su vida. (Hermosa, 2011)

- Fondos Mixtos:

Son aquellas entidades donde está integrado la Cesantía y Jubilación.

Actualmente la Superintendencia de Bancos y Seguros controla a 64 fondos registrados, los cuales se agrupan de la siguiente manera:

Tabla N° 15: Información fondos del Ecuador

INFORMACION CON CORTE MAYO 2013					
PRESTACION OTORGADA	número fondos	Participes	PARTICIPES POR REGIMEN DE ADMINISTRACION		recursos administrados miles US
			Cuenta Individual	Beneficio Definido	
CESANTIA	44	180.738	179.048	1.690	761.203
JUBILACION	14	16.985	4.805	12.180	230.631
MIXTA	6	8.168	800	7.368	127.030
total fondos	64	205.891	184.653	21.238	1.118.864

Fuente: Auditoría SBS

Elaborado por: SBS

2.1.1.6.7 Financiamiento de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados

Los Fondos Previsionales Cerrados se financian con los aportes individuales de los partícipes, para que al final de sus días como trabajadores activos o ex-empleados de la entidad tengan un dinero adicional a la pensión que reciban del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que les garantice una vida y vejez digna.

El patrimonio de los fondos complementarios es autónomo e independiente de la administradora o de la Institución a la que pertenecen los partícipes. Se integra con el aporte voluntario de los mismos y actualmente con el aporte también de los empleadores privados, puesto que el empleador público a partir del 1 de enero del 2009 no puede egresar, a título alguno, recursos del Presupuesto General del Estado destinados a financiar Fondos Privados de Jubilación Complementaria y Cesantía Privada.

En el artículo 177 de la Ley de Seguridad Social se desprende que los fondos complementarios previsionales deberían ser administrados bajo un régimen de contribución definida en el que el partícipe tenga su cuenta individual.

La administración de los recursos se realizaba bajo:

- **Sistema de cuenta individual**, que constituye un registro individualizado para cada partícipe, donde se incluye el aporte personal, el patronal, los rendimientos generados; es decir, que la prestación corresponde al saldo final que arroje el registro.
- **Sistema de beneficio definido o reparto**, en el que todos los aportes personales, patronales y rendimientos se consolidan y sirven para, en base a una fórmula determinada actuarialmente, pagar las prestaciones establecidas. En este caso, se aplica el principio de solidaridad, que se basa en que los aportes de los

afiliados nuevos y activos sostienen el pago de las prestaciones de los jubilados o cesantes.

La Superintendencia de Bancos y Seguros ha categorizado los fondos de acuerdo al valor total de activos, de la siguiente manera:

Tabla N° 16: Categoría de Fondos Complementarios

DISTRIBUCION DE FONDOS COMPLEMENTARIOS POR CATEGORIA			
CATEGORIA	USD TOTAL ACTIVOS	No. DE FCPC 's	%
TIPO - I	1 - 1.000.000	25	39.06%
TIPO - II	1.000.001 - 5.000.000	11	17.19%
TIPO - III	5.000.001 - 10.000.000	6	9.38%
TIPO - IV	10.000.001 en adelante	22	34.38%
TOTAL DE FONDOS REGISTRADOS		64	100%

Fuente: SBS

Elaborado por: SBS

De acuerdo a esta categorización el Ranking de los Fondos más grandes en el Ecuador por total de activos son los siguientes:

Tabla N° 17: Ranking de fondos en el Ecuador

RANKING	FONDO	TOTAL ACTIVOS	TOTAL PARTICIPES	PERCÁPITA
1	FONDO DE CESANTIA DEL MAGISTERIO ECUATORIANO "FCME". FCPC	\$ 415,775,898.08	141,590	2,936
2	FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS	\$ 78,789,911.23	5,855	13,457
3	ASOCIACION DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO ASOPREP FCPC	\$ 70,533,017.93	2,900	24,322
4	FONDO DE CESANTIA PRIVADO DEL PERSONAL DE LA FUNCION JUDICIAL DEL ECUADOR FCPC "FONCEJU"	\$ 58,952,552.34	2,200	26,797
5	FONDO DE JUBILACION PATRONAL ESPECIAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO . FCPC	\$ 36,155,147.65	7,239	4,994
6	FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO . FCPC PARA JUBILACION PATRONAL DE LOS SERVIDORES DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	\$ 35,134,241.85	631	55,680
7	FONDO PRIVADO DE CESANTIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. FCPC	\$ 32,062,158.49	1,600	20,039
8	CORPORACION FONDO DE CESANTIA DE LOS FUNCIONARIOS. EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE PETROECUADOR Y SUS FILIALES FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO CORFOCESANTIA . FCPC	\$ 30,108,097.10	4,475	6,728
9	FONDO DE INVERSION SOCIAL DE LOS PROFESORES Y TRABAJADORES DE LA PUCE (FISPUCE.FCPC)	\$ 28,848,225.24	1,636	17,633
10	CORPORACION FONDO DE JUBILACION PATRONAL ESPECIAL DE PETROCOMERCIAL FCPC	\$ 24,594,173.83	1,137	21,631
		\$ 810,953,423.74	169,263	4,791

Fuente: SBS

Elaborado por: SBS

2.2 MICRO MERCADO DEL FCPC-BNF

El micro mercado realiza el estudio de los factores internos, cuya acción tiene influencia directa con el funcionamiento del fondo, entre los elementos que componen al microambiente se encuentran los clientes, los proveedores, la competencia, entre otros.

2.2.1 Clientes

Un cliente es aquella persona o empresa que compra un producto y/o servicio ofertado por otro, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

El cliente, es el protagonista de la acción comercial entre dos entes, debido a esto, es vital analizar constantemente los requerimientos de los clientes, medir su nivel de aceptación hacia los productos que oferta una organización, para así, conseguir un mejoramiento continuo.

Los clientes del FCPC-BNF, son sus afiliados a quienes oferta sus servicios de ahorro mensual y créditos. Los partícipes del Fondo son los empleados del Banco Nacional de Fomento, quienes voluntariamente han decidido afiliarse y aportar mensualmente el 4% de su RMU, y de esta manera poder acceder a los créditos que ofrece la Administradora una vez que cumplan los requisitos establecidos en los Reglamentos y los demás beneficios que el Fondo pone a su disposición. El Mercado objetivo al cual puede y debe acceder y promociona sus servicios el Fondo, son todos los empleados con los que cuenta el Banco

Nacional de Fomento, que al 28 de Febrero del 2014, están conformados de la siguiente manera:

Tabla N° 18: Tipos de empleados BNF

TIPO	# Empleados
Contrato de Trabajo Plazo Fijo	30,00
Contrato Indefinido	35,00
Contrato Ocasional	770,00
Nombramiento Regular	652,00
Nombramiento Libre remoción	92,00
Nombramiento Provisional	767,00
TOTAL EMPLEADOS	2.346,00

Fuente: BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Como se puede visualizar en la tabla anterior existen 2.346 empleados de todas las sucursales a nivel nacional del BNF, de los cuales 1.182 son partícipes del FCPC-BNF, lo que representa el 50.38% del total de mercado objetivo.

Tabla N° 19: Tipos de empleados del BNF, partícipes del FCPC-BNF

TIPO	# Participes
Contrato de Trabajo Plazo Fijo	7.00
Contrato Indefinido	30.00
Contrato Ocasional	145.00
Nombramiento Regular	578.00
Nombramiento Libre remoción	36.00
Nombramiento Provisional	386.00
TOTAL EMPLEADOS	1,182.00

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

2.2.2 Proveedores

Un proveedor es la persona o empresa que abastece a otra empresa de existencias, para que esta última pueda desarrollar sus actividades administrativas, comerciales y de transformación.

Uno de los principios de calidad, es justamente el que se refiere a las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores; entender que una organización y sus proveedores son interdependientes es importante a la hora de seleccionar, evaluar y reevaluar a los mismos, para ello deben establecerse criterios de selección y análisis.

El Fondo como cualquier otra empresa tiene requerimientos de insumos y servicios los cuales son solventados por proveedores, los mismos que acorde al nivel del requerimiento son aprobados por Gerencia o por el Consejo de Administración. Para las compras se requiere el análisis de por lo menos dos opciones de proveedores, y el estudio de las mismas se da en base a los beneficios adicionales a los requerimientos que solicita el fondo, así como también de los valores más convenientes.

Los proveedores con los que cuenta actualmente el FCPC-BNF, están localizados en el territorio nacional y son los siguientes:

Tabla N° 20: Proveedores del FCPC-BNF

No.	NOMBRE	BIENES/SERVICIOS
1	OMAR HERRERA	Auditor externo
2	HR&SS	Consultoría Actuarial
3	CONENLACE	Consultor SBS
4	PANAMERICANA	Seguros de incendio
5	EQUIVIDA	Seguros de desgravamen
6	ECUATORIANO SUIZA	Seguros de desgravamen
7	ROSA HERRERA	Suministros de oficina
8	GEOVANNY VERGARA	Servicio de imprenta
11	INTRASOFT	Sistema Informático
12	PAOLA ANDINO (Moda y Medida)	Uniformes
13	ECUASANITAS	Seguros médicos
14	JOSE VALAREZO	Abogado externo del FCPC-BNF
15	GINA AGUIRRE	Servicio de alimentación
16	LUIS CAHUEÑAS	Servicio de copiadora
17	FANNY HERRERA	Limpieza
18	NELSON ECHEVERRIA (TAME)	Vuelos aéreos
19	JESSY MALDONADO	Servicios Tributarios

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

2.2.3 Competencia

La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quienes compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes. (Stigler, 2008)

El Fondo mantiene niveles de competencia en dos aspectos, el primero es con relación al aporte mensual que realizan los afiliados con el fin de obtener un beneficio futuro, y el segundo es con relación a los créditos que otorga.

En lo que respecta al primer aspecto el Fondo debe competir con fondos privados que ofrezcan servicios de cesantía y servicios adicionales a estos.

Para poder hacer frente a una amplia competencia que en el transcurso de los últimos años se ha venido desarrollando, el fondo debe implementar nuevas y atractivas propuestas que le permitan competir de manera adecuada en el segmento de mercado en el cual se desenvuelve, con planes de ahorro y con propuestas de inversión innovadoras que permitan atraer nuevos partícipes, recordando que la afiliación al fondo es voluntaria.

En referencia al segundo punto los niveles de competencia del fondo son mayores, ya que la oferta de créditos que tiene el Ecuador es amplia y creciente, considerando que estas opciones son dadas por bancos, cooperativas, financieras, fundaciones, etc. La mayor competencia que afronta el Fondo al momento es con el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, al igual que todo el sistema financiero y de seguridad social del país. Es por esto que el fondo mantiene tasas de interés similares e inferiores a este, así como también un trámite ágil que no debe demorar más de 48 horas en acreditar los valores correspondientes a un crédito.

Tabla N° 21: Tasas de Interés FCPC-BNF

LINEAS	BCE	FCPC-BNF
QUIROGRAFARIO	15.91%	12.00%
HIPOTECARIO	10.64%	8.00%

Fuente: BCE, FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Como se puede visualizar en la tabla anterior los partícipes del FCPC-BNF, tienen una gran ventaja en lo que respecta a tasas de interés con relación a las referenciales activas establecidas por el BCE.

2.2.4 Principales Resoluciones que inciden en el funcionamiento del FCPC-BNF

En base al crecimiento de los recursos administrados por los fondos; disposiciones constitucionales relativas a voluntariedad, que conllevan a peticiones de desafiliación; supresión de aportes patronales de entidades del sector público; resultados y recomendaciones de estudios actuariales; etc., mediante Resolución SBS – 2013 – 504, expedida el 9 de julio del presente año, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, sustituye a la Resolución SBS-2004-740, expedida en octubre 2004. A continuación constan los principales cambios introducidos:

Tabla N° 22: Diferencias entre las Resoluciones 740 y 504 SBS

DIFERENCIAS EN RESOLUCIONES		
TEMAS	SBS-2004-740	SBS-2013-504
ADMINISTRACIÓN	Beneficio definido y cuenta individual	Cuenta individual
VOLUNTARIEDAD	no preveía	Expresada en un contrato de adhesión
DEVOLUCIÓN DE APORTES	no preveía	Se establecen disposiciones para los casos de desafiliación del fondo (jubilación y cesantía); y, de separación laboral antes de cumplir condiciones de jubilación
PORTABILIDAD	no preveía	Permite la transferencia de recursos acumulados por partícipe a otro fondo de similares características
JUBILACIÓN PATRONAL DEL CÓDIGO DE TRABAJO	no preveía	Patrono entregó para administración. La devolución al patrono de ninguna manera afectará a los recursos que los partícipes han aportado al fondo.
ASAMBLEAS GENERALES	no preveía	Se establecen lineamientos relativos sus atribuciones
REELECCIÓN MIEMBROS CONSEJO ADMINISTRACIÓN	no preveía	Se establece que los miembros del Consejo podrán ser reelegido por una sola vez; luego de transcurrido un período, podrán ser elegidos nuevamente.
FUSIÓN Y ESCISIÓN	no preveía	Se establece proceso.
DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN	no preveía	Se establece las razones y el proceso.

Fuente: SBS

Elaborado por: Katherine Brito

3 CONCEPTUALIZACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y METODOLOGÍAS APLICADAS PARA SU GESTIÓN

3.1 MARCO REGULATORIO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Para Eduardo Rodríguez Taborda, la Gestión de Riesgos es:

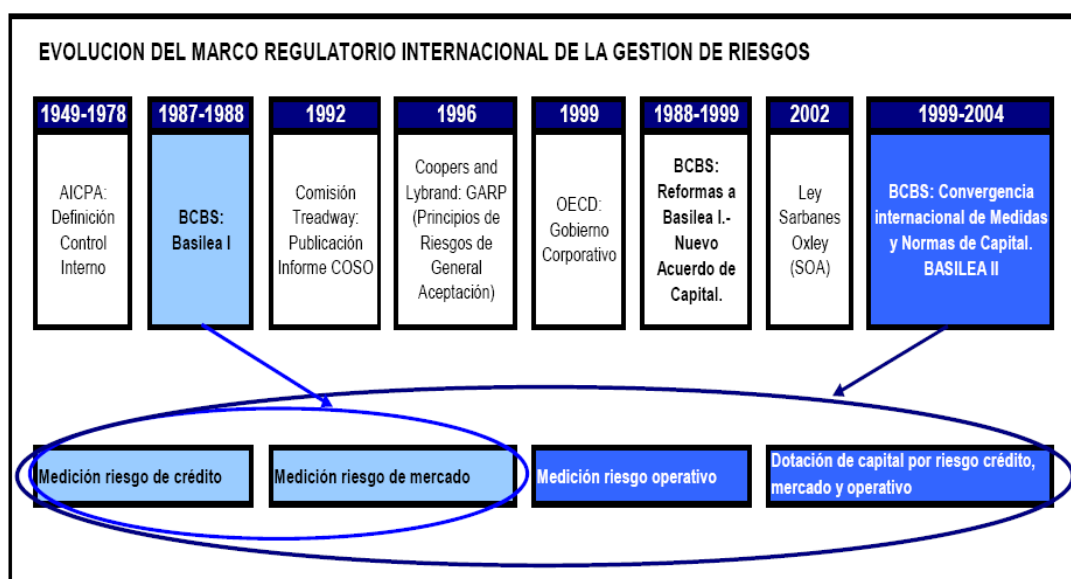
Un conjunto de metodologías estandarizadas, probadas en muchos mercados que también tienen su aplicación en diferentes niveles de desarrollo de los medios empresariales, a pesar de los escépticos. Sin embargo, la gestión de riesgos no reemplazará nunca el buen sentido común; lo importante es preguntarse qué es un buen sentido común y cómo podría complementarse con la valoración óptima del riesgo. La gestión de riesgos debe ser independiente y, por lo tanto, separada de las instancias que toman decisiones. El estudio de riesgo involucra el análisis de consecuencias de la ocurrencia del evento, no solo se limita a la medida sino a la protección, prevención, precaución en las actividades económicas y sociales. (Rodríguez Taborda, 2002).

Para una gestión completa de los riesgos, se han realizado varios estudios de marcos que implican desde la identificación de los riesgos, hasta la valoración e impacto de los mismos en los objetivos administrativos y financieros de las empresas.

Existen diferentes marcos y estándares que contemplan directrices y o recomendaciones sobre la gestión de riesgos y el uso en las organizaciones. A continuación se detallan los más representativos, diferenciando entre los que constituyen mejores prácticas internacionales y los exigidos en sectores regulados.

Es importante mencionar que la Administración del Riesgo tiene su origen en el concepto de control interno, el mismo que ha ido evolucionando como medida de resguardo ante la ocurrencia de estafas y crisis financieras, debido a prácticas inadecuadas. En el siguiente gráfico se puede observar la evolución del Marco Regulatorio de la gestión de Riesgos:

Gráfico N° 16: Evolución del Marco Regulatoria de la Gestión de Riesgos



Fuente: UASB. Noboa, Paúl

Elaborado por: Katherine Brito

3.1.1 Mejores Prácticas Internacionalmente Aceptadas

3.1.1.1 Committee Of Sponsoring Organizations (COSO)

Al inicio de los años 80, se dio un creciente enfoque dirigido al ambiente de control y a los procesos de control interno. La Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, conocida como Treadway Commission, fue creada en 1985, con el objeto de:

- Identificar los factores que causan informes financieros fraudulentos.
- Hacer recomendaciones para reducir incidencias.

La Treadway Commission emitió un Reporte sobre Informes Financieros Fraudulentos en el cual:

- Se enfatizó en el ambiente de control, en los códigos de conducta, y en el involucramiento de Comités de Auditoría Competentes.
- Se realizó un llamado a diferentes organizaciones para integrar varios comités y desarrollar un punto de referencia común. El resultado fue el Committee of Sponsoring Organizations (COSO).

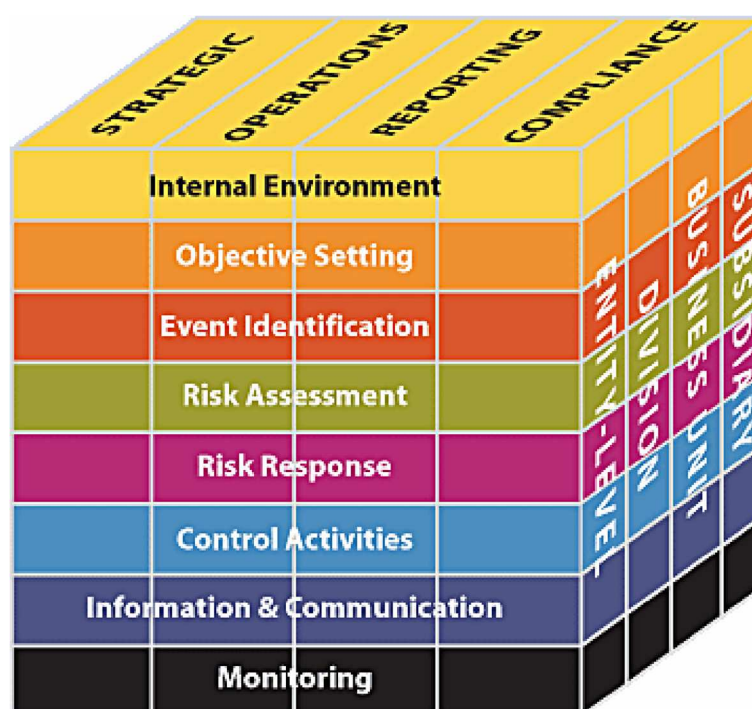
COSO, desarrolló y publicó, un criterio ampliamente aceptado para establecer evaluaciones efectivas sobre el control interno.

Las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés. La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor. (Quantitative & Corporate Finance, 2010)

La gestión de riesgos corporativos según COSO, tiene una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representa lo que hace falta para lograr aquellos.

COSO distingue cuatro categorías de objetivos, que deben ser cubiertos en toda la estructura organizativa de una entidad, mediante ocho componentes o actividades para la administración y gestión integral de los riesgos. En la última actualización de COSO, los objetivos se han simplificado en tres categorías: operaciones, información y cumplimiento; y los ocho componentes finalmente se han agrupado en cinco: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, actividades de seguimiento.

Gráfico N° 17: Componentes del COSO



Fuente: COSO
Elaborado por: COSO

Los ocho componentes se encuentran relacionados entre sí, y se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación se describen cada uno de estos componentes:

- Ambiente Interno

Abarca el entorno de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

- Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

- Identificación de eventos

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y

oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

- Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

- Respuesta al riesgo

La dirección selecciona las posibles respuestas, evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

- Actividades de control

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

- Información y Comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus

responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la entidad.

- Supervisión

- La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.
- La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en que casi cualquier componente puede influir en otro.” (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2014)

Por otro lado COSO ha publicado en el año 2012 el informe “Understanding and Communicating Risk Appetite”, con el objetivo de ayudar a las entidades a implantar la gestión de riesgos (ERM). Cuando se lleve a cabo la supervisión de la gestión de riesgos, sugiere que debe incentivarse la creación de una cultura en la organización, que fomente la concienciación de los integrantes de la misma acerca de los riesgos y su vinculación con los objetivos de la organización.

3.1.1.2 Ley de Sarbanes - Oxley (SOX)

Nace en los Estados Unidos luego de la declaratoria de banca rota de la transnacional Worlcom, cuando el Congreso Americano aprueba el proyecto de Ley de la Cámara.

Esta Ley pretende frenar los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, la negligencia, los conflictos de interés y la mala práctica profesional de ejecutivos inescrupulosos que lo hacen con el propósito de ganar dinero fácil.

“El texto de la Ley se agrupa en seis grandes áreas que afectan a todas las sociedades cotizadas en los mercados americanos” (Ernest & Young, s.f.)

1. Mejora en la calidad de la información pública y sus detalles.
2. Reforzamiento de responsabilidades en el gobierno corporativo de las sociedades.
3. Mejora en las conductas y comportamientos éticos exigibles. Mayores exigencias en el manejo de la información confidencial.
4. Aumento de la supervisión a las actuaciones en los mercados cotizados.
5. Incremento del régimen sancionador asociado a incumplimientos.

6. Aumento de exigencias sobre la independencia efectiva de los auditores.

Este sistema fue pensado y escrito con el propósito de incrementar la transparencia de las empresas que cotizan en la bolsa estadounidense, protegiendo de este modo a los inversores y accionistas exigiendo fiabilidad, responsabilidad y exactitud en los datos financieros; salvando las distancias, que no son pocas, podríamos decir que SOX es, respecto a datos contables y financieros, lo que la Ley Orgánica de Protección de Datos es a los datos de carácter personal.

3.1.1.3 OCDE: Principios de Gobierno Corporativo

El manejo de gobierno corporativo, nace en los países desarrollados Canadá, Estados Unidos y Australia, al ver la necesidad de información de los accionistas minoritarios, sobre sus inversiones, lo cual inició un proceso de apertura a la información, la transparencia que se cristalizó en este término de Gobierno Corporativo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó el documento “Principios de Gobierno Corporativo”, en el que se relacionan una serie de buenas prácticas para fortalecer la estructura del gobierno corporativo en empresas y otro tipo de organizaciones, con el objetivo final de contribuir al fortalecimiento de la confianza y la integridad en el ámbito económico y de los negocios.

Entre las recomendaciones de estos principios, en relación a la gestión de riesgos, se señala la idoneidad de disponer de una política de riesgos, que especifique los diferentes tipos y grados de riesgos que una entidad se encuentra dispuesta a aceptar en su intento por alcanzar los objetivos. Esta política constituirá una referencia para determinar cuál es el perfil de riesgo deseado por la organización así como un soporte importante para la gestión de los riesgos.

En la actualidad el manejo del Gobierno Corporativo es tan importante como el desempeño financiero eficiente, en virtud que brinda mayor seguridad a la inversión y garantiza sostenibilidad y crecimiento de los negocios.

3.1.1.4 ISO: International Organization for Standardization

En el año 2009 ISO publicó un conjunto de principios y pautas que sirvan de ayuda a todo tipo de organizaciones para afrontar, de una manera sistematizada y eficaz, el proceso de instauración de un sistema de gestión de riesgos.

Si bien no se trata de una norma certificable, muchas organizaciones han adoptado esta perspectiva de gestión de riesgos debido a que el estándar combina los mejores aspectos de varios marcos formales de gestión de riesgos corporativos.

ISO publicó dos documentos diferentes, pero de carácter complementario:

- El estándar ISO 31000:2009, “Gestión de Riesgos – Principios y guías de implantación”, que proporciona un marco para que la función de gestión dentro de una organización tenga éxito en la consecución de sus propósitos y objetivos. Este estándar establece, además, un proceso específico para la gestión de riesgos.

En cuanto al apetito de riesgo, el estándar ISO lo menciona expresamente en relación con la política de gestión de riesgos, puesto que este documento debe especificar claramente el apetito como parte de los objetivos y compromisos de la organización con la gestión de sus riesgos. De forma adicional señala la importancia de este concepto en la fase del proceso relativa de evaluación del riesgo, debido a que influirá en la decisión de la organización de tratar las situaciones de riesgo de una manera u otra, en función de cómo se haya fijado ese apetito.

- De manera complementaria, el documento ISO Guía 73: 2009, Gestión de riesgos – Vocabulario, detalla una definición concreta de los conceptos de actitud, apetito y tolerancia de riesgo y hace referencia a otros aspectos.

3.1.1.5 British Standard 31100

La BS 31100 es un código de conducta para la gestión de riesgos iniciado en el año 2006 por un Comité Técnico formado por miembros de la

industria, reguladores y académicos, y publicado por el Grupo BSI en 2008. Proporciona una guía con recomendaciones para la gestión de riesgos (principios, modelos, marcos y procesos) a fin de ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y a mejorar el resultado a través de una gestión efectiva del riesgo.

La BS 31100 por su flexibilidad en el lenguaje, está dirigida a organizaciones de todos los tamaños, tanto pequeños como multinacionales. A su vez, busca reducir las duplicidades con otras normas o marcos de referencia, mediante la vinculación e integración del lenguaje y las metodologías ya existentes.

El perfil de riesgo de la organización se manifiesta en el riesgo real al que ésta decide enfrentarse. Debe ser evaluado y considerado en la aplicación de los procesos de gestión de riesgos, debiendo ser objeto de comparación con el apetito de riesgo y la gestión adecuada de las medidas adoptadas.

3.1.1.6 The Institute of Risk Management (IRM)

El IRM ha publicado varios documentos relacionados con la gestión de riesgos empresariales. En concreto, y basándose en las disposiciones recogidas en el UK Corporate Governance Code, ha publicado el documento Risk Appetite & Tolerance, Guidance Paper, donde se abordan diferentes cuestiones relacionadas con el desarrollo de un marco de apetito de riesgo dentro de una organización.

El documento proporciona una definición completa e intuitiva del apetito y de la tolerancia al riesgo. Establece una serie de nociones básicas sobre el proceso para poner en marcha este marco. Proceso que se divide en las siguientes fases:

- Diseño del apetito de riesgo.
- Construcción del apetito de riesgo.
- Implantación del apetito de riesgo
- Gobierno del apetito de riesgo.

3.1.2 Exigencia de carácter obligatorio

3.1.2.1 Basilea

En 1974 se creó el Comité de Supervisión Bancaria, conformado por los Gobernadores o principales autoridades de los bancos centrales del Grupo de los diez países. Actualmente se encuentra representando a países como Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Netherlands, Suecia, Suiza, Gran Bretaña y Estados Unidos. La secretaría permanente está ubicada en el BIS (Bank for International Settlements) en Basilea.

El mayor avance en las técnicas de control interno en la banca lo ha proporcionado el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, a través de varias publicaciones. En 1987 emitió su primer acuerdo denominado **Basilea I**, con la expedición de 35 principios básicos de supervisión

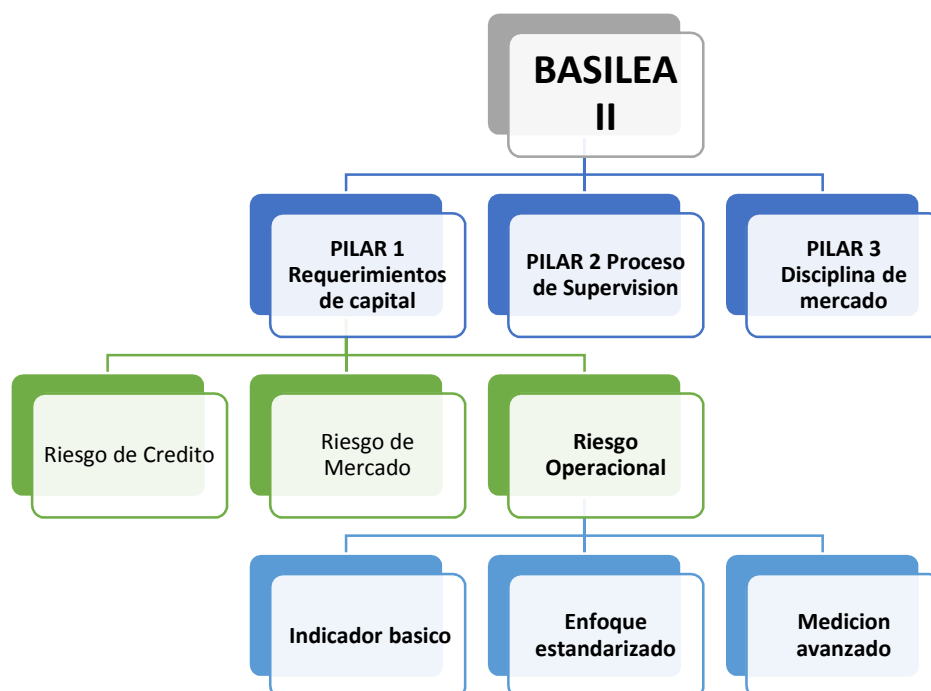
financiera. En 1997 se realizaron reformas al documento dado la preocupación de que los principales bancos del mundo habían reducido su capital en forma peligrosa. Este primer acuerdo requiere que los bancos tengan un capital regulatorio igual al 8% de sus activos en riesgo, los principales propósitos de este acuerdo fueron:

- Asegurar un adecuado nivel de capital en el sistema bancario internacional y;
- Crear mejor nivel de competitividad en términos que las entidades no pueden construir nuevos negocios sin un adecuado nivel de capital para ello.

Aunque los acuerdos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea son recomendaciones sobre regulación y supervisión bancaria no vinculantes, han sido adoptados por numerosos países e integrados en su regulación local.

En el año 2004, se promulgó el informe denominado Nuevo Acuerdo de Capital, denominado **Basilea II**, el nuevo acuerdo de las Instituciones Financieras introduce nuevos requisitos y formas de actuar en las entidades financieras en relación con el tratamiento de sus riesgos y la medición de los recursos propios mínimos para desarrollar su actividad, el cual se sustenta en tres pilares:

Gráfico N° 18: Pilares Basilea II

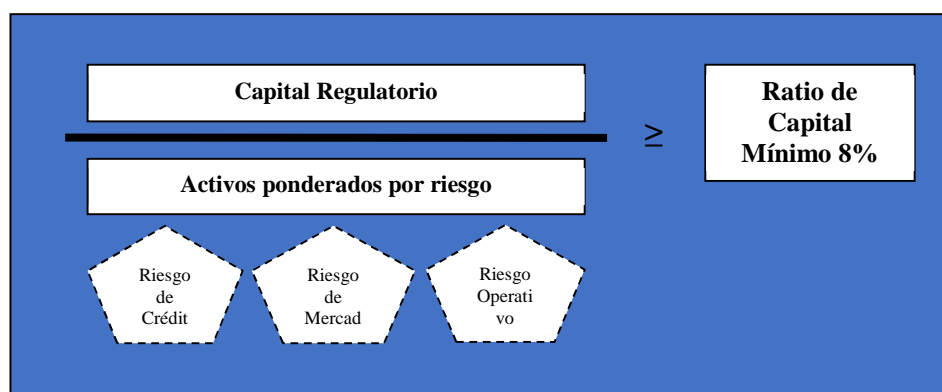


Fuente: Basilea II

Elaborado por: Katherine Brito

Las actuales normas de Basilea se basan en la determinación de un coeficiente de capital que surge de considerar la cantidad de capital con que cuenta la institución (numerador) y la medición del riesgo en el que incurre la institución, definido por los activos ponderados por su nivel de riesgo (denominador), así:

Gráfico N° 19: Coeficiente de Capital Basilea



Fuente: Basilea II

Elaborado por: Katherine Brito

En la revisión de **Basilea III** de junio del 2011, se responsabiliza explícitamente a la Alta Dirección de las entidades, la definición de la cantidad de riesgo que está dispuesto a aceptar de acuerdo a la visión de su negocio. En base a este acuerdo, **el Riesgo Operacional** es el requerimiento establecido con la aplicación de los distintos modelos de cálculo.

Basilea requiere de un mínimo de tres años de información para poner en marcha la práctica inicial y en última instancia cinco años para la Técnica Avanzada de Medición. Los bancos que deberían utilizar AMA (Métodos de Medición Avanzada), son aquellos que tienen presencia internacional o que se encuentran con una exposición importante al riesgo Operativo.

Principios de Basilea para una administración sólida del Riesgo de Operación

El Comité de Basilea considera que se debe aplicar rigurosidad similar a la de los otros Riesgos (Crédito, tasa de interés, liquidez) en la gestión del riesgo operativo.

La gestión del riesgo de operación involucra: identificación, evaluación, monitoreo y control/mitigación de riesgos. Los principios estructurados por Basilea para una administración eficiente de riesgo operativo son:

a. Desarrollo de un Ambiente Apropiado de Gestión de Riesgos

El Directorio y la Alta Gerencia de cada empresa, son los responsables de la creación de una cultura organizacional que dé prioridad a la gestión eficaz de los riesgos operativos. La gestión de los riesgos es más eficaz cuando la cultura de la entidad enfatiza comportamientos éticos en todos los niveles de la empresa.

Principio 1: El Directorio debe ser consciente de los principales aspectos de los riesgos de operación de la institución, como una categoría de riesgo distinta que debe ser gestionada, y debe aprobar y revisar periódicamente el esquema de gestión del riesgo operativo de la entidad. El esquema debe proporcionar una definición a nivel corporativo del riesgo operativo y establecerlos principios sobre la manera como los diferentes riesgos de operación serán identificados, evaluados, monitoreados, y controlados o mitigados.

Principio 2: El Directorio debe asegurar que el esquema de gestión del riesgo operativo de la entidad esté sujeto a una auditoría interna efectiva e integral por parte de personal competente, operativamente independiente y apropiadamente entrenado. La función de auditoría interna no debe ser directamente responsable de la gestión de los riesgos de operación.

Principio 3: La Alta Gerencia debe tener la responsabilidad de implementar el esquema de gestión del riesgo operativo aprobado por el Directorio. El esquema debe ser implementado en toda la organización, y todos los niveles del personal deben entender sus responsabilidades con relación a la gestión de los riesgos de operación. La alta gerencia también debe tener la responsabilidad de desarrollar políticas, procesos y procedimientos para la gestión de los riesgos de operación en todos los productos, actividades, procesos y sistemas de la institución.

b. Gestión de Riesgos: Identificación/ Evaluación/ Monitoreo y Mitigación/ Control

Principio 4: Las entidades deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Los bancos también deben asegurar que antes de introducir o emprender nuevos productos, actividades, procesos y sistemas, el riesgo operativo inherente a los mismos esté sujeto a procedimientos de evaluación adecuados.

Principio 5: Las entidades deben implementar un proceso para monitorear regularmente los perfiles de riesgos de operación y su exposición material a pérdidas. Deben existir reportes regulares de información pertinente a la Alta Gerencia y al Directorio que apoye la gestión proactiva de los riesgos de operación.

Principio 6: Las instituciones deben tener políticas, procesos y procedimientos para controlar o mitigar los riesgos de operación significativos. Deben evaluar la viabilidad de estrategias alternativas de control y limitación de riesgos, y deben ajustar su perfil de riesgo operativo empleando estrategias apropiadas, de conformidad con su apetito y perfil integral de riesgo.

Principio 7: Las entidades deben implementar planes de contingencia y de continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea II)

c. Rol de Supervisores

Principio 8: Los supervisores deben exigir a todas las entidades, sin importar su tamaño, que implementen un esquema eficaz para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar los riesgos de operación materiales como parte de un enfoque integral para la gestión de riesgos.

Principio 9: Los supervisores deben llevar a cabo, de manera directa o indirecta, una evaluación periódica independiente de las políticas, procedimientos y prácticas de la entidad, relacionadas con los riesgos de operación. Los supervisores deben asegurarse de contar con

mecanismos apropiados de reporte que les permitan mantenerse informados de los avances en las entidades.

d. Rol de la Divulgación

Principio 10: Las instituciones deben hacer suficiente divulgación pública para permitir que los participantes del mercado evalúen su enfoque para la gestión de los riesgos de operación.

3.1.2.2 Marco Regulatorio de Riesgo Operacional para Ecuador

Con la publicación del documento Convergencia Internacional para Medición de Capitales, conocido como nuevo acuerdo de Basilea, la banca dispone de estándares de administración bancaria que priorizan la gestión de riesgos y cuyo propósito es el fortalecimiento, la solidez y estabilidad del Sistema financiero nacional.

La Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria del Ecuador, presentaron el 20 de octubre del 2005, la norma de gestión de Riesgos Operacionales, a través de la Resolución No. JB-2005-834, con los siguientes parámetros:

- Alcance:

Estarán bajo el alcance de esta norma, las Instituciones financieras públicas y privadas (Cooperativas de ahorro y crédito), Banco

Central del Ecuador, Compañías de arrendamiento mercantil, Compañías emisoras y administradoras de tarjetas de crédito y corporaciones de desarrollo de mercadeo secundario de hipotecas. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005)

- Objetivo:

Identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear los Riesgos Operacionales, de manera de reducir la posibilidad de pérdidas, ser más eficientes, más competitivos en el entorno de globalización de los negocios bancarios, fortalecer su seguridad y solidez, en orden de proteger los intereses del público y no afectar la estabilidad de largo plazo y la continuidad del negocio. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2009)

La metodología presentada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, a través de esta Resolución para la eficiente y sólida gestión de Riesgos en las Instituciones Financieras, está basada en los principios y metodología presentada por Basilea II.

Esta normativa para la Gestión y Administración de Riesgos, y específicamente en lo relacionado con la Gestión del Riesgo Operativo, en su ámbito de aplicación no considera a las Instituciones del Sistema de Seguridad Social para su obligatoria aplicación; sin embargo el FCPC-BNF al estar controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, debe realizar su levantamiento de riesgos tomando como referencia la normativa expedida por su órgano de control, complementándose además con la Resolución 943 “Principios de un buen Gobierno Corporativo para las Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad Social”, expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros el 17 de Octubre del 2012, en la

cual en el artículo 3 menciona que se debe levantar un mapa de los Riesgos Operativos de cada una de las Instituciones que conforman el Sistema de Seguridad Social. No existen parámetros establecidos sobre el capital mínimo requerido para su aceptación, pero hace referencia a que se debe determinar la exposición a los diferentes riesgos y los controles recomendados para minimizar tales posiciones de riesgos.

COSO, SOX y otras metodologías que se han presentado para una eficiente gestión de Riesgos, son de aplicación específicamente para Control Interno de los procesos de las empresas, más no un enfoque de carácter obligatorio para las Instituciones financieras del Ecuador.

De conformidad con la normativa expedida por la SBS, el Sistema de Administración del Riesgo Operativo (ARO) es el conjunto de elementos tales como políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación, mediante las cuales las entidades controladas identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo operativo. Por lo tanto su principal objetivo es disminuir las pérdidas, mediante la mitigación de estos riesgos operacionales, que afectan a los objetivos organizacionales.

No obstante, existen limitaciones en las instituciones para la aplicación de la normativa, como la inexistencia de bases de datos o series históricas debidamente estructuradas, es decir escasez de información, además

algunas instituciones aún no están convencidas de adicionar aportes patrimoniales para cubrir este tipo de riesgo, más aun si le representa reducción de sus beneficios.

3.2 METODOLOGÍAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS

A continuación se detallan algunas metodologías para realizar la identificación de los riesgos, principalmente se refieren a la identificación y valoración de frecuencia e impacto de los riesgos:

3.2.1 Método Hazop

Es un procedimiento que se utiliza para revisar el diseño y las condiciones de operación de una instalación de procesos. Se utiliza para identificar todas las causas y fuentes de riesgo o peligros latentes de una operación normal y segura que podrían ser conducentes a cualquier riesgo de seguridad o problema de operatividad. Hay cuatro metas generales para la realización de un estudio HAZOP:

- Identificar todas las fuentes potenciales de riesgo. Sus causas y todos los problemas de operatividad asociados con las condiciones normales de operación.
- Decidir si el objetivo es encontrar una acción para controlar el riesgo o la operatividad del problema.

- Identificar casos críticos y tomar una decisión inmediata sobre qué información o acción se requiere implementar para controlar o eliminar el riesgo.
- Asegurarse de que las acciones que se decidieron sean puestas en práctica y revisadas. (Martínez Ponce de León, 2006, p. 38)

3.2.2 Método Freeman

Freeman utiliza en su metodología cuatro etapas básicas para realizar el proceso de análisis del riesgo:

- Identificación del riesgo
- Determinación de la relación entre la dosis y respuesta.
- Evaluación de la exposición
- Descripción del riesgo.

Según los anteriores pasos de la metodología de Freeman, es fácil establecer que ha sido diseñada de manera especial para su aplicación en el campo de los complejos industriales. (Martínez Ponce de León, 2006, pp. 39-40)

3.2.3 Método Sikish

Esta metodología combina el enfoque de la operatividad de riesgos y la administración del proceso de seguridad, utilizándolas para proporcionar una

base analítica para el desarrollo de un sistema de administración de riesgos y emergencias para una gran variedad de situaciones o escenarios.

La metodología SIKISH establece de forma general cinco pasos o etapas a seguir, como una guía para la evaluación de diversos tipos de riesgos:

- Establecer metas del análisis de riesgos
- Selección del equipo de trabajo para el análisis permanente de las situaciones de riesgo
- Elaborar formatos propios para la evaluación
- Proceso de análisis de los diversos tipos de riesgo
- Determinación de prioridades de los riesgos (Martínez Ponce de León, 2006, pp. 40-41)

MÉTODOS PROBABILÍSTICOS:

Son utilizados para tratar de estimar si un fenómeno, evento, situación o actividad ha de producirse, fundando dicha suposición en el empleo de herramientas de cálculo, estadística o teorías diversas, tratando de establecer la frecuencia u ocurrencia de dichos eventos y su magnitud. Entre las metodologías

más empleadas están de las de la realización de los árboles de falla (lógica inductiva) y árboles de eventos (lógica deductiva).

3.2.4 Método General de la EPA (Environmental Protection Agency)

Este método se basa en la aplicación sistemática de cinco puntos básicos, los cuales cumplen un proceso global de análisis que permite establecer un marco de referencia para el desarrollo e implementación de la evaluación y administración de riesgos.

- Definición de objetivos.
- Identificación de recursos y evaluación de riesgos.
- Desarrollo de alternativas: reducir/ evitar/ controlar riesgos
- Asignación de prioridades a las oportunidades
- Selección puesta en marcha, revisión continua, mejora continua. (Martínez Ponce de León, 2006, p. 43)

3.2.5 Metodología General para los Análisis de Riesgos (MEGAR)

La propuesta MEGAR, tiene como objetivos principales el servir como esquema sistemático y metodológico para establecer un proceso continuo de análisis y

evaluación de los posibles riesgos y las fuentes que lo propician así como sus escenarios, incidentes y sus frecuencias. MEGAR tiene su fundamentación metodológica en el análisis cualitativo de los siguientes puntos:

- Definición de riesgos
- Definición de objetivos
- Definición de riesgos y evaluación de peligros, escenarios, frecuencias y riesgos
- Desarrollo de proyectos, propuestas y planes (alternativas) para reducir, controlar, evitar o eliminar riesgos
- Establecimientos de prioridades y asignación de recursos a las alternativas u oportunidades
- Implantación del proyecto (plan) y revisión continua y búsqueda de nuevos objetivos. (Martínez Ponce de León, 2006, pp. 84-87)

3.2.6 Metodología de Análisis de Modo y Efecto de falla, matriz de riesgo AMEF

Esta metodología incluye una Matriz de Riesgos, la misma que permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.

Una Matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las fallas e insuficiencias que se encuentran en los procesos, subprocesos y actividades más importantes de una institución financiera, las mismas que se reflejan en el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades; así como los factores externos e internos que engendran estos riesgos. (CAEFYC Cía. Ltda., 2013, pág. 14)

La Matriz AMEF es una de las metodologías que comúnmente está relacionada con los riesgos y es la más utilizada a nivel mundial. Un grupo sistematizado de actividades que pretenden reconocer y evaluar la falla potencial de un producto o proceso y sus efectos, identificar las acciones que puedan eliminar o reducir la posibilidad de que ocurra una falla potencial y documentar el proceso. Existen los AMEF de diseño y los de proceso.

Sus fases para la elaboración son las siguientes:

- Identificación de los Riesgos, con sus respectivos factores de riesgo.
- Medición: Probabilidad de ocurrencia e impacto
- Determinar el riesgo inherente
- Definición de controles internos
- Determinar el Riesgo Neto o Residual

De todas las metodologías antes mencionadas para la identificación de los riesgos, la mayor utilizada y recomendada por la Superintendencia de Bancos y Seguros para identificar y medir los riesgos operativos es la MATRIZ AMEF, por lo que será la que se utilizará para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.3 CONCEPTUALIZACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

3.3.1 Generalidades del Riesgo

El Riesgo es el impacto y la probabilidad de que una amenaza pueda afectar adversamente la capacidad de una organización para lograr sus estrategias y objetivos del negocio.

Eduardo Rodríguez Taborda en su libro *Administración del Riesgo*, afirma lo siguiente sobre el Riesgo: “Se puede definir como la incertidumbre que existe de que un hecho ocurra, durante un período y bajo condiciones determinadas, reportando pérdidas económicas”. (Rodríguez Taborda, 2002, p. 1)

Por su parte Jesús G. Martínez Ponce de León define al Riesgo como “La combinación de frecuencia o probabilidad y las consecuencias de un acontecimiento peligroso específico” (Martínez Ponce de León, 2006, p. 23)

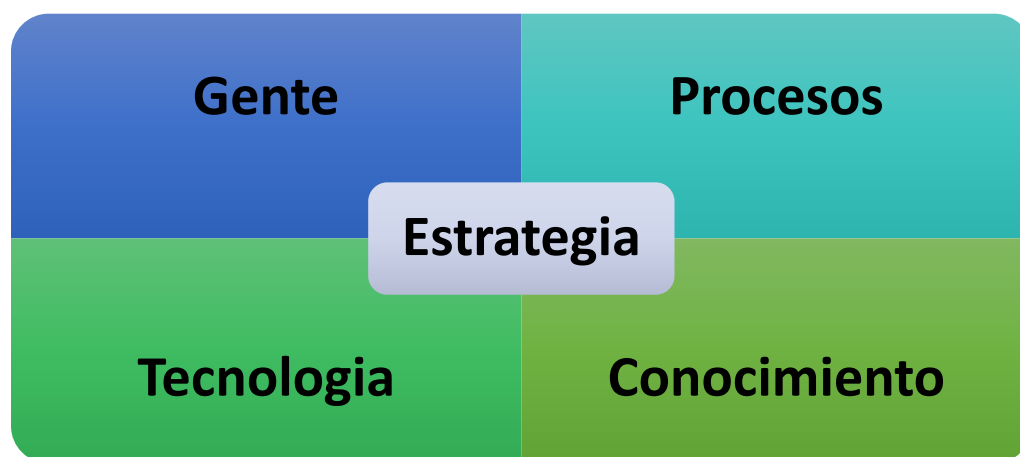
Toda actividad está sometida a riesgo, los mayores crecimientos son en muchos casos posiciones a riesgo muy grandes, en casi todos los negocios. El Riesgo de negocio es la posibilidad de que un evento o acción, interna o externa, afecte adversamente la capacidad de una organización para ejecutar exitosamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

3.3.2 La Administración Integral de Riesgos

La información referente a la Gestión de Riesgos es escasa. Sin embargo, en los actuales textos, publicaciones y resoluciones legales referentes al riesgo, se puede establecer la utilización de diferentes términos para referirse a la Gestión del Riesgo siendo más utilizadas las palabras “Administración del riesgo”.

La Administración Integral de Riesgos (AIR) es un enfoque estructurado y disciplinado que coordina estrategias, procesos, recursos humanos, tecnológicos y conocimientos con el fin de evaluar y administrar los riesgos enfrentados. La AIR es un paso hacia adelante dentro de una organización; es el proceso de identificación y gestión global de los riesgos claves del negocio con el objetivo de mitigar la exposición total de la entidad.

Gráfico N° 20: Estrategia AIR



Fuente: Quantitative – CorporateFinance

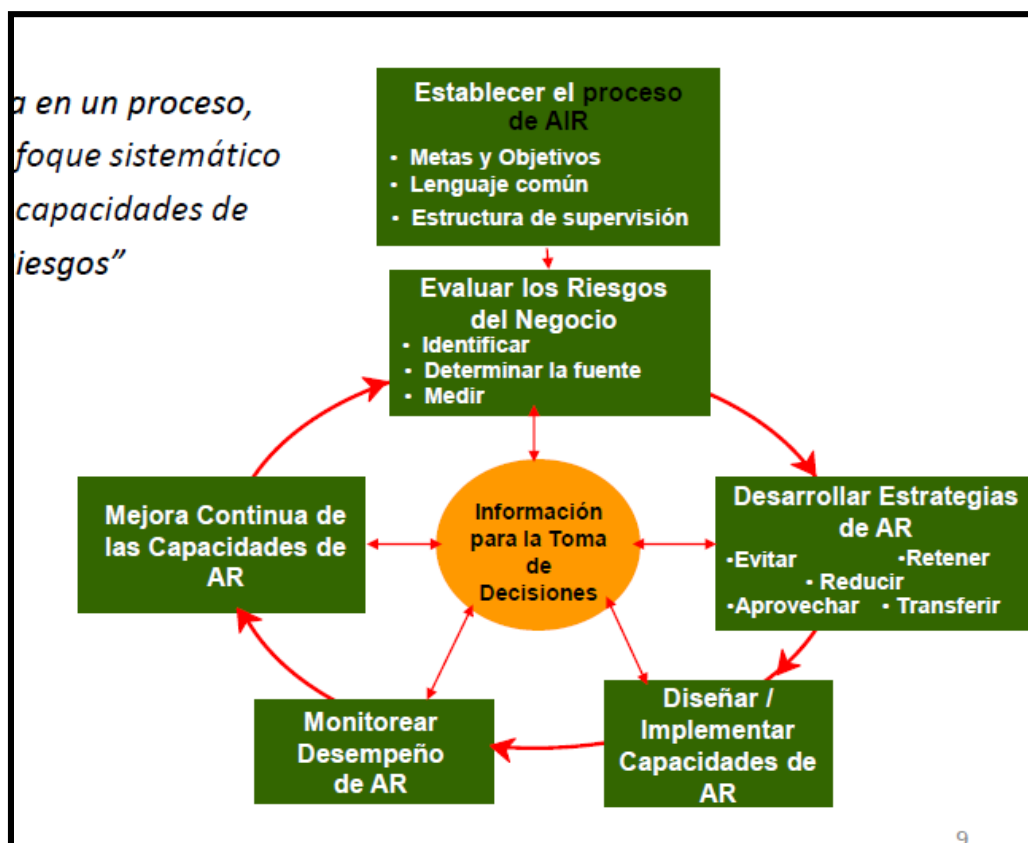
Elaborado por: Katherine Brito

La Administración Integral de Riesgos está conformada por el Riesgo de Crédito, Riesgo de Mercado y Riesgo Operacional; durante muchos años no se consideraba al Riesgo Operacional de mayor importancia y preocupación por

parte de la alta dirección, clientes o accionistas de las empresas; como resultado de ello el Riesgo Operativo no era reflejado en el capital de las líneas de negocio o en el estado de resultados; sin embargo en los últimos años los lineamientos regulatorios enfatizan la medición y administración proactiva de este riesgo.

La AIR está basada en un proceso, lo que implica un enfoque sistemático para desarrollar las capacidades de Administración de Riesgos.

Gráfico N° 21: Enfoque Administración de Riesgos



Fuente: Quantitative - Finance

Elaborado por: Quantitative - Finance

3.3.3 Riesgo Operativo

“Riesgo Operativo es el riesgo de pérdida resultante de una falta de adecuación o de un fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien de acontecimientos externos”. (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea II)

“El Riesgo Operativo se entenderá como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información o como consecuencia de eventos externos.” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005). Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el riesgo de reputación.

El mayor reto al que se están enfrentando las entidades está en lograr implantar una verdadera cultura de riesgo operacional, que incentive a las unidades a comunicar sus propios errores y que fomente la transparencia de las instituciones.

3.3.4 Evento de riesgo operativo

Un evento de riesgo “Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada” (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005)

3.3.5 Factores de Riesgo Operativo

“Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.”
(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005)

Los factores de Riesgo Operativo se han clasificado de acuerdo a sus causas más importantes en Factores Internos y Factores Externos:

Gráfico N° 22: Factores de Riesgo Operativo



Fuente: SBS

Elaborado por: CAEFYC

Gráfico N° 23: Factores de Riesgo Operativo



Fuente: Global Risk Management

Elaborado por: Katherine Brito

FACTORES INTERNOS:

- a. Recursos Humanos:** Está constituido por todas las personas vinculadas directa o indirectamente a la organización para la ejecución de sus procesos. Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de Gestión de Riesgo Operativo, se deben definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano.
- b. Procesos:** Son todas las interrelaciones de las actividades, que conllevan la transformación de elementos de entrada o insumos, a fin de obtener productos o servicios destinados a satisfacer necesidades de las personas que los demanden. Los procesos constituyen factor de riesgo, por cuanto las características de los productos pueden variar dependiendo del desarrollo de los procedimientos que se lleven a cabo para conseguirlos.

- c. Sistemas o Tecnología:** Es el conjunto de instrumentos empleados para adelantar los procesos. Para el caso de las instituciones que brindan servicios financieros, los elementos informáticos (software y hardware) y las telecomunicaciones, constituyen alto riesgo por sus características.
- d. La Infraestructura:** Son todos los elementos de apoyos, diferentes a los tecnológicos, como: las instalaciones, los puestos de trabajo y los mecanismos de logística.

FACTORES EXTERNOS:

Son los acontecimientos externos cuyas causas y origen no están bajo el control de la organización y pueden estar relacionados con actuaciones de terceros o fuerzas naturales como: regulaciones o instauración de procesos jurídicos en contra de la Institución y decisiones judiciales o administrativas adversas a la institución.

Irónicamente el riesgo más antiguo y reconocido en cualquier negocio, es el que mayores desastres y pérdidas ha ocasionado, ha sido el último en recibir un tratamiento conceptual, definirse claramente y gestionarse de una manera proactiva y global.

3.3.6 Tipos de evento de Riesgo Operacional

Basilea II, proporciona una clasificación de los eventos de pérdida hasta un tercer nivel de categorización:

a. Fraude Interno

Actos intencionados que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de bienes de la empresa o incumplir regulaciones, leyes o políticas, en los que está implicado por lo menos un empleado de la organización.

b. Fraude Externo

Actos intencionados que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de los bienes de la empresa o incumplir con las leyes, regulaciones y políticas de la empresa, en las que se encuentra involucrado un tercero o persona externa a la organización.

c. Relaciones laborales y seguridad del Ambiente de trabajo

Actos incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, pago de reclamaciones por daños personales, en general la legislación vigente.

d. Prácticas relacionadas con los clientes, productos y el negocio

Los eventos de riesgo referidos a los clientes, consisten en las fallas negligentes o involuntarias con las obligaciones de tipo legal o contractual establecida con un cliente para la prestación de un servicio o el suministro de productos que se ofrece. Fallas en la asesoría a los clientes, actividades no autorizadas, abuso de información privilegiada.

e. Daños a los activos físicos

Pérdidas provocadas por daños o perjuicios en los activos físicos de la entidad, como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.

f. Interrupción del negocio por fallas en los sistemas

Pérdidas provocadas por incidencias en los sistemas o tecnología de la empresa, fallas en el hardware, software, telecomunicaciones, falta de planes de contingencia.

g. Deficiencia en la ejecución, entrega y administración de los procesos

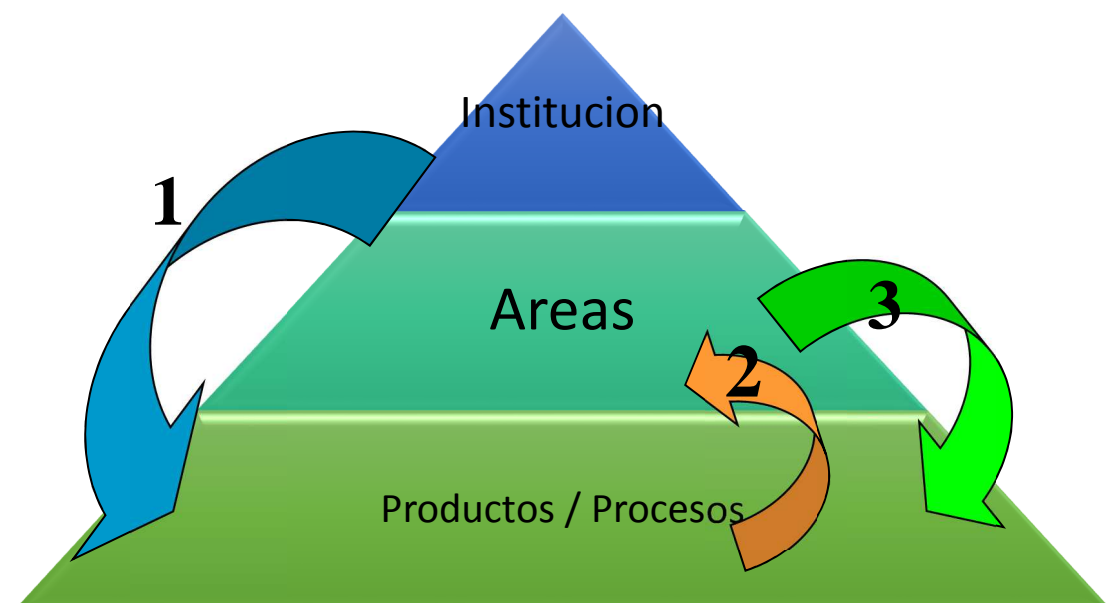
Pérdidas generadas por los errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de los procesos; así como por las relaciones con los proveedores, contra partes comerciales, fallas en la ejecución del ingreso de la información, documentación incompleta, entre otros.

4 IDENTIFICACIÓN DE LOS MACRO PROCESOS, PROCESOS Y SUBPROCESOS RELACIONADOS CON EL ÁREA DE CRÉDITO DEL FCPC-BNF

4.1 EL ÁREA DE CRÉDITO DEL FCPC-BNF

Los Riesgos Operativos se presentan en todas las unidades de negocio y áreas de soporte de una empresa, aunque con diferente frecuencia e impacto en las diversas categorías de riesgo. Es por ello que la Administración del Riesgo Operativo, debe identificar claramente los procesos que conforman cada área, las mismas que en su conjunto determinan el adecuado giro de la institución.

Gráfico N° 24: Giro del negocio



Fuente: Quantitative & Corporatefinance

Elaborado por: Quantitative & Corporatefinance

- Definir un modelo de riesgos e indicar los riesgos claves de cada proceso relevante del negocio.
- Analizar los procesos claves y vincular con áreas y unidades para determinar el origen de los riesgos.
- Implantar proceso ARO (Administración de Riesgo Operativo).

En la actualidad la Administradora del Fondo Complementario Previsional Cerrado opera con el soporte de las siguientes áreas:

- Área de Aportaciones.
- Área de Crédito y Cartera.
- Área de Seguros Médicos.
- Área Financiera.
- Custodio de Valores.

El FCPC-BNF al ser una empresa privada en la que uno de los principales beneficios que ofrece a sus partícipes son los préstamos, el Área de crédito y cartera es una de las más importantes y de la cual depende el mayor porcentaje de ingresos con los que cuenta el Fondo a través de los intereses ganados en los créditos concedidos; los mismos que permiten obtener una mayor utilidad al final de cada período, la cual será distribuida en un determinado porcentaje en forma de rendimientos para sus partícipes.

El Área de crédito, está conformada por los departamentos de Créditos y Cartera; del correcto y adecuado funcionamiento de estas área depende exclusivamente el correcto funcionamiento del negocio en su totalidad, en ello radica la importancia de realizar un análisis del Riesgos Operativos que se presenta en esta Área, con la finalidad de mitigarlos y prevenir a la empresa de futuras pérdidas financieras.

4.1.1 Departamento de Créditos

En el Departamento de créditos del FCPC-BNF, se desarrollan todos los procesos a través de los cuales se realizará la concesión de créditos a los partícipes; esta área cuenta con el apoyo de una persona, la cual posee el siguiente perfil profesional:

Tabla N° 23: Perfil Ejecutivo de Créditos

PERFIL MINIMO REQUERIDO POR EL FCPC-BNF	PERFIL DE LA EJECUTIVA DE CREDITOS
<ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica: Carrera en Administración de Empresas, Comercial o Auditoría. Especialidad en Finanzas • Experiencia: Experiencia de 2 años en cargos similares. Experiencia en atención al cliente. Conocimientos sobre normativas de crédito. • Habilidades requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Fluidez de dialogo 100% • Microsoft Office. • Excel avanzado. • Sistema Milenio FCPC-BNF • Competencias requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Manejo de conflictos • Autocontrol • Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica: Estudiante de Ing. Comercial y Empresarial especialización Comercio Exterior. • Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Hidroespól: Asistente de Gerencia, 4 meses. • FCPC-BNF: Ejecutiva de crédito, 3 años. • Habilidades requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Fluidez de dialogo 90% • Microsoft Office. • Excel intermedio. • Sistema Milenio FCPC-BNF • Competencias requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Manejo de conflictos • Autocontrol • Trabajo en equipo.

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

El Fondo, ofrece a sus partícipes, las siguientes líneas de crédito, las cuales son accesibles siempre que cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento General de Créditos del FCPC-BNF:

- Crédito Quirografario:

El nombre de éste producto es CREDICOM, es un crédito de consumo que se encuentra a disposición de los partícipes, hasta un monto de \$17,000.00; dependiendo de la capacidad de pago del solicitante y del valor acumulado en su cuenta individual en el FCPC-BNF, se otorgan los montos y plazos. El interés al que se coloca este crédito es al 12% anual; como garantías deben presentar un pagaré con el aval del valor acumulado en la cuenta individual, los cuales deben ser partícipes del Fondo. (Consejo de Administración FCPC-BNF, 2013)

- Crédito Prendario:

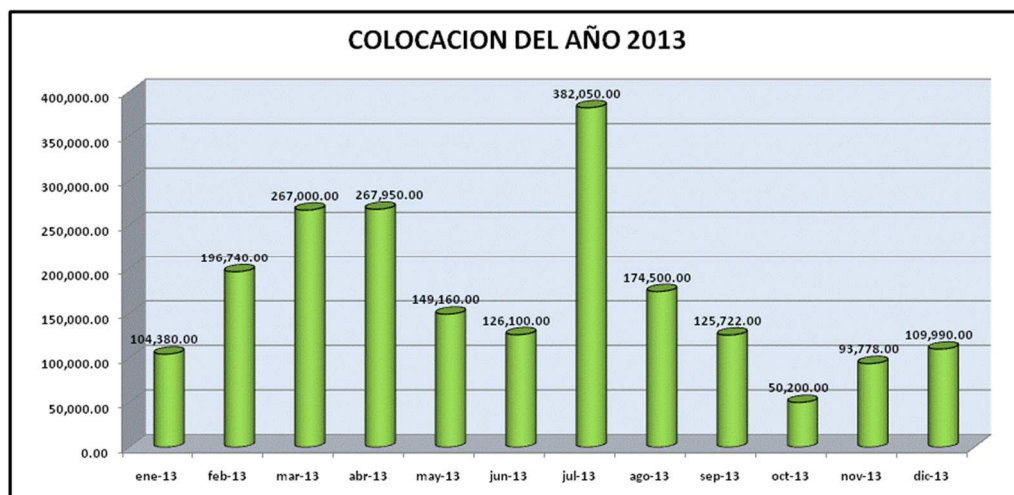
Los créditos Prendarios se otorgan con la finalidad de que los partícipes puedan adquirir un vehículo nuevo exclusivamente que sea para uso personal, el monto máximo es hasta \$ 25,000.00, en un plazo de hasta 5 años, con una tasa de interés del 14% anual. (Consejo de Administración FCPC-BNF, 2013)

- Crédito Hipotecario:

Este crédito está destinado para que los partícipes puedan adquirir, reparar, ampliar o remodelar sus viviendas, el monto máximo que se otorga es de hasta \$70.000,00, con un interés del 8% anual y a un plazo de hasta 24 años. (Consejo de Administración FCPC-BNF, 2013)

A continuación se presenta un detalle de la evolución de la concesión de créditos durante el año 2013:

Gráfico N° 25: Evolución de la Colocación de créditos año 2013



Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

4.1.2 Departamento de Cartera

En el Departamento de Cartera se realizan todos los procesos a través de los cuales se recuperan los valores de los créditos concedidos a los clientes; el FCPC-BNF trabaja con tres segmentos de clientes para realizar las Recuperaciones mensuales masivas:

- **Partícipes:** Son empleados activos del BNF, que se han afiliado voluntariamente al Fondo, aportan mensual y tienen créditos vigentes con el FCPC-BNF.
- **Ex partícipes:** Son todos los ex empleados del BNF, que eran partícipes del Fondo, y aún mantienen créditos con el FCPC-BNF.

- **Jubilados:** Son las personas que se jubilaron en el Banco Nacional de Fomento y mantienen créditos vigentes con el FCPC-BNF.

Esta Área cuenta con el apoyo de una persona, la misma que presenta el siguiente perfil profesional:

Tabla N° 24: Perfil Ejecutiva de Cartera

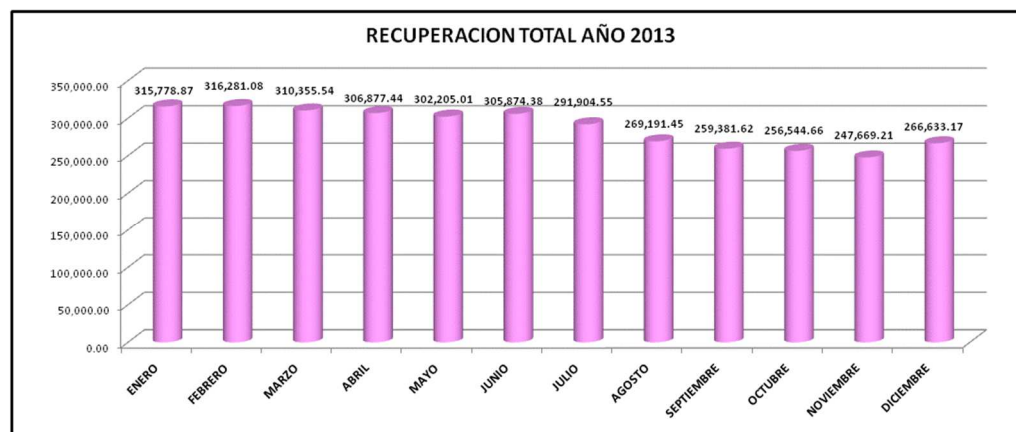
PERFIL MINIMO REQUERIDO	PERFIL DE LA EJECUTIVA DE CREDITOS
<ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica: Carrera en Ingeniería en Administración de empresas, Comercial o Auditoría. • Experiencia: Experiencia de 2 años en cargos similares. Experiencia en atención al cliente y de preferencia en el Sector Público. Conocimientos sobre normativas de crédito. • Habilidades requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Fluidez de dialogo 100% • Microsoft Office. • Excel avanzado. • Sistema Milenio FCPC-BNF • Competencias requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Manejo de conflictos • Autocontrol • Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación Académica: Carrera en Ingeniería Comercial con mención en Finanzas. • Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> - Asistente Administrativa en FLOPEC, 6 meses. - Consultora Tributaria en TRIBUTUM, 3 meses. - Ejecutiva de Cartera, FCPC-BNF, 2 años. • Habilidades requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Fluidez de dialogo 100% • Microsoft Office. • Excel intermedio. • Sistema Milenio FCPC-BNF • Competencias requeridas: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Manejo de conflictos • Autocontrol • Trabajo en equipo.

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

A continuación se presenta un detalle de la evolución de la recuperación de los créditos durante el año 2013:

Gráfico N° 26: Evolución Recuperación de Cartera año 2013



Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

4.2 DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIO DEL FCPC-BNF RELACIONADAS CON EL ÁREA DE CRÉDITOS

4.2.1 Perfil de Riesgo

Toda empresa lleva a cabo sus operaciones con un fin último, la creación de valor. Sin asumir ciertos riesgos, este fin no podría alcanzarse. Por ello para obtener los resultados deseados, gestionar un negocio implica gestionar sus riesgos de manera adecuada.

Una pieza relevante del sistema de gestión de riesgos, es la fijación del perfil de riesgo de la empresa; lo cual se define como: “la cantidad de riesgo que la empresa desea asumir en la consecución de sus objetivos.” (Instituto de Auditores Interno de España).

La fijación de este umbral permite optimizar el binomio riesgo – rentabilidad y controlar y mantener los riesgos en los niveles deseados. Los principales órganos de gestión y control de las empresas, ya sean Consejos de Administración o Alta Dirección, deben apoyar e impulsar la gestión de riesgos, con el objetivo de que se transmita a toda la organización y se integre en la operativa diaria de todas las áreas.

El proceso de la fijación del apetito de riesgo debe ser específico para cada empresa puesto que no existe un valor de apetito de riesgo estándar aplicable a todas las empresas, y será responsabilidad de su máximo órgano de gestión determinarlo.

El perfil de riesgo es el nivel de apetito al riesgo que decide aceptar una empresa de acuerdo a su estructura de inversiones, políticas de rentabilidad y objetivos estratégicos que se ha planteado. Existen tres tipos de perfiles:

- Perfil Conservador

“Se caracteriza por su aversión al riesgo. Valora mucho la seguridad y procura asumir el menor riesgo posible. Prefiere las inversiones que le reporten rendimientos fijos o previsibles.” (Ramallo, 2011)

- Perfil Moderado

Este perfil aplican las empresas que deciden acceder a alternativas con mayor nivel de rentabilidad y riesgos en los intereses a ganar. Los

inversores de riesgo moderado están dispuestos a asumir determinado nivel de pérdida, a cambio de obtener cierta rentabilidad. “Suele buscar la creación de un portafolio que contenga cuotas de fondos comunes de inversión, acciones de empresas grandes y bonos con retornos medios.” (Ramallo, 2011)

- Perfil Agresivo

Los inversores con perfil de riesgo alto, tienen poca aversión al riesgo. Las empresas agresivas tienen elevadas expectativas de rentabilidad y están dispuestas a asumir elevadas volatilidades en sus colocaciones o pérdidas fuertes de capital. “Como acciones que cotizan en mercados emergentes, el arbitraje entre monedas o derivados, entre otros.” (Ramallo, 2011)

En base a la anterior conceptualización, El Fondo Complementario Previsional Cerrado del Banco Nacional de Fomento ha decidido optar por un perfil de riesgo conservador. El mayor porcentaje de sus inversiones está colocado en créditos a sus partícipes, ganando de esta manera una tasa de interés fija y mucho más rentable que otras inversiones. Garantiza sus inversiones de créditos con el valor acumulado en la cuenta individual de sus partícipes, de esa manera evita el riesgo de pérdidas a largo plazo.

A diciembre del 2013, sus inversiones tenían la siguiente estructura:

Tabla N° 25: Inversiones FCPC-BNF

RUBRO	VALOR	% RELACIÓN CON EL ACTIVO
INVERSIONES NO PRIVATIVAS	999,791.79	5.31%
INVERSIONES PRIVATIVAS	17,185,167.33	91.00%

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Por la situación política que actualmente atraviesa el Banco Nacional de Fomento, en el que mensualmente existen un sin número de empleados que por disposiciones gubernamentales están siendo desvinculados masivamente; El FCPC-BNF necesita grandes cantidades de dinero para devolver el valor acumulado de estos partícipes que a lo largo de los años han conformado su cuenta individual más rendimientos financieros al año de desvinculación.

Las colocaciones crediticias se han reducido de manera radical e incluso para ciertos segmentos como los empleados que tienen contrato están totalmente restringidos, lo que ha creado malestar en los partícipes que no puede hacer acceder a estos beneficios y deciden desvincularse voluntariamente del Fondo.

Por todos estos requerimientos de sumas grandes de dinero que actualmente necesita el Fondo, se está planteando diversificar sus inversiones, porque la única y mayor inversión que en años anteriores tenían ya no es totalmente confiable; principalmente porque las personas que salen del BNF, no tienen un empleo de manera inmediata lo que provoca vencimiento en sus cuotas e incremento acelerado de la actual cartera vencida. Sin embargo, las inversiones que el Fondo busca en el mercado y por los momentos que atraviesa, son seguras, de corto plazo, sin arriesgar su capital y evitar al máximo el riesgo a pérdidas.

4.2.2 Definición de las Líneas de negocio relacionadas con los procesos de Crédito y Cartera

De acuerdo a lo que se define en la Resolución No. JB-2005-834, una línea de negocio “Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento de mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad”. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005).

Basilea ha identificado ocho líneas de negocio con tres niveles de procesos para asignar de mejor manera los procesos de cada empresa; esta clasificación no es totalmente aplicable a la realidad del Ecuador puesto que son líneas extensas y grandes procesos, fueron desarrolladas por países grandes para ser aplicadas internacionalmente.

Tabla N° 26: Líneas de Negocio SBS

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Finanzas Corporativas	Finanzas corporativas	Fusiones y adquisiciones, suscripción de emisiones, privatizaciones, titulación, servicio de estudios, deuda (pública, alto rendimiento), acciones, sindicaciones, Ofertas Públicas Iniciales, colocaciones privadas en mercados secundarios.
	Finanzas de Administraciones locales/ públicas	
	Banca de Inversión	
	Servicios de asesoramiento	
Negociación y Ventas	Ventas	Renta fija, renta variable, divisas, productos básicos, crédito, financiación, posiciones propias en valores, préstamo y operaciones con pacto de recompra, intermediación, deuda, intermediación unificada (prime brokerage)
	Creación de Mercado	
	Posiciones Propias	
	Tesorería	
Banca Minorista	Banca Minorista	Préstamos y depósitos de clientes minoristas, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarías.
	Banca privada	Préstamos y depósitos de particulares, servicios bancarios, fideicomisos y testamentarías, y asesoramiento de inversión.
	Servicios de tarjeta	Tarjetas de empresa/ comerciales, de marca privada y minoristas.
Banca Comercial	Banca comercial	Financiación de proyectos, bienes raíces, financiación de exportaciones, financiación comercial, factoring, arrendamiento financiero, préstamo, garantías, letras de cambio.
Liquidación y Pagos	Clientes externos	Pagos y recaudaciones, transferencia de fondos, compensación y liquidación.
Servicios de Agencia	Custodia	Contratos de plica, certificados de depósito, operaciones de sociedades (clientes) para préstamo de valores.
	Agencia de empresas	Agentes emisores y pagos
	Fideicomisos de empresas	
Administración de Activos	Administración discrecional de fondo	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, cerrados, abiertos, participaciones accionariales.
	Administración no discrecional de fondo	Agrupados, segregados, minoristas, institucionales, de capital fijo, de capital variable.
Intermediación minorista	Intermediación minorista	Ejecución y servicio completo.

Fuente: Basilea II

Elaborado por: Katherine Brito

Todas las actividades de una empresa deben asignarse entre las ocho líneas de negocio de nivel 1, de forma que a cada una de las actividades les corresponda una sola línea de negocio y no permanezca ninguna sin asignar. Basilea presenta un factor asignado para cada línea de negocio, que sirven para calcular el requerimiento de capital, de cada línea de negocio multiplicando el ingreso bruto por el factor asignado.

De acuerdo a las líneas de negocio existentes, los procesos vinculados a las áreas de crédito y cartera del FCPC-BNF, se asignan a la línea de negocio de Banca minorista, ya que las principales actividades que realiza son la colocación de préstamos a sus clientes y captación de depósitos de los mismos como forma de pago.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CRÉDITO DEL FCPC-BNF

4.3.1 Entendimiento de los Procesos de Crédito del FCPC-BNF

Objetivos del levantamiento de información

- Detectar los riesgos operativos actuales de la área de crédito y cartera del FCPC-BNF, para tomar decisiones acerca de los que no se desea mantener y se debe reducir.

- Mejorar continuamente los procesos y sistemas de control para minimizar los riesgos operativos en los que se puede incurrir a futuro en las áreas de crédito y cartera.
- Fortalecer la imagen y reputación del FCPC-BNF, frente a terceros, calificadoras, clientes.

4.3.2 Definición de los procesos de crédito del FCPC-BNF

Para asegurar que el análisis de la empresa sea el adecuado y complementar la información de las entrevistas a los expertos de cada proceso, se deben identificar los procesos, subprocesos y las correspondientes actividades del Área de Crédito y Cartera del Fondo.

- **Procesos**

“Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.”

(Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005, p. 249)

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (Norma ISO – 9001:2000, 2000)

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las organizaciones innovadoras; es una transformación que agrega valor, por ello todo trabajo es un proceso.

- **Insumo.**- Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso.
- **Proceso crítico.**- Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo.
- **Actividad.**- Es el conjunto de tareas.
- **Tarea.**- Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible.
- **Procedimiento.**- Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado. Es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado.
- **Información crítica.**- Es la información considerada esencial para la continuidad del negocio y para la adecuada toma de decisiones.

Características de los Procesos:

- Tiene un principio y un fin.
- La finalidad de un proceso es generar un producto o servicio.
- Existen para satisfacer la necesidad de un cliente.
- Todo procesos tiene un dueño
- Transforma o complementan las entradas (valor agregado)
- Se representan en un diagrama
- Debe ser evaluado
- Debe ser mejorado.

Tipos de Procesos:

De acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros con la finalidad de minimizar la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras que sean causadas por el riesgo operativo, los procesos de las instituciones controladas deben estar definidos de conformidad con la estrategia y políticas adoptadas, los cuales deben ser agrupados de la siguiente manera de acuerdo a su aporte que realizan a la organización:

- **Procesos gobernantes o estratégicos.-** Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura

organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005, p. 253).

- **Procesos productivos, fundamentales u operativos.-** Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005, p. 253)
- **Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.-** Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos de trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2005, p. 253)

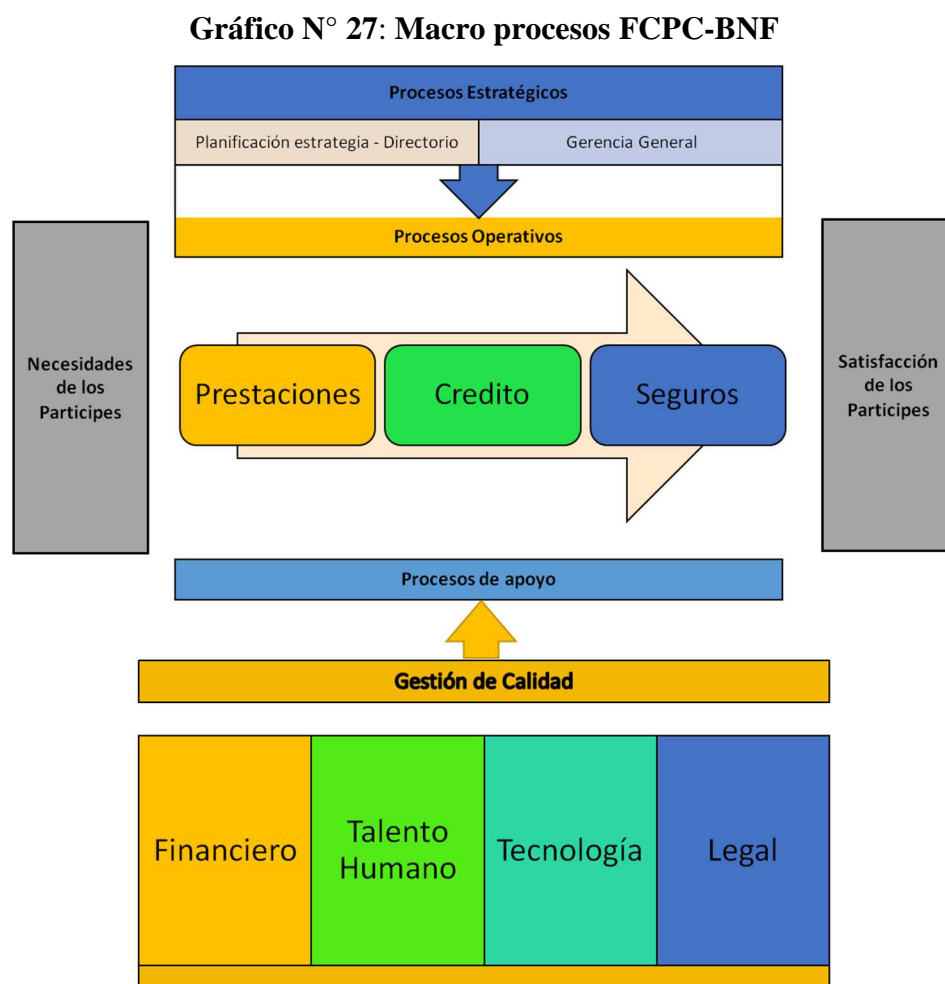
La Administración de Procesos tiene el propósito de asegurar que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción al cliente.

4.3.2.1 Macro Procesos del FCPC-BNF

Para el desarrollo de la administración de Riesgo Operativo, es requisito indispensable disponer de los MAPAS DE PROCESOS institucionales.

Las modificaciones que se introduzcan en el esquema de procesos, deberán estar soportadas por los análisis de riesgos pertinentes a sus actividades.

En el siguiente gráfico se expone todos los Macro Procesos del FCPC-BNF, en el que se puede observar que el Macro Proceso de Crédito, dentro del cual se encuentran los procesos de Colocación y Recuperación, es el segundo dentro de los procesos operativos claves dentro de la cadena de valor de la empresa.



Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

A continuación se realiza una breve explicación de la misión de cada uno de los Macro procesos del FCPC-BNF.

MACRO PROCESOS ESTRATÉGICOS:

- **Direccionamiento Estratégico:**

Establecer políticas generales y determinar directrices, normas y regulaciones, que guíen la gestión del FCPC-BNF, a fin de procurar el cumplimiento de los objetivos de la institución y de los organismos de control; planificando, organizando, dirigiendo y ejecutándolas.

- **Gestión de la Gerencia General:**

Fortalecer y garantizar la estabilidad financiera del Fondo, asesorando a los Comités de Inversiones y de Riesgos sobre las mejores opciones de inversiones con el mejor rendimiento y seguridad. Además de supervisar los servicios contratados con proveedores y mantener el control interno de las operaciones propias del Fondo.

MACRO PROCESOS OPERATIVOS:

- Aportaciones:

Recaudar las aportaciones de los afiliados del Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, conforme lo establecido, de manera ágil y oportuna, conformando su cuenta individual con los correspondientes rendimientos.

- Crédito:

Generar productos de crédito a los partícipes en servicio activo, a fin de contribuir a un mejor bienestar económico de los partícipes y su grupo familiar, así como su oportuna recuperación para mantener una eficiente liquidez del Fondo.

- Seguros Médicos:

Procurar la satisfacción de la demanda de atención médica de los partícipes y su núcleo familiar, al garantizar en forma eficiente, eficaz y oportuna la prestación de los servicios de salud en el ámbito nacional, resguardando la razonabilidad y oportunidad de los pagos.

MACRO PROCESOS DE APOYO:

- **Gestión Financiera:**

Gestionar los procesos de presupuesto, contabilidad y tesorería del Fondo, mediante una eficaz, honrada y transparente administración de los recursos financieros, que permitan asegurar su equilibrio en el tiempo, a fin de satisfacer de manera oportuna, las prestaciones y servicios a favor del partícipe y su familia.

- **Gestión de Talento Humano:**

Administrar eficientemente el personal de apoyo con el que cuenta el Fondo para cumplir los procesos, comunicar, monitorear y difundir información sobre las actividades que realiza el Fondo y la responsabilidad que involucra cada área.

- **Gestión de Tecnología:**

Desarrollar los procesos del FCPC-BNF, apoyados en medios tecnológicos eficientes, los cuales deberán administrar y mantener la información necesaria para proporcionar servicios de calidad.

- Asesoría Legal:

Proporcionar procuración judicial y asesoría jurídica, a los niveles institucionales para la correcta aplicación de las leyes y reglamentos; así como orientar al partícipe sobre los derechos y obligaciones.

4.3.2.1.1 Macro Proceso de Crédito

Objetivo:

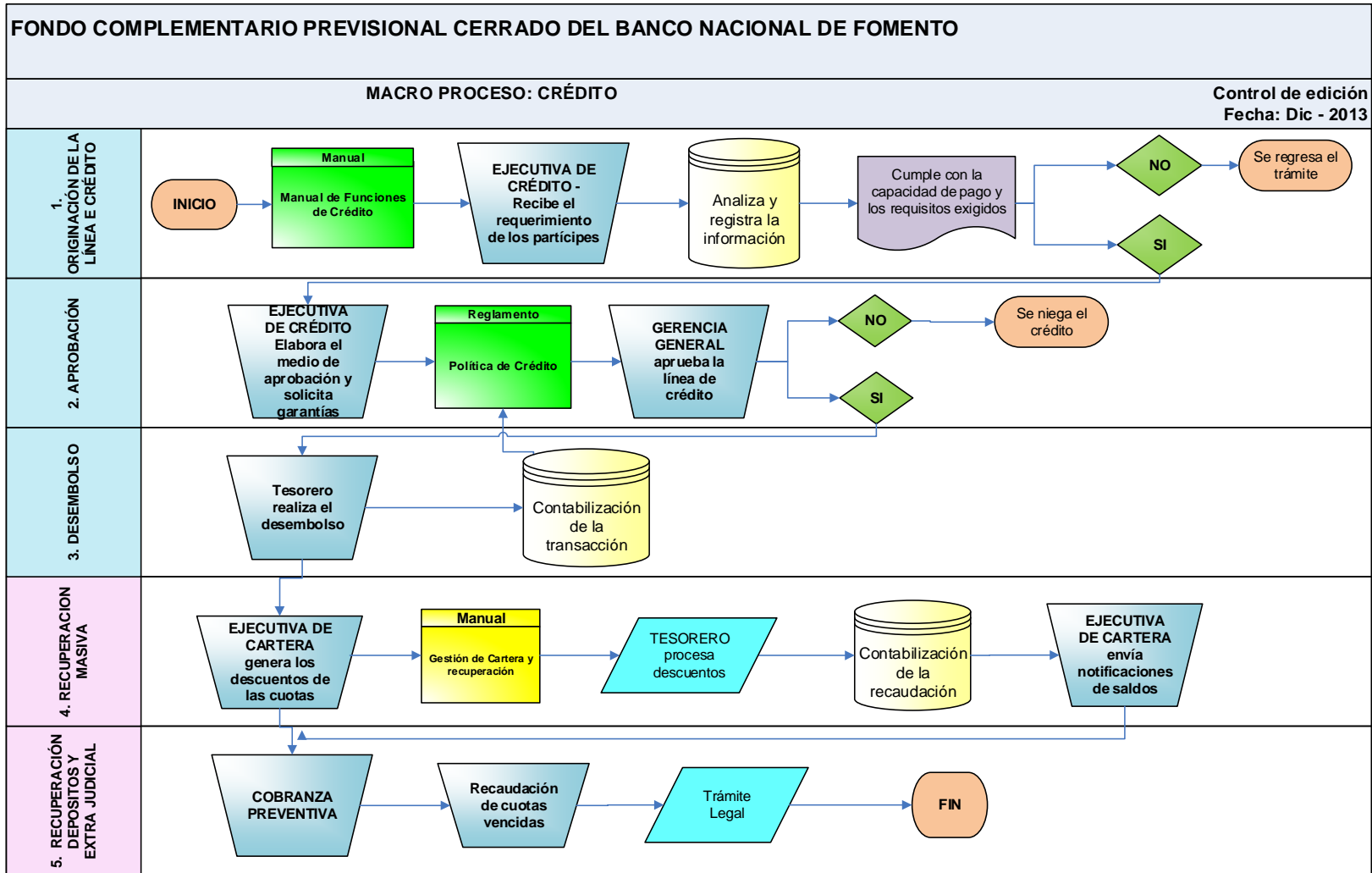
“Realizar análisis y control sobre el otorgamiento de créditos a nivel nacional, que representa en la actualidad el mayor medio de generación de ingresos para el sustento del Fondo, de la misma manera gestionar una eficiente Recuperación”. (Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF, 2013)

Dentro del Macro proceso de créditos, se encuentran los Procesos de Colocación y Recuperación. Al visualizar a un proceso como un conjunto de intenciones, acciones, que involucran a clientes, transformaciones, visión del negocio y medio ambiente, los procesos de colocación y recuperación de créditos del FCPC-BNF, son procesos productivos, fundamentales u operativos, que permiten cumplir con las políticas y estrategias del Fondo; además que resultan esenciales en el giro del negocio, en el funcionamiento de ellos se lleva a cabo el cumplimiento de la cadena de valor de la

empresa relacionadas con los clientes, en este caso el ofertar productos crediticios y su oportuna recuperación.

En el siguiente flujograma, se expone de manera global el macro proceso de crédito, con los subprocesos que forman el proceso de colocación distinguidos de color celeste y los subprocesos del proceso de recuperación de color rosa.

Gráfico N° 28: Flujograma Macro Proceso de Crédito



Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

4.3.2.2 Proceso de Colocación

Objetivo: Otorgar créditos a los clientes que cumplan con los requisitos establecidos, con la finalidad de mejorar su economía y generar ingresos para el FCPC-BNF.

Responsable:

Ejecutiva de créditos.

Subprocesos:

- Programación Anual de Colocación de Créditos.
- Originación de la línea de crédito.
- Aprobación de la línea de crédito Quirografaria.
- Aprobación de la línea de crédito Prendaria e Hipotecaria.
- Desembolso y contabilización del crédito.

A continuación se detallan los flujogramas con las actividades que conforman cada uno de los subprocesos de Colocación.

En estos flujogramas se han identificando, ciertas actividades críticas donde se produce algún tipo de riesgo, se pueden visualizar porque se encuentran con el siguiente símbolo:



4.3.2.2.1 Sub proceso: Programación Anual de Colocación de Créditos

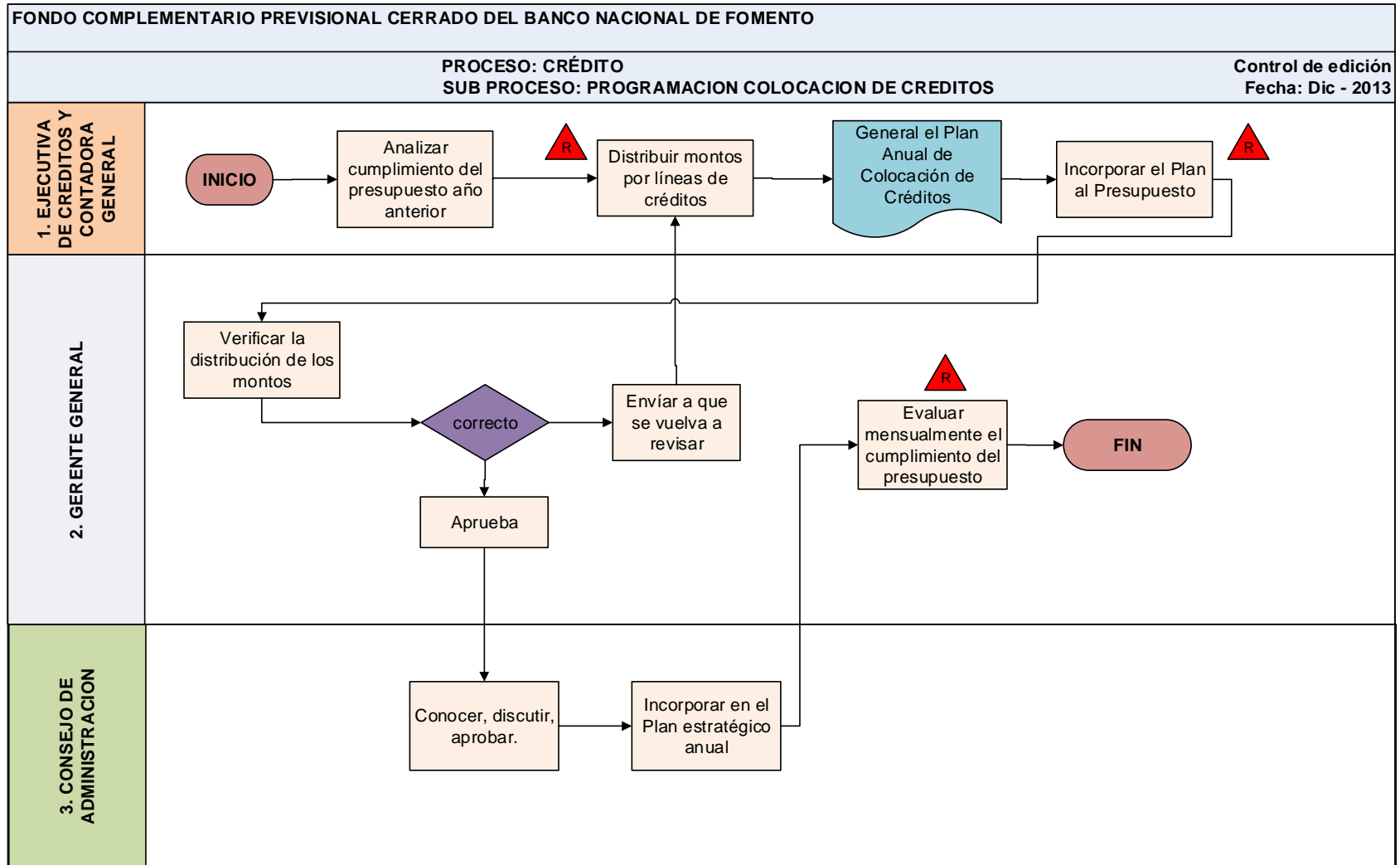
- Responsable del Sub Proceso: Ejecutiva de Créditos
- Objetivo: Programar la Colocación de créditos por líneas de créditos y sucursales anualmente, de acuerdo a las necesidades de los partícipes.
- Insumo: Presupuesto histórico anual.
- Producto: Programa Anual de Colocación.

DETALLE DE ACTIVIDADES**Tabla N° 27: Actividades Subproceso Programación de Colocación de Créditos**

1	Ejecutiva de Créditos y Contadora General	Analizar el cumplimiento del presupuesto del año anterior.
2	Ejecutiva de Créditos y Contadora General	Distribuir los montos por líneas de crédito.
3	Ejecutiva de Créditos	Generar el Plan Anual de Colocación de créditos a partícipes.
4	Contadora General	Incorporar el Plan Anual de Colocación en al presupuesto de la empresa.
5	Gerente General	Verificar la distribución de los montos por líneas de crédito.
6	Gerente General	Si está correcto aprobar el Presupuesto Anual de Colocación.
7	Gerente General	Si no está correcto, se enviar a revisar los montos distribuidos.
8	Consejo de Administración	Conocer, discutir y finalmente aprobar el Presupuesto Anual de Colocación.
9	Consejo de Administración	Incorporar al Plan estratégico anual del FCPC-BNF, solicitan se realice seguimiento mensual.
10	Gerente General	Evaluar mensualmente el cumplimiento del Presupuesto.

Fuente: FCPC-BNF**Elaborado por:** Katherine Brito

Gráfico N° 29: Flujograma de actividades Subproceso Programación Anual de Colocación de Créditos



Fuente: FCPC-NF

Elaborado por: Katherine Brito

4.3.2.2.2 Sub proceso: Originación de la línea de crédito

- Responsable del Sub Proceso: Ejecutiva de Créditos
- Objetivo: Proporcionar información oportuna y eficiente a los partícipes interesados en adquirir créditos en el FCPC-BNF.
- Insumo: Requerimiento de información del crédito interesado por parte del partícipe.
- Producto: Notificación de los requisitos para la línea de crédito

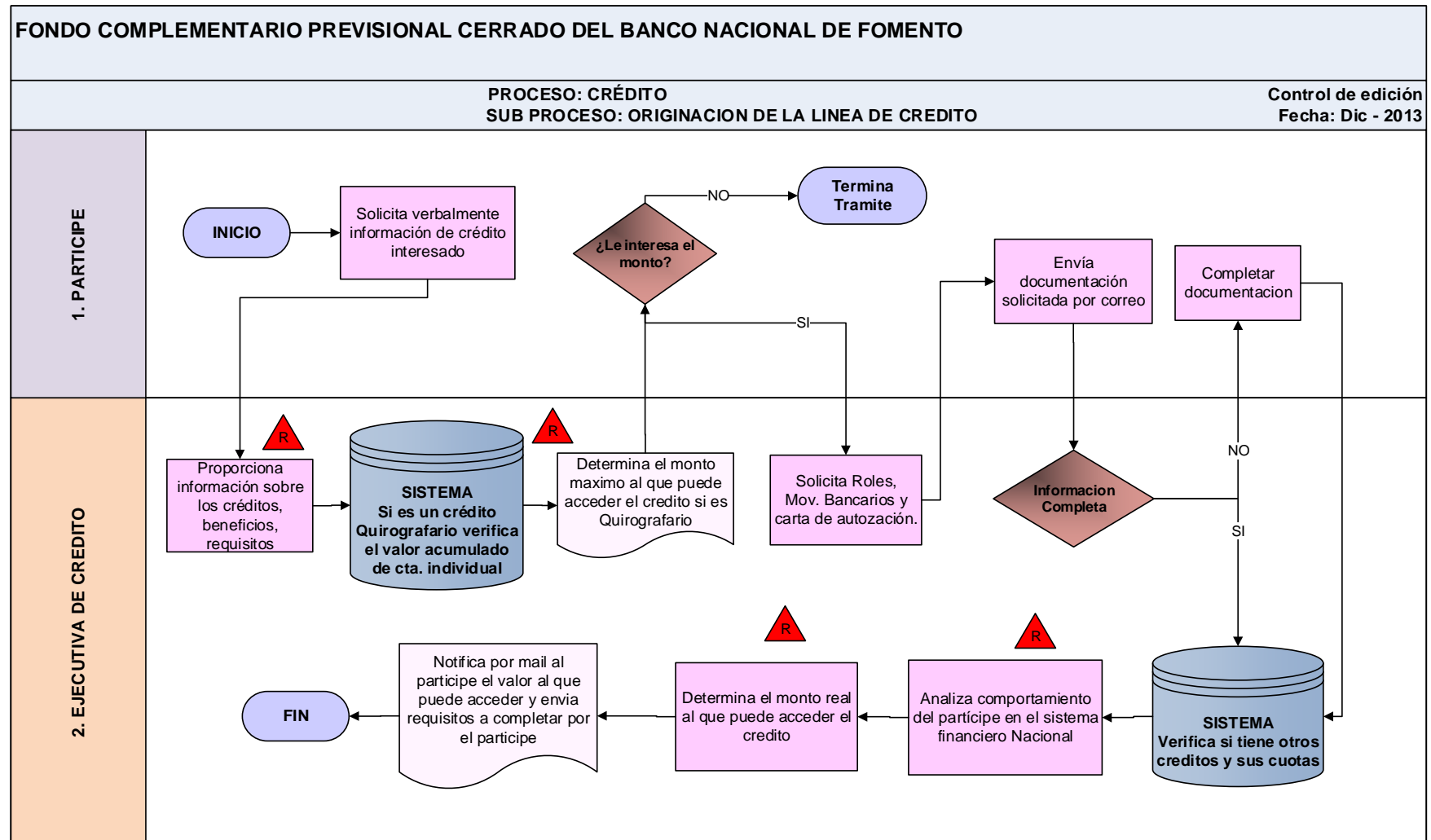
DETALLE DE ACTIVIDADES**Tabla N° 28: Actividades Subproceso Origenación de la Línea de Crédito**

1	Partícipe	A través de un correo electrónico o llamada telefónica, solicita información del crédito en el cual está interesado.
2	Ejecutiva de Créditos	Proporciona información sobre los créditos, requisitos y garantías.
3	Ejecutiva de Créditos	Consulta en el Sistema el valor acumulado en la cuenta individual del partícipe.
4	Ejecutiva de Créditos	Determina el valor máximo al que podría acceder el partícipe en el caso de ser una línea Quirografaria.
5	Ejecutiva de Créditos	Solicita por teléfono los roles y movimientos bancarios de la cuenta del BNF del partícipe, para cualquier línea de crédito.
6	Partícipe	Si le interesa el monto ofertado envía por correo electrónico roles y movimientos bancarios de la cuenta del BNF.
7	Ejecutiva de Créditos	Verifica que la información este completa y correcta.
8	Ejecutiva de Créditos	Analiza si el partícipe mantiene créditos vigentes con el Fondo y las cuotas mensuales que cancela
9	Ejecutiva de Créditos	Analiza el comportamiento del partícipe en el Sistema Financiero Nacional con la autorización envidada por el partícipe.
10	Ejecutiva de Créditos	Determina el monto máximo al que podría acceder el partícipe el crédito.
11	Ejecutiva de Créditos	Notifica por mail al partícipe el valor al que puede acceder y envía los requisitos a cumplir para continuar con el proceso para la otorgación del crédito cotizado.

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Gráfico N° 30: Flujograma de Actividades Subproceso Originación de la línea de crédito



Fuente: FCPC-BNF
Elaborado por: Katherine Brito

4.3.2.2.3 Sub procesos: Aprobación de la Línea de Crédito Quirografaria y
Prendaria e Hipotecaria

- Responsable del Sub Proceso: Ejecutiva de Créditos.
- Objetivo: Analizar la información proporcionada por el participante para la correcta aprobación de la línea de crédito.
- Insumo: Documentos requisitos para otorgar el crédito
- Producto: Informe de aprobación de la línea de crédito

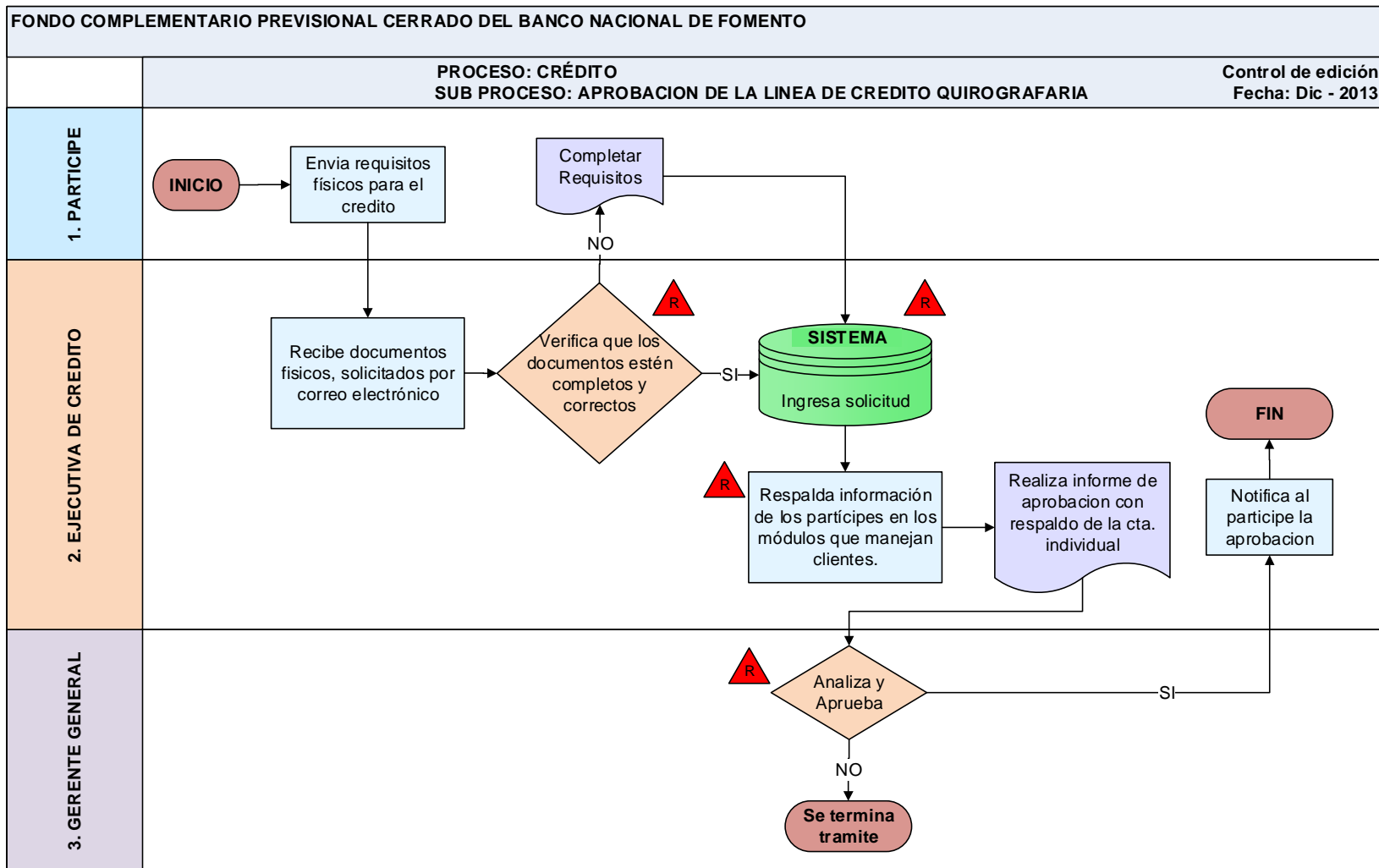
DETALLE DE ACTIVIDADES:**Tabla N° 29: Actividades Subproceso Aprobación de la Línea de Crédito**

1	Partícipe	Una vez completados los documentos requisitos para el crédito, envía a las oficinas del FCPC-BNF, por valija o correos del Ecuador.
2	Ejecutiva de Créditos	Recibe los documentos físicos y verifica que estén completos, en el caso de no estarlos notifica al partícipe para que vuelva a enviar.
3	Ejecutiva de Créditos	Ingresa al Sistema la solicitud del crédito.
LÍNEA DE CRÉDITO QUIROGRAFARIA		
4	Ejecutiva de Créditos	Verifica que la información de los documentos recibidos este completa y sea correcta.
5	Ejecutiva de Créditos	Ingresa solicitud física en el Sistema.
6	Ejecutiva de Créditos	Respalda información de los partícipes en los módulos que manejan directamente clientes.
7	Ejecutiva de Créditos	Realiza el informe de aprobación de la línea de crédito, con respaldo del monto acumulado por el partícipe en la cuenta individual.
8	Gerente General	Revisa el informe, analiza y aprueba el otorgamiento de la línea de crédito
9	Ejecutiva de Créditos	Notifica al partícipe que el crédito ha sido aprobado.
LÍNEA DE CRÉDITO PRENDARIA O HIPOTECARIA		
10	Ejecutiva de Créditos	Realiza un análisis financiero con simulaciones de montos y plazos del crédito a otorgar.
	Ejecutiva de Créditos	Ingresa solicitud física al sistema
11	Gerente General	Analiza la información y pre aprueba la línea de crédito.
12	Ejecutiva de Créditos	Realiza el informe para la pre aprobación de la línea de crédito
13	Ejecutiva de Créditos	Envía al partícipe por mail el escaneado del informe de pre aprobación del crédito y notifica los requisitos que debe reunir para la aprobación final, tiene como plazo máximo 2 meses.
14	Partícipe	Reúne los documentos y envía por valija del BNF o correos del Ecuador
15	Ejecutiva de Créditos	Recibe documentos físicos de inscripción de hipoteca o prenda a favor del Fondo y verifica que se encuentren completos, realiza informe para aprobación final.
16	Gerente General	Analiza y realiza aprobación final de la línea de crédito.
17	Ejecutiva de Créditos	Notifica al partícipe la aprobación final.

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

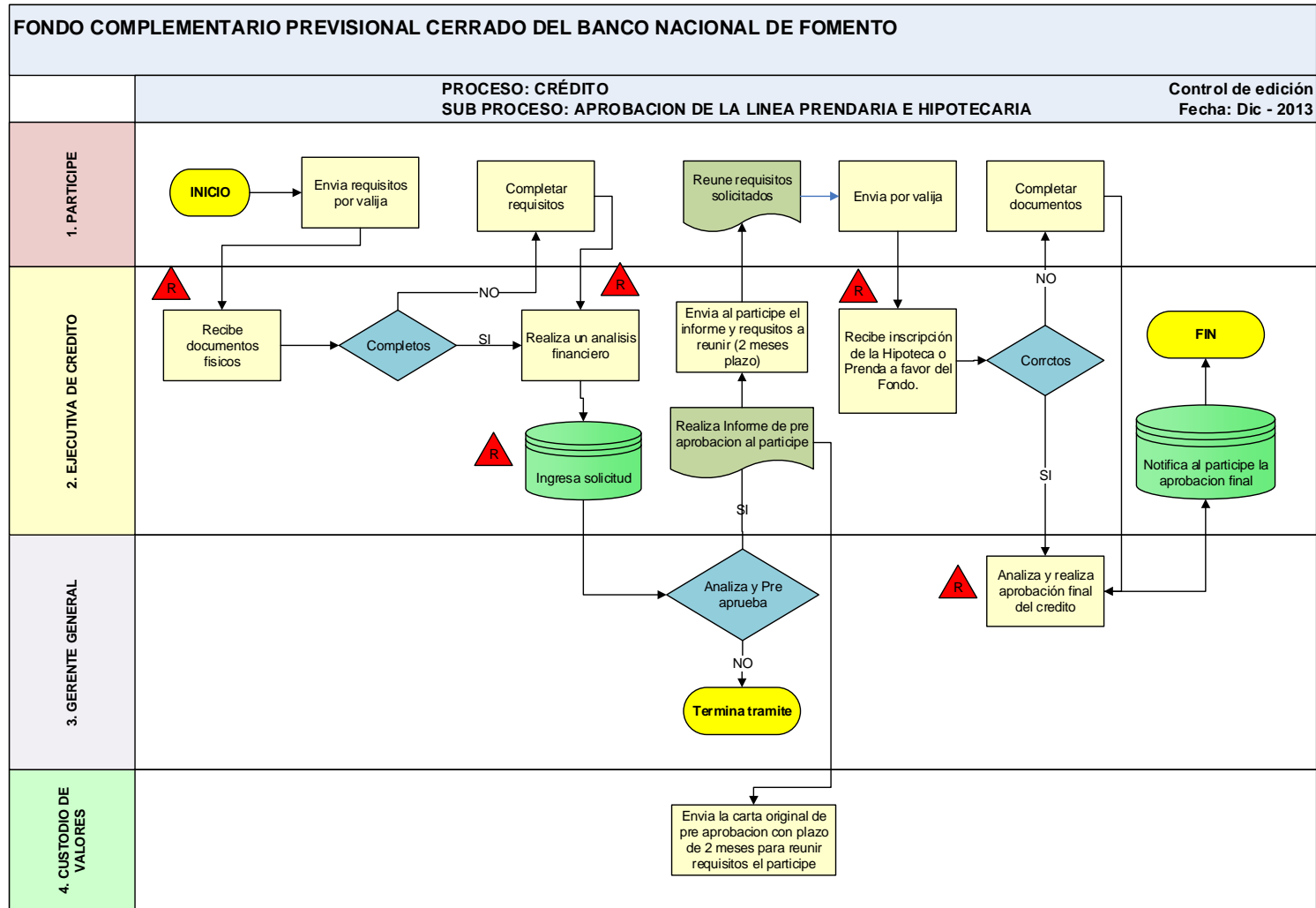
Gráfico N° 31: Flujograma de actividades Subproceso Aprobación de la Línea de Crédito Quirografaria



Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Gráfico N° 32: Flujograma de actividades Subproceso Aprobación de la Línea de crédito Prendaria e Hipotecaria



Fuente: FCPC-BNF
Elaborado por: Katherine Brito

4.3.2.2.4 Desembolso

- Responsable del Sub Proceso: Ejecutiva de Créditos
- Objetivo: Acreditar de manera oportuna y correcta el crédito en las cuenta de los beneficiarios.
- Insumo: Informe de aprobación final del crédito.
- Producto: Comprobante contable de acreditación del dinero en la cuenta del beneficiario.

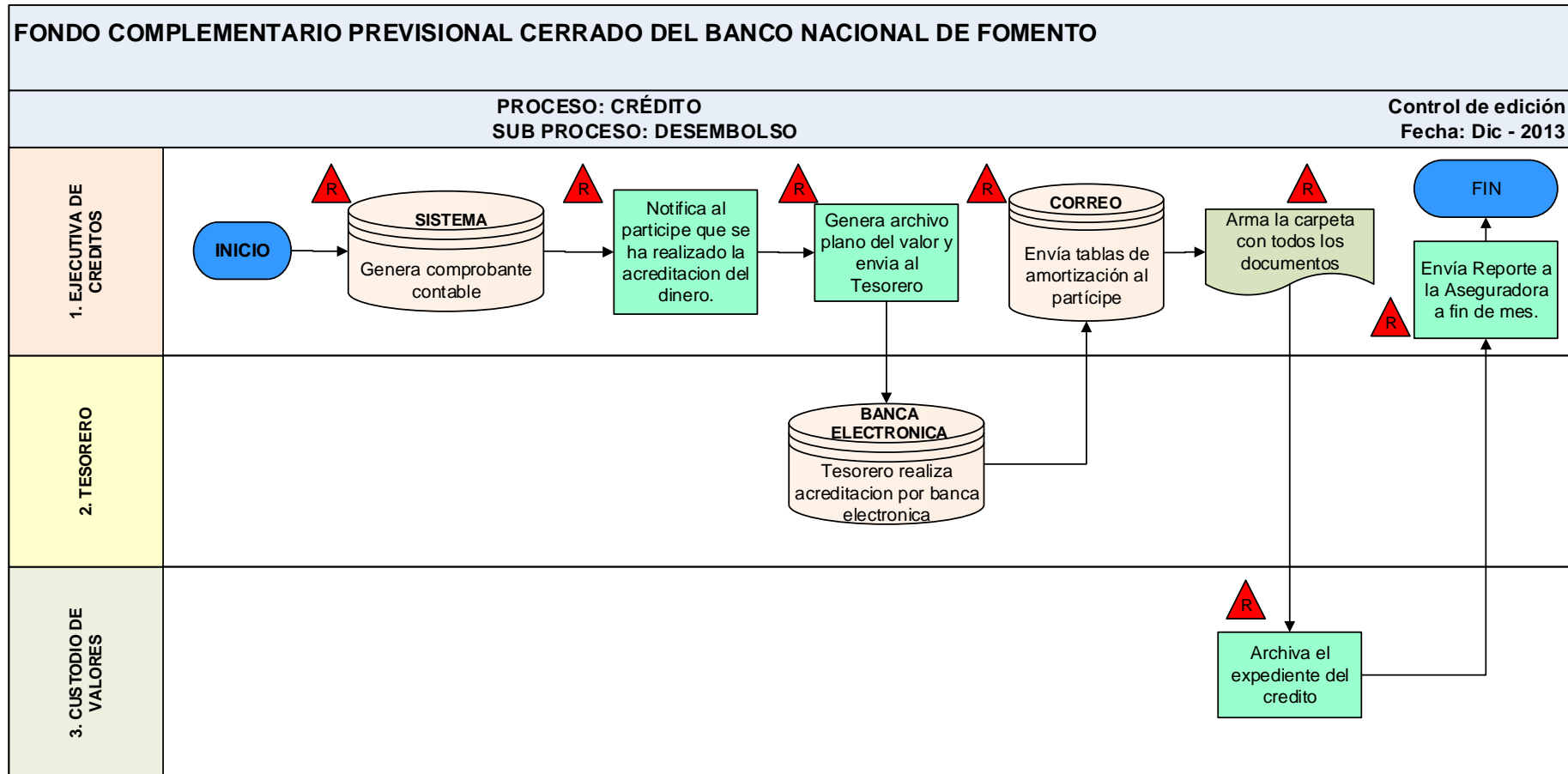
DETALLE DE ACTIVIDADES:**Tabla N° 30: Actividades Subproceso Desembolso del Crédito**

1	Ejecutiva de Créditos	Genera en el Sistema el comprobante contable por la contabilización del crédito.
2	Ejecutiva de Créditos	Notifica al partícipe que se ha acreditado en su cuenta el valor del crédito otorgado y
3	Ejecutiva de Créditos	Genera y envía el archivo plano al Tesorero con los datos del partícipe para la acreditación del crédito
4	Tesorero	Sube por banca electrónica el valor del crédito, de acuerdo al archivo plano.
5	Ejecutiva de Créditos	Envía la tabla de amortización por correo electrónico al partícipe.
6	Ejecutiva de Créditos	Arma la carpeta del crédito con todos los documentos de respaldo y entrega al Custodio de Valores.
7	Custodio de Valores	Archiva el expediente del crédito.
8	Ejecutiva de Créditos	A fin de mes, envía Reporte a la Aseguradora a fin de mes.

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Gráfico N° 33: Flujograma Actividades Subproceso de Desembolso del crédito



Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

4.3.2.3 Proceso de Recuperación

Objetivo: Generar actividades eficientes que permitan recuperar las cuotas mensuales de los créditos, sin perjudicar a los clientes ni a los indicadores del FCPC-BNF.

Responsable:

Ejecutiva de cartera.

Subprocesos:

- Programación de Recuperación Anual de cartera.
- Recuperaciones a través de procesos Masivos.
- Recuperación a través de depósitos
- Recuperación Extrajudicial y Judicial.
- Recuperación con el cruce de cuenta individual con créditos.

4.3.2.3.1 Sub procesos del Proceso de Recuperación

A continuación se detallan los subprocesos de Colocación con el detalle de sus actividades y flujogramas correspondientes. De la misma manera que en el proceso de Colocación, en los flujogramas se han identificando, ciertas actividades críticas donde se produce algún tipo de riesgo, se pueden visualizar porque se encuentran con el siguiente símbolo:



4.3.2.3.2 Sub proceso: Programación Anual de Recuperación de Anual de Cartera

- Responsable del Sub Proceso: Ejecutiva de Cartera
- Objetivo: Elaborar el Plan Anual de Recuperación de créditos por líneas y segmentos de clientes.
- Insumo: Presupuesto Anual de Recuperación de años históricos.
- Producto: Programa anual de recuperación de créditos.

DETALLE DE ACTIVIDADES:

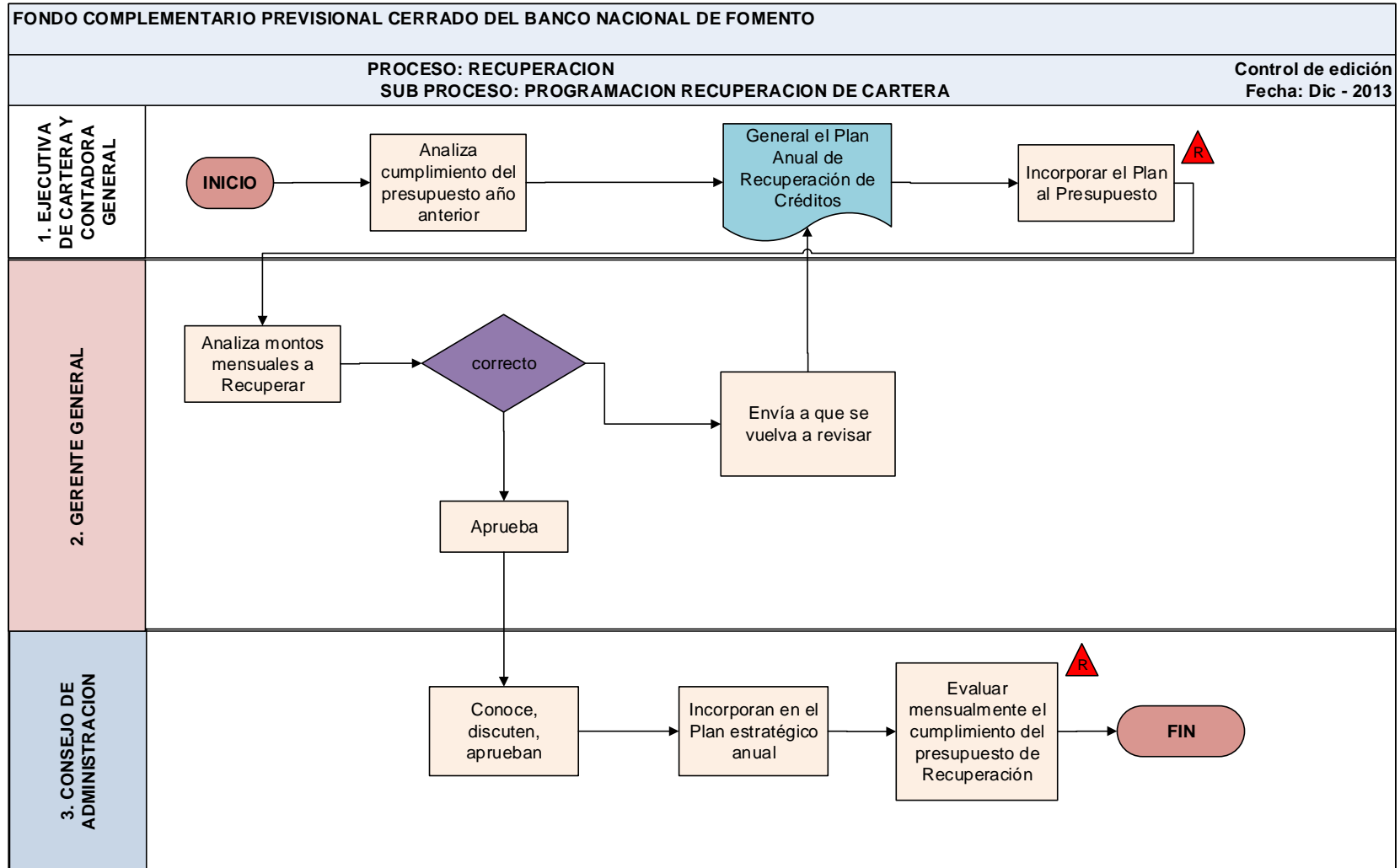
Tabla N° 31: Actividades Subproceso de Programación de Recuperación de Cartera

1	Ejecutiva de Cartera y Contadora General	Analizan el cumplimiento del presupuesto del año anterior.
2	Ejecutiva de Cartera	Genera el Plan Anual de Recuperación de créditos, por líneas de créditos y segmentos de clientes.
3	Contadora General	Incorpora el Plan Anual de Recuperación en al Presupuesto.
4	Gerente General	Analiza montos mensuales a Recuperar.
5	Gerente General	Si está correcto aprueba el Plan Anual de Recuperación.
6	Gerente General	Si no está correcto, se envía a revisar los montos previstos para recuperar.
7	Consejo de Administración	Conoce, discuten y finalmente aprueban el Plan Anual de Recuperación.
8	Consejo de Administración	Incorporan en el Plan estratégico del FCPC-BNF, solicitan se realice seguimiento mensual.
9	Gerente General	Solicita que se realicen seguimientos mensuales.

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Gráfico N° 34: Flujograma de Actividades Subproceso de Programación de Recuperación Anual de Cartera



Fuente: FCPC-BNF
 Elaborado: Katherine Brito

4.3.2.3.3 Sub proceso: Recuperaciones a través de cargas masiva por segmentos de clientes

- Responsable del Sub Proceso: Ejecutiva de Cartera
- Objetivo: Recuperar las cuotas mensuales de los créditos mediante el débito automático a roles, pensiones jubilares y débitos a las cuentas de ahorro de los partícipes, jubilados y ex partícipes con autorización de débito.
- Insumo: Planilla de descuentos masivos
- Producto: Comprobantes contables de las cuotas mensuales recuperadas.

DETALLE DE ACTIVIDADES:

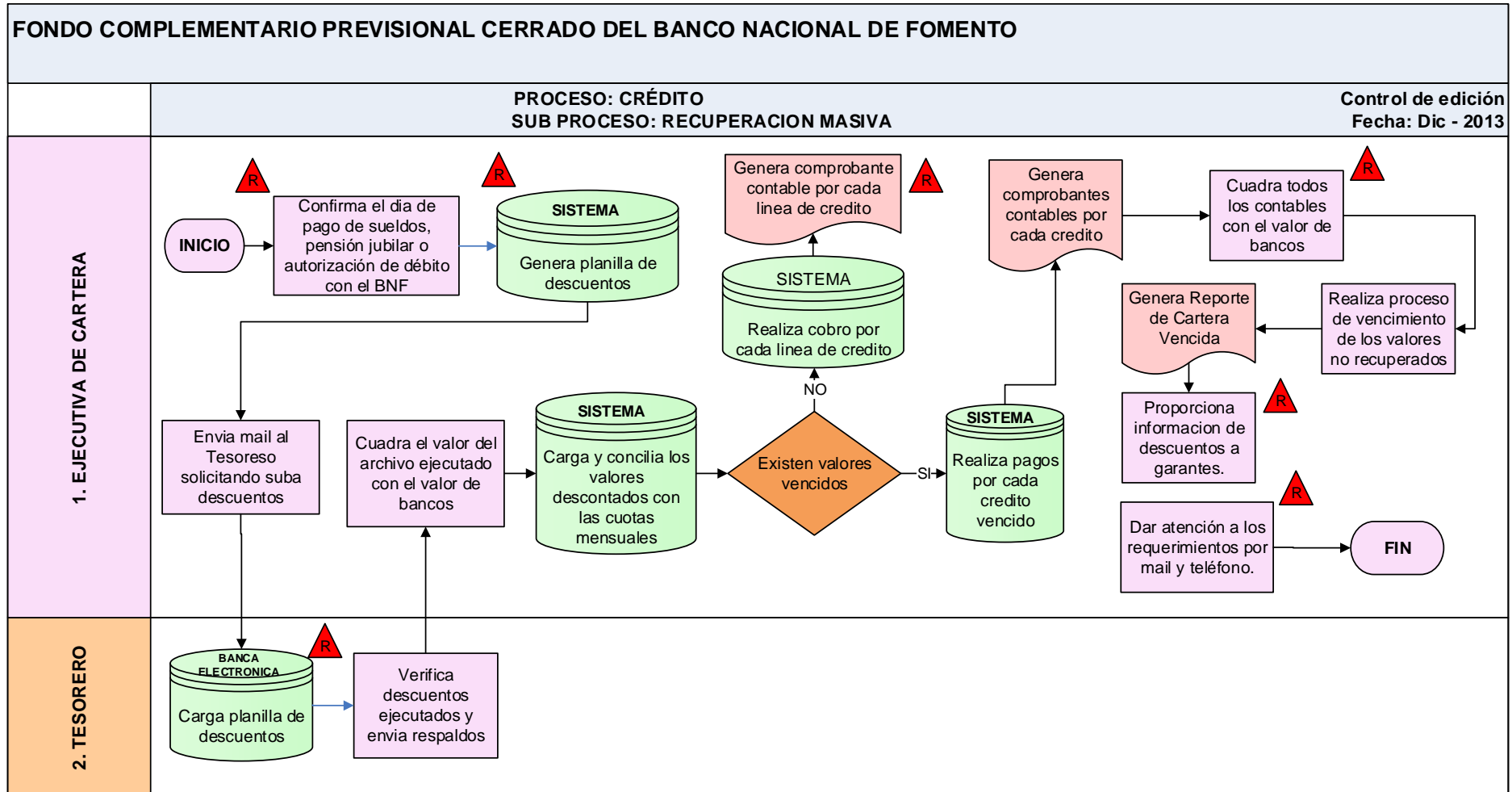
**Tabla N° 32: Actividades Subproceso de Recuperaciones
Masivas por segmentos de clientes**

1	Ejecutiva de Cartera	Confirma con RRHH del BNF a través de un mail, el día que pagan los sueldos a los empleados, la pensión jubilar a los jubilados, o el 5 de cada mes que se realiza los débitos a los ex partícipes con autorización de débito.
2	Ejecutiva de Cartera	Genera en el sistema la planilla de descuentos masivos de las cuotas mensuales de partícipes, jubilados y ex partícipes, en las fechas que corresponde a cada segmento.
3	Ejecutiva de Créditos	Envía por mail al Tesorero del FCPC-BNF el archivo plano para que se suban los descuentos a roles de los partícipes, a la pensión de los jubilados y a las cuentas de ahorro de los ex partícipes que tienen autorización de débito.
4	Tesorero	Carga por banca electrónica los descuentos el día que el BNF paga.
5	Tesorero	El día siguiente verifica los descuentos ejecutados ingresados a la cuenta bancaria y envía los respaldos a la Ejecutiva de Cartera.
6	Ejecutiva de Cartera	Verifica que los respaldos de descuentos ejecutados cuadren con el valor ingresado en bancos y carga el archivo al Sistema
Si no existen valores vencidos:		
7	Ejecutiva de Cartera	Realiza el cobro de las cuotas por cada línea de crédito: CREDIFONDO, CREDIPRON, CREDICOM, PRENDARIO E HIPOTECARIO
9	Ejecutiva de Cartera	Genera y verifica el comprobante contable por cada línea de crédito.
Si existen valores vencidos:		
10	Ejecutiva de Cartera	Realiza la cancelación de las cuotas vencidas por cada uno de los créditos
11	Ejecutiva de Cartera	Genera comprobantes contables por cada persona vencida
12	Ejecutiva de Cartera	Cuadra todos los contables con el valor de bancos destinado a cancelar cuotas vencidas
13	Ejecutiva de Cartera	Realiza el proceso de vencimiento de las cuotas no recuperadas por cada una de las líneas de crédito
14	Ejecutiva de Cartera	Realiza el Reporte de Cartera Vencida y presenta a la Gerencia General
15	Ejecutiva de Cartera	Proporciona información de los descuentos, cuotas vencidas y descuentos a garantes a las personas que hayan solicitado, por mail o llamadas telefónicas.

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Gráfico N° 35: Flujograma de Actividades Subproceso de Recuperaciones Masivas



Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

4.3.2.3.4 Sub proceso: Recuperación a través de Depósitos

- Responsable del Sub Proceso: Ejecutiva de Cartera
- Objetivo: Cruzar los valores depositados por los partícipes, ex partícipes y jubilados, de manera oportuna y correcta.
- Insumo: Copia del Depósito
- Producto: Comprobantes contables con afectación a las tablas de amortización.

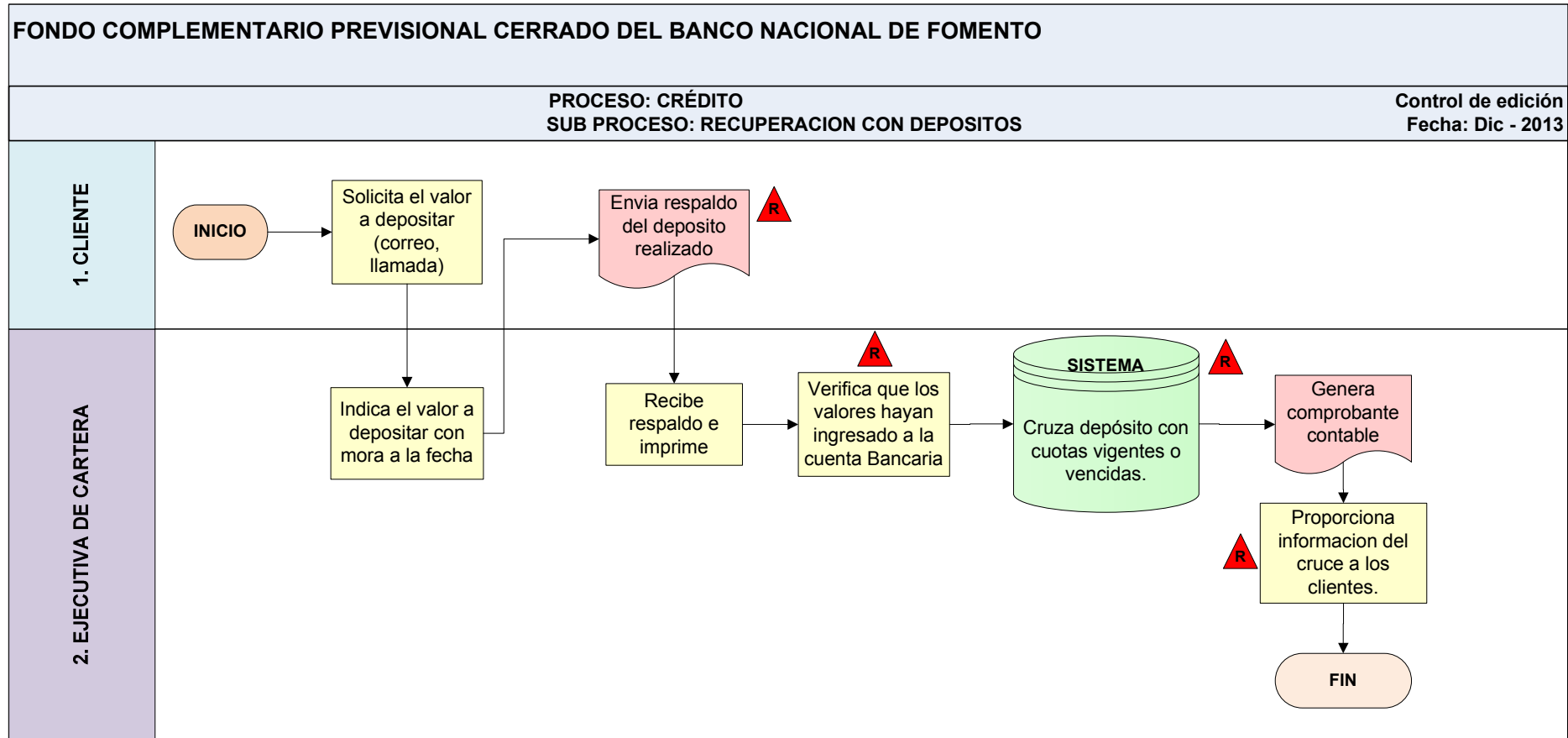
DETALLE DE ACTIVIDADES:**Tabla N° 33: Actividades Subproceso de Recuperación a través de depósitos**

1	Cliente	A través de un mail o una llamada telefónica solicita el valor vencido a depositar a la fecha.
2	Ejecutiva de Cartera	Indica el valor vencido con mora a la fecha, además le indica los números de cuenta y el correo al cual deben enviar el respaldo una vez realizado el depósito.
3	Cliente	Notifica que ha realizado el depósito por llamada, mail o FAX.
4	Ejecutiva de Cartera	Recibe los respaldos de los depósitos e imprime.
5	Ejecutiva de Cartera	Verifica que los valores se encuentren en los saldos disponibles de las cuentas bancarias del FCPC-BNF.
6	Ejecutiva de Cartera	En el Módulo de Créditos, cancela las cuotas vigentes o vencidas con mora hasta la fecha del depósito, abonos a capital y pre cancelaciones de los créditos dependiendo el destino del depósito.
7	Ejecutiva de Cartera	Genera comprobantes contables, imprime y firma
8	Ejecutiva de Cartera	Proporciona información del cruce del depósito al cliente,.

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Gráfico N° 36: Flujograma de Actividades Subproceso de Recuperación a través de depósitos



Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

4.3.2.3.5 Sub proceso: Recuperación Extra judicial y Judicial

- Responsable Del Proceso: Ejecutiva de Cartera
- Objetivo: Gestionar el eficiente y oportuno cobro de las cuotas vencidas, con la finalidad de evitar el incremento acelerado de la cartera vencida.
- Insumo: Reporte de Cartera Vencida.
- Producto: Notificaciones de vencimiento o inicio de juicio.

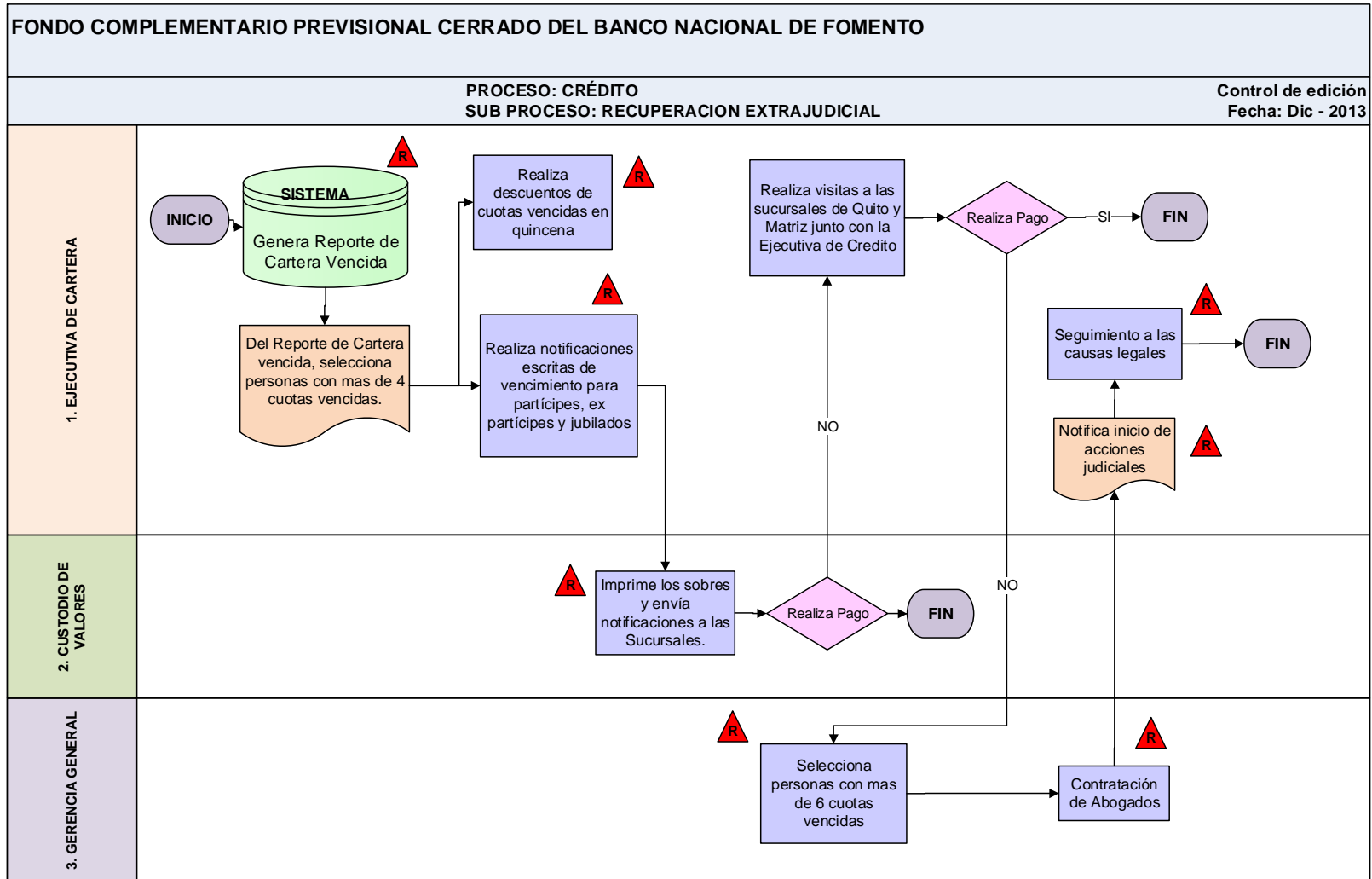
DETALLE DE ACTIVIDADES:**Tabla N° 34: Actividades Recuperación Extra Judicial y Judicial**

1	Ejecutiva de Cartera	Genera en el Sistema el Reporte de Cartera Vencida.
2	Ejecutiva de Cartera	Del Reporte de Cartera vencida, selecciona las personas con 4 o más cuotas vencidas.
3.1	Ejecutiva de Cartera	Realiza notificaciones escritas a los partícipes, ex partícipes y jubilados por cada crédito vencido, con el valor sin mora
3.2	Ejecutiva de Cartera	Realiza descuentos de cuotas vencidas en quincena.
4	Ejecutiva de Cartera	Realiza gestión de llamadas telefónicas a los clientes vencidos.
5	Custodio de Valores	Envía las notificaciones a las diferentes Sucursales.
6	Ejecutiva de Cartera y Ejecutiva de Crédito	Realizan visitas personalizadas a los partícipes vencidos de la Sucursal Quito y de Matriz del BNF.
7	Gerente General	Selecciona del Reporte de Cartera Vencida, las personas con más de 6 cuotas vencidas para iniciar acciones legales.
8	Gerente General	Contrata Abogados para el inicio del juicio.
9	Ejecutiva de Cartera	Notifica el inicio de las acciones legales.
10	Ejecutiva de Cartera	Da seguimiento al avance de las causas legales.

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Gráfico N° 37: Flujograma de Actividades Subproceso de Recuperación Extrajudicial y Judicial



Fuente: FCPC-BNF
Elaborado por: Katherine Brito

4.3.2.3.6 Sub proceso: Cruce de la Liquidación de Cuenta Individual con
Créditos

- Responsable Del Proceso: Ejecutiva de Cartera
- Objetivo: Cruzar los saldos liquidados por cuenta individual con los créditos que los clientes mantienen en el FCPC-BNF, a fin de disminuir su deuda.
- Insumo: Comprobante contable con el saldo de cuenta individual
- Producto: Informe a los clientes con el detalle de los cruces realizados.

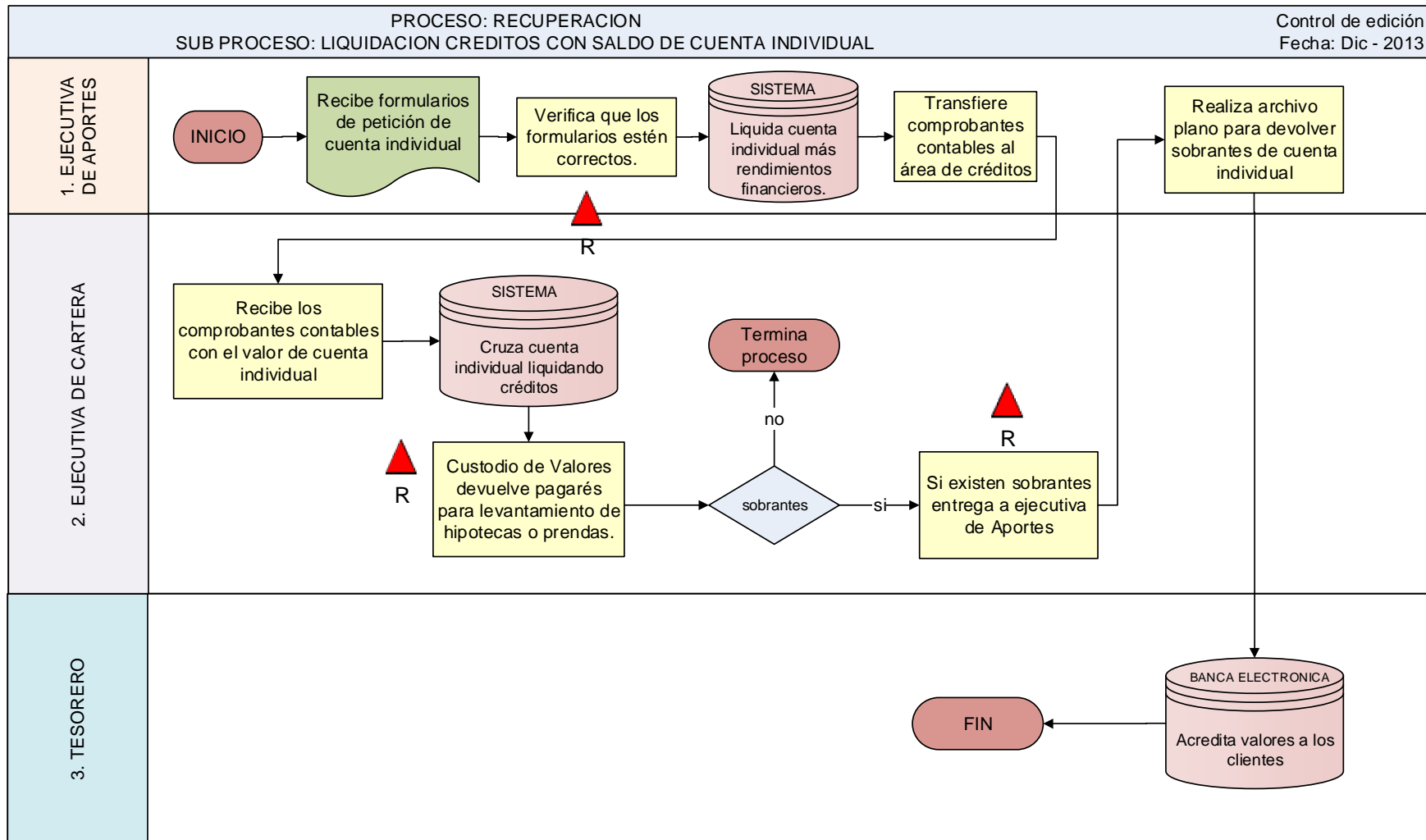
DETALLE DE ACTIVIDADES:**Tabla N° 35: Actividades Subproceso de Cruce de Liquidación
cuenta individual con créditos**

1	Ejecutiva de Aportes	Recibe formularios de petición de cuenta individual
2	Ejecutiva de Aportes	Verifica que los formularios estén correctos.
3	Ejecutiva de Aportes	En el sistema procede a liquidar los valores acumulados en la cuenta individual mas rendimientos a la fecha.
4	Ejecutiva de Aportes	Genera comprobantes contables por cada persona y transfiere al Área de Cartera.
5	Ejecutiva de Cartera	Recibe los comprobantes contables con el valor liquidado por cada persona.
6	Ejecutiva de Cartera	Cruza la cuenta individual con los créditos, en orden de prelación: gastos judiciales, cuotas vencidas, cuotas vigentes, abonos a capital, liquidación de créditos.
7	Ejecutiva de Cartera	Si no existen sobrantes, termina el proceso.
8	Ejecutiva de Cartera	Si existen sobrantes entrega los comprobantes a la Ejecutiva de Aportes
9	Ejecutiva de Aportes	Realiza el archivo plano para devolver los sobrantes de cuenta individual.
10	Tesorero	Acredita valores a las cuentas de ahorros del BNF, de los clientes con saldos de cuenta individual a favor.

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Gráfico N° 38: Flujograma de Actividades Subproceso Liquidación de Cuenta Individual con créditos



Fuente: FCPC-BNF
Elaborado por: Katherine Brito

5 DETERMINACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR SU ADMINISTRACIÓN

5.1 DETERMINACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVOS EN EL ÁREA DE CRÉDITO DEL FCPC-BNF

5.1.1 Identificación del Riesgo

Para identificar el riesgo se debe realizar una lista exhaustiva de los eventos que podrían tener efectos en los objetivos de cada proceso, respondiendo a preguntas como: qué puede suceder, cómo, cuándo, y por qué se dan estos eventos.

5.1.1.1 Encuestas de auto evaluación

Con la finalidad de conocer con mayor profundidad los procesos, funciones, manuales y funcionamiento de las actividades de los procesos de Colocación y Recuperación, se aplicó la encuesta del Anexo 2 al personal operativo de los procesos mencionados; de esta manera se contará con información clave proporcionada por parte de los expertos de cada proceso, la misma que será corroborada con la información levantada en los flujogramas de actividades y de esta manera se determinarán los eventos de riesgos correspondientes al proceso de crédito del FCPC-BNF.

5.1.1.2 Levantamiento de los Eventos de Riesgos del Macro Proceso de Crédito FCPC-BNF

Esta etapa consiste en reconocer e identificar las posibles fallas o insuficiencias que pueden generar pérdidas económicas para el FCPC-BNF, así como afectar a los objetivos estratégicos de los procesos en estudio; para ello se han identificado a través de los flujogramas de actividades desarrollados en el Capítulo IV, en los que se señaló con un triángulo rojo las actividades críticas donde existían debilidades que generan riesgos.

Por otro lado durante el desarrollo de toda la investigación se han realizado reuniones de trabajo con los expertos de los procesos y encuestas con las que se han determinado falencias que provocan riesgos que actualmente están afectando al adecuado desarrollo de las operaciones del FCPC-BNF.

De acuerdo a lo antes mencionado, a continuación se detallan las principales causas o debilidades que generan los eventos de riesgos de los procesos de Crédito.

5.1.1.2.1 Causas que generan Eventos de Riesgo Proceso de Colocación

- No existe un control eficiente en el proceso de colocación de créditos, todas las actividades se concentran a cargo de una sola persona. De la misma manera lo relativo a usuarios de

atención al cliente es responsabilidad que actualmente le corresponde a la misma Ejecutiva de Créditos.

- Los controles actualmente parametrizados en el Módulo de Créditos, así como en la aplicación informática a través de la cual se realizan los subprocesos, no permiten la detección de inconsistencias en cuanto a Apellidos, nombres incompletos, edades, números de teléfono, dirección domiciliaria, depósitos duplicados, valores de cuenta individual.
- No se da cumplimiento a los parámetros a considerar para otorgar un crédito, tampoco existe un seguimiento de que los créditos colocados cumplan con los requisitos básicos e importantes.
- No se realizan validaciones de la información proporcionada por los clientes como números de teléfonos, correos electrónicos, direcciones domiciliarias lo que conlleva al incremento de la cartera vencida.

Todas las causas de cada uno de los eventos de riesgos identificados, se detallan en la Matriz de Riesgo de Colocación que se detalla en los próximos numerales.

5.1.1.2.2 Causas que generan eventos de riesgo proceso de Recuperación

- No existe un control eficiente en el proceso de recuperación de créditos, la mayor parte de las actividades se concentran en la Ejecutiva de Cartera. La atención al cliente a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos o visitas en las oficinas es responsabilidad que actualmente le corresponde a la misma Ejecutiva de Cartera.
- Las deficiencias en los filtros de control parametrizados en el Módulo de Créditos como en la aplicación informática a través de la cual se realizan los subprocesos de cargas masivas, no permiten la detección de inconsistencias.
- No se da adecuado seguimiento a los clientes vencidos, tampoco existen controles definidos para el inicio de acciones legales.
- El Sistema no es efectivo en la validación de la información de los depósitos recibidos por los clientes antes de afectar a los créditos.

El detalle de todas las causas de cada uno de los eventos de riesgos identificados, se detallan en la Matriz de Riesgo de Recuperación en los siguientes numerales.

5.1.1.2.3 Causas que generan Eventos de Riesgo con afectación a los dos Procesos de Crédito

- La información remitida de los partícipes por parte del Banco Nacional de Fomento es incompleta, tiene inconsistencias y muchas veces es incorrecta, debido a que en la entidad de origen no realizan procesos de validación.
- No existe estandarización de procedimientos de distribución de documentos desde la Gerencia General, hasta los departamentos de Crédito y luego hasta el Custodio de Valores, lo que ocasiona desvío, extravío y demora, perjudicando los tiempos de respuesta a los clientes.
- El módulo informático de créditos no está adecuadamente parametrizado para el tratamiento y control de situaciones como:
 - Fallecimiento de partícipes.
 - Montos y plazos de garantes.
 - Eliminación o tratamiento de registros duplicados.
 - Comprobantes contables automáticos.
- No existe un procedimiento estandarizado para el respaldo de información relacionada con cada subproceso, así como los reportes de errores o inconsistencias en la información

remitida, lo cual no permite un seguimiento adecuado de los mismos.

- Existe sobre carga y ejecución de funciones incompatibles en el personal operativo del Departamento de créditos y cartera, por lo que en cada proceso Colocación y Recuperación, un solo operativo es responsable de la recepción, verificación, preparación de archivos, novedades, carga de información y obtención de reportes.
- Los procesos de difusión de los cambios que se dan en cada proceso y/o subproceso, tienen deficiencia al ser inoportuno y en algunos casos hasta insuficiente tanto en la información del personal interno como la proporcionada a los clientes.
- No existe un adecuado proceso de selección para el personal, los ejecutivos no cumplen con el perfil mínimo requerido, además no cuentan con procesos de permanencia o desvinculación para el personal.

5.1.2 Medición del Riesgo Operativo, Metodología Cualitativa de Probabilidad e Impacto

Para el presente estudio la valoración de los eventos de riesgo de los procesos de Colocación y Recuperación se basan en la estimación de tipo cualitativa, esto en

virtud que actualmente no se dispone de información numérica y estadística, parámetros indispensables para una estimación de tipo cuantitativo, sin embargo la misma permitirá de inicio determinar las situaciones sobre las que se requiera profundizar y levantar información correspondiente que en el futuro permita cuantificar con mejor aproximación la probabilidad de ocurrencia de los distintos eventos, así como su impacto.

Una vez identificados los diferentes eventos de riesgo, se llevará a cabo la medición de cada uno de ellos, mediante el análisis cualitativo basado en el buen juicio de los expertos de los procesos y el levantamiento de información. A continuación se establecen los criterios de calificación y evaluación de los riesgos.

Probabilidad: La probabilidad puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externo que pueden propiciar el riesgo. Consiste en valorar el nivel de repetición del evento de riesgo definido. (Delfiner, 2008, pág. 45)

Tabla N° 36: Probabilidad: Posibilidad de ocurrencia

CATEGORÍA	VALOR	DESCRIPCIÓN	OCURRENCIA EN TIEMPO
Muy baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy improbable	Riesgo cuya ocurrencia es al menos una vez al año (1 vez)
Baja	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es improbable	Riesgo cuya ocurrencia es al menos una vez cada seis meses (2 veces)
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media	Riesgo cuya ocurrencia es al menos una vez cada tres meses (4 veces)
Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es probable	Riesgo cuya ocurrencia al menos una vez cada dos meses (6 veces)
Muy alta	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy probable	Riesgo cuya ocurrencia es al menos una vez cada mes (12 veces) o mas

Fuente: Metodología Matriz de Riesgo Operativo

Elaborado por: Katherine Brito

Impacto: Se refiere a las consecuencias que puede ocasionar en el proceso y a la organización la materialización del riesgo y, en general puede ser medido en base a criterios cualitativos. Se debe categorizar el nivel de impacto que ocasiona el factor de riesgo en el objetivo estratégico o en el negocio. (Delfiner, 2008, pág. 45)

Tabla N° 37: Impacto: Grado de afectación en la ocurrencia del evento.

CATEGORÍA	VALOR	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN		
		Repercusiones para el FCPC- BNF	Repercusiones sobre los clientes	Acciones del Regulador
Muy Bajo	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución	No impacta a los clientes	No interviene
Bajo	2	Riesgo que causa daño en el balance o imagen institucional, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	El impacto sobre los clientes es insignificante	Comentarios adversos.
Moderado	3	Riesgo cuya materialización causaría un impacto en el balance o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requerirá una cantidad de tiempo medio de en corregir los daños	Repercusiones parciales sobre los clientes	Podría Intervenir dependiendo la situación.
Alto	4	Riesgo cuya materialización afectaría significativamente al balance, imagen o logro de los objetivos. Además se requerirá una cantidad importante de tiempo para corregir los daños.	Repercusiones significativas sobre los clientes	Acciones por parte del regulador.
Muy Alto	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdidas económicas o deterioro de la imagen, dejando sin funcionar por un período de tiempo, los servicios o productos que entrega el proceso.	Afecta a un número grandes de clientes	Multas significativas

Fuente: Metodología Matriz de Riesgo Operativo

Elaborado por: Katherine Brito

La Matriz de Riesgos constituye una importante herramienta para identificar los eventos y factores de riesgo inherentes a cada actividad, es el eje principal para la toma de acciones de control.

En base a los insumos obtenidos a través de las fases anteriores, se desarrollan dos Matrices de Riesgo Operativo, una por cada proceso (Colocación, Recuperación), reflejadas en ellas los correspondientes subprocesos, actividades, eventos de riesgo inherentes, posibles causas, factores de riesgo, el tipo de riesgo de acuerdo a su naturaleza y agrupados a los niveles propuestos por la SBS y sus potenciales consecuencias en caso de materializarse el riesgo; parámetros en base a los cuales se determina la probabilidad e impacto y niveles de riesgo por actividad así como el promedio por cada subproceso.

El Nivel de Riesgo o Riesgo Inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición del riesgo y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones, se calcula multiplicando la Probabilidad por el Impacto.

5.1.2.1 Matriz de Riesgo del Proceso de Colocación

En la siguiente Matriz se detallan cada uno de los eventos de riesgo identificados en los sub procesos que forman parte del proceso de Colocación, asignándoles a cada evento un número de referencia, que servirá para una mejor comprensión de las matrices posteriores: severidad y planes de acción.

Tabla N° 38: Matriz de Riesgos - Proceso de Colocación

FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

MATRIZ DE RIESGOS

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO: PROCESO DE COLOCACIÓN

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Debilidad que genera riesgo (causa)	Factor de riesgo	Evento de riesgo	Tipo de evento	Potencial efectos (consecuencias)	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo			
											Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Promedio por sub-proceso
COLOCACIÓN	1. Programación Anual de Colocación de créditos	1	Distribuir los montos por líneas de crédito.	Existen errores en la distribución de montos a colocar por líneas de crédito, en base a lo planteado por el Consejo de Administración del FCPC-BNF.	Procesos	Otorgamiento de créditos a sectores no estratégicos de la institución.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Incumplimiento de los objetivos de la institución.	Baja	Moderado	2	3	6	8
		2	Incorporar el Plan Anual de Colocación al Presupuesto.	El Presupuesto anual de créditos a colocar mensualmente está sub estimado.	Personas	No se logra cumplir con la demanda de créditos solicitada por los clientes.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Pérdida de credibilidad y preferencia hacia otras Instituciones Financieras.	Moderada	Moderado	3	3	9	
		3	Evaluar mensualmente el cumplimiento del Presupuesto y tomar decisiones	Incumplimiento en la periodicidad de la evaluación.	Personas	Al no tomar acciones correctivas del presupuesto a tiempo, se pierden colocaciones importantes de créditos.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	La utilidad a final del año generada por los créditos colocados no es la esperada.	Baja	Alto	2	4	8	
	2. Origenación de la línea de Crédito	4	Ejecutiva de Créditos proporciona información sobre los créditos, requisitos, y garantías.	Información errada entregada al cliente, puede ser por mala capacitación del asesor o publicidad caduca e inadecuada.	Personas	Pérdida del posible cliente en acceder al crédito por trámites inadecuados y pérdida de tiempo.	Prácticas con clientes, productos y negocios.	Pérdida de colocación del crédito	Baja	Moderado	2	3	6	8
		5	Para ofertar un crédito Quirografario, Ejecutiva de créditos verifica en el Sistema el valor acumulado en la cuenta individual más rendimientos.	El sistema no genera el valor actualizado de la cuenta individual más rendimientos a la fecha.	Tecnología	No existe relación entre el cupo del crédito ofertado con el saldo real acumulado en la cuenta individual más rendimientos del cliente.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas.	El saldo de la cuenta individual no liquidaría la totalidad del crédito, en caso de desvincularse del BNF el partícipe.	Moderada	Moderado	3	3	9	
		6	Ejecutiva de crédito analiza el comportamiento del	No se analiza la situación del partícipe en el sistema	Procesos	Se conceden créditos que a futuro son impagables por parte	Fraude Externo	Incremento de la cartera vencida.	Moderada	Alto	3	4	12	

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Debilidad que genera riesgo (causa)	Factor de riesgo	Evento de riesgo	Tipo de evento	Potencial efectos (consecuencias)	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo			
											Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Promedio por sub-proceso
3. Aprobación de la Línea de Crédito Quirografía			participe en el Sistema Financiero Nacional.	financiero nacional por no recibir la carta de autorización de los partícipes para revisar su situación en el buró de crédito.		de los clientes endeudados en otras instituciones del Sistema Financiero Nacional.								
		7	Ejecutiva de créditos determina el monto máximo al que puede ofertar el crédito el cliente en base a los roles, movimientos de la cta. del BNF.	No se consideran las variables de los roles y movimientos de la cuenta del BNF.	Procesos	Se oferta un monto máximo de crédito que sobre pasa la real capacidad de pago del partícipe.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Se conceden créditos a personas sumamente endeudadas en otras instituciones financieras.	Baja	Moderado	2	3	6	
		8	Ejecutiva de Crédito verifica que la información de los documentos recibidos este completa y sea correcta.	Existen datos falsos, adulterados, incompletos o inconsistentes proporcionados por el cliente en la solicitud y el pagaré.	Procesos	Se aprueban y entregan créditos enmascarando la idoneidad del cliente. (información, documentación, firmas ilegibles)	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Cliente niega la autoría de sus documentos.	Moderada	Alto	3	4	12	9
		9	Ejecutiva de créditos Ingresar la solicitud física en el Sistema.	El sistema no permite registrar todos los campos de la solicitud de crédito física. No identifica porcentajes y o montos abalizados por los garantes.	Tecnología	Los garantes cubren mayor valor monetario que el abalizado en el pagaré a favor del deudor principal.	Prácticas con clientes, productos y negocios.	Demandas o reclamos de los clientes por daños y perjuicios.	Baja	Moderado	2	3	6	
		10		Al ingresar la solicitud en el sistema, se registran alterados los nombres, cédulas y números de cuenta.	Personas	Datos incorrectos registrados en la Base General de Datos, por lo que no se pueden contactar a los clientes vencidos.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	No se puede gestionar la cartera vencida.	Baja	Bajo	2	2	4	
		11	Ejecutiva de créditos, respalda la información de los partícipes en los módulos que manejan directamente clientes.	Incorrecta migración de la información de los partícipes del módulo de aportes a los demás módulos.	Tecnología	Distorsión de la información del solicitante en los diferentes módulos.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas.	Otorgamiento de créditos analizados con información errada.	Alta	Bajo	4	2	8	
		12	Ejecutivo de créditos realiza el informe para la aprobación del crédito con	El Informe de aprobación está analizado y abalizado por una sola persona,	Personas	Análisis y aprobación de créditos Quirografarios que no cumplen las	Fraude Interno	No se pueden recuperar las cuotas de los créditos.	Moderada	Alto	3	4	12	

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Debilidad que genera riesgo (causa)	Factor de riesgo	Evento de riesgo	Tipo de evento	Potencial efectos (consecuencias)	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo				
											Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Promedio por sub-proceso	
			respaldo de la cuenta individual.	el ejecutivo de créditos.		condiciones requeridas.									
		13		Se incorporan en el informe para aprobar créditos Quirografarios con montos más altos que los acumulados en la cuenta individual.	Procesos	Se aprueban y se otorgan créditos sin garantía de cuenta individual.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	En caso de desvinculación del cliente, el saldo de la cuenta individual no liquida la totalidad del crédito.	Baja	Alto	2	4	8		
		14	Gerente General analiza informe y realiza aprobación final.	Concentración de responsabilidad en una sola persona.	Personas	Créditos aprobados a favor de personas relacionadas, que no cumplen con las condiciones necesarias.	Fraude Interno	Créditos con altos índices de morosidad.	Moderada	Muy Alto	3	5	15		
	4. Aprobación de la Línea de Crédito Prendaria e Hipotecaria	15	Ejecutiva de Crédito realiza un análisis financiero para determinar montos y plazos del crédito a otorgar.	En el análisis financiero, las simulaciones de montos y plazos de los créditos prendarios e hipotecarios se realizan manualmente en Excel.	Tecnología	Variación significativa entre los cálculos de montos y plazos realizados en Excel, con relación a lo real contabilizado en el sistema.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas.	Reclamos de los participantes / Insatisfacción del cliente / Pérdida de credibilidad.	Moderada	Moderado	3	3	9		
		16	Ejecutiva de créditos recibe documentos físicos solicitados al partícipe por mail.	Cuando recibe los documentos físicos del crédito hipotecario y prendario, no se verifica que los datos personales registrados por los clientes sean los correctos y reales.	Procesos	Por falta de verificación de que los datos personales de los clientes sean correctos, cuando se desvinculan del BNF y caen en mora, no se les puede localizar.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Incremento acelerado de la cartera vencida.	Muy Alta	Moderado	5	3	15		
		17	Ingresar solicitud física en el Sistema	Cuando se ingresa los datos de la solicitud física en el modulo de créditos, se registran alterados los números de teléfonos, cuentas y direcciones de los clientes.	Tecnología	Generar y desembolsar créditos a personas diferentes a las que constan en los documentos físicos, por la alteración de la información proporcionada.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas.	Mal estar por parte de los participantes./ Reclamos presentados al FCPC-BNF.	Baja	Alto	2	4	8		
		18	Ejecutiva de Crédito recibe documentos	No se recibe la inscripción de la	Personas	Créditos desembolsados sin	Fraude Externo	El FCPC-BNF, no tiene respaldo de	Muy Baja	Muy Alto	1	5	5		
															9

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Debilidad que genera riesgo (causa)	Factor de riesgo	Evento de riesgo	Tipo de evento	Potencial efectos (consecuencias)	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo			
											Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Promedio por sub-proceso
			físicos de la inscripción de la Hipoteca o Prenda a favor del Fondo.	Hipoteca o Prenda a favor del Fondo, y se hace pasar por alto.		receptar La Hipoteca o Prenda a favor del FCPC-BNF.		documentación para recuperar el crédito si el partícipe se desvincula del BNF.						
		19	Gerencia General analiza y aprueba el crédito	No se realizan inspecciones físicas de los muebles hipotecados o prendados a favor del Fondo para verificar avalúo.	Procesos	Créditos aprobados con bienes hipotecados o prendados a favor del FCPC-BNF que no cubren con la totalidad del crédito otorgado.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	En caso de incumplir el pago el cliente, con el remate del bien no se logra liquidar la obligación.	Baja	Muy Alto	2	5	10	
		20		El Gerente General realiza la aprobación final de los créditos Prendarios e Hipotecarios.	Personas	Se aprueban créditos prendarios e hipotecarios a personas relacionadas que no cumplen requisitos solicitados.	Fraude Interno	No se logran recuperar los créditos porque las personas no eran idóneas.	Baja	Alto	2	4	8	
	5. Desembolso	21	Ejecutiva de Créditos genera en el Sistema el comprobante contable por la contabilización del crédito.	El comprobante de la contabilización del crédito se genera en el sistema pero se modifican las cuentas y los valores de manera manual.	Tecnología	Se generan descuadres entre los módulos de crédito y contabilidad por comprobantes contables alterados por el ejecutor del proceso.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas.	Desfases reflejados en las cuentas del Balance con los Anexos de las cuentas de cartera.	Baja	Moderado	2	3	6	7
		22		No existe control para verificar que todos los créditos estén contabilizados y registrados en el Sistema.	Personas	Créditos registrados en Excel, no se reflejan en la Reportería del Sistema.	Fraude Interno	Presentar reportes con información inconsistente, sanciones SBS.	Baja	Muy Alto	2	5	10	
		23	Ejecutiva de Crédito notifica al partícipe que se ha realizado la acreditación del dinero.	Se notifica al partícipe la acreditación del dinero, cuando aún no se ha confirmado con Tesorería la ejecución del archivo o la disponibilidad de Fondos.	Procesos	Por insuficiencia de fondos disponibles en la cuenta bancaria o error de la banca electrónica no se ejecutan los archivos de acreditación del crédito.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Mal estar por parte de los partícipes. / Reclamos presentados al FCPC-BNF.	Moderada	Bajo	3	2	6	

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Debilidad que genera riesgo (causa)	Factor de riesgo	Evento de riesgo	Tipo de evento	Potencial efectos (consecuencias)	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo			
											Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Promedio por sub-proceso
		24	Ejecutiva de Crédito genera archivo plano con el valor a acreditar y envía al Tesorero	Los datos del archivo plano para la acreditación del dinero se ingresan de manera manual: nombre, número de cuenta, cédula.	Tecnología	Por error en el ingreso de los datos del cliente, se desembolsa el crédito a favor de personas equivocadas.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas.	No se logra recuperar el valor total mal acreditado./ Mal estar por parte de los partícipes/ Duplicidad de procesos.	Baja	Muy Alto	2	5	10	
		25	Ejecutiva de créditos envía por mail las tablas de amortización al partícipe.	En las tablas de amortización que se envían por mail, no consta la firma del deudor, porque no existe un contacto personal con el cliente.	Procesos	Cliente niega haber estado de acuerdo con la tabla de amortización generada, plazo, cuotas, por no constar su firma en las tablas de amortización.	Prácticas con clientes, productos y negocios.	Reclamos del cliente presentadas en la SBS, manifestando no haber estado de acuerdo con las tablas de amortización generadas.	Baja	Moderado	2	3	6	
		26	Ejecutiva de créditos arma la carpeta del cliente con todos los documentos de respaldo para el expediente.	En la carpeta no se archiva el comprobante de la acreditación a la cuenta del beneficiario, solo se mantienen comprobantes contables de 7 años atrás.	Procesos	Por no existir respaldo de la acreditación del crédito, clientes demandados apelan no haber recibido el dinero en sus cuentas bancarias.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Observaciones o sanciones del ente de control	Baja	Alto	2	4	8	
		27	Custodio de Valores archiva el Expediente del crédito con todos los documentos soportes.	Expedientes archivados en los que no constan los pagaré firmados por los partícipes.	Procesos	Falta de pagaré firmado por el cliente, para iniciar acciones legales a clientes vencidos.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Pérdidas Financieras para el FCPC-BNF.	Baja	Alto	2	4	8	
		28	Ejecutiva de Créditos envía Reporte de los créditos vigentes y vencidos a la Aseguradora a fin de mes.	La Reportería enviada a la Aseguradora no es la real, existen créditos en los que las últimas cuotas están vencidas sin embargo en el sistema se encuentran en estado cancelado.	Tecnología	Asumir el costo del crédito por parte del FCPC-BNF, en caso de fallecimiento del cliente por error en la Reportería a la Aseguradora.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas.	Pérdidas económicas para la empresa, puesto que la Aseguradora se negaría el reembolso.	Muy Baja	Muy Alto	1	5	5	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Katherine Brito

En el Proceso de Colocación se identificaron 28 eventos de riesgos, distribuidos en los diferentes sub procesos:

Tabla N° 39: Resumen de Eventos de Riesgo en los sub procesos de Colocación

Nomenclatura	Subproceso	No. de eventos de riesgo
1	Programación Anual de Colocación	3
2	Originación de la línea de crédito	4
3	Aprobación de la línea de crédito Quirografaria	7
4	Aprobación de la línea de crédito Prendaria e Hipotecaria	6
5	Desembolso y contabilización	8
Total Eventos Identificados		28

Fuente: Matriz de Riesgos Colocación

Elaborado por: Katherine Brito

Las ponderaciones de PROBABILIDAD, IMPACTO, y NIVEL DE RIESGO, de los sub procesos de Colocación se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla N° 40: Resumen de Medición de Riesgo por subprocesos de Colocación

DESCRIPCIÓN		PROBABILIDAD					IMPACTO					NIVEL DE RIESGO PROM.					Orden		
		1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total	1	2	3		4	5
5	Muy Alto				1		1			1	2	3	6	8	8	9	9	7	(5), (1) y (2) y (3) y (4)
4	Alto			1			1	1	3	2	2	9							
3	Moderado	1	2	3	1	1	8	2	3	1	2	2	10						
2	Bajo	2	2	3	3	6	16			2		1	3						
1	Muy Bajo				1	1	2						0						
TOTAL EVENTOS DE RIESGO		3	4	7	6	8	28	3	4	7	6	8	28						

Fuente: Matriz de Riesgos Colocación

Elaborado por: Katherine Brito

De acuerdo al cuadro antes expuesto, así como de los eventos detallados en la Matriz correspondiente al proceso de Colocación, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 55% de los eventos de riesgo identificados en los 5 subprocesos de colocación tienen una probabilidad de ocurrencia baja, el 28% moderada, un 7% muy baja, un 3% alta y el último 3% muy alta. Lo que significa que la mayor parte de los riesgos ocurren al menos una vez cada seis meses.
- Por otro lado, el 34% de los eventos identificados en los 5 subprocesos de Colocación, tienen un impacto moderado, el 31% alto, el 21% bajo y el 10% bajo, lo que representa que la mayor parte de riesgos impactan al balance, deterioro de la imagen de la institución y repercusión parcial en los clientes.
- El Subproceso de Colocación con el mayor nivel de riesgo es el Aprobación de las Líneas de Créditos.

5.1.2.2 Matriz de Riesgo del Proceso de Recuperación

De la misma manera en la siguiente Matriz de Riesgos, se detallan los eventos de riesgos identificados en los sub procesos que forman parte del proceso de Recuperación, identificando cada evento de riesgo con un número continuando a los de la Matriz anterior.

Tabla N° 41: Matriz de Riesgos Proceso de Recuperación

FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

MATRIZ DE RIESGOS

DEPARTAMENTO DE CARTERA: PROCESO DE RECUPERACIÓN

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Debilidad que genera riesgo (causa)	Factor de riesgo	Evento de riesgo	Tipo de evento	Potencial efectos (consecuencias)	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo			
											Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Promedio por subproceso
	1. Programación Anual de Recuperación de Cartera	29	Incorporar el Plan mensual de Recuperación al Presupuesto Anual.	Presupuesto de recuperación mensualmente sobreestimado.	Personas	Disminución en la utilidad esperada por diferencias altas de la Recuperación con el Presupuesto.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Los partícipes reciben menos rendimientos financieros.	Moderada	Alto	3	4	12	9
		30	Evaluar mensualmente el cumplimiento del presupuesto de recuperación de cartera.	Incumplimiento en la evaluación del plan de recuperación de cartera, con la periodicidad planteada.	Personas	Distorsión significativa entre el presupuesto y lo realmente recuperado.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Alteración de los Flujos de efectivo previstos.	Baja	Moderado	2	3	6	
	2. Recuperación Masiva por segmentos de clientes.	31	Ejecutiva de cartera confirma el día de pago de sueldos a empleados en el BNF, pensiones a jubilados, o el día señalado en la autorización de débito de los ex partícipes, para cargar los descuentos.	RRHH del BNF señala mal las fechas de pago, por lo que se cargan los descuentos masivos a roles, pensiones o cuentas de ahorros en fechas incorrectas.	Procesos	Variación significativa entre los descuentos cargados y la recuperación ejecutada.	Fraude Externo	Alteración de los Flujos de efectivo previstos.	Baja	Alto	2	4	8	8
		32		Los partícipes bloquean las cuentas de ahorros del BNF.	Personas	No se recupera la totalidad de las cuotas mensuales, por mal actuar de los partícipes.	Fraude Externo	Incremento de la cartera vencida.	Moderada	Moderado	3	3	9	
		33	En el sistema se genera la plantilla de los descuentos masivos para los diferentes segmentos de clientes.	En la plantilla de los descuentos masivos de partícipes, se realizan débitos a los garantes por las cuotas de los deudores principales que se encuentran en juicio.	Tecnología	Reclamos y Demandas en contra del Fondo realizadas por los garantes a los que se ha descontado ilegalmente.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas	Solicitud de desvinculación del Fondo de los garantes descontados.	Baja	Moderado	2	3	6	

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Debilidad que genera riesgo (causa)	Factor de riesgo	Evento de riesgo	Tipo de evento	Potencial efectos (consecuencias)	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo			
											Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Promedio por subproceso
		34	Tesorero carga por banca electrónica la plantilla de los descuentos masivos.	Por falta de control Tesorero se olvida de cargar los descuentos por la banca electrónica en el día señalado.	Personas	Por descuido profesional, variación significativa entre los descuentos cargados y la recuperación presupuestada.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Alteración de los Flujos de efectivo previstos.	Muy Baja	Alto	1	4	4	
		35	Ejecutiva de cartera contabiliza el ingreso de los descuentos ejecutados, generando en el sistema los comprobantes contables por cada línea de crédito vigente.	En el módulo de crédito se registra el cobro automáticamente, mas no en el módulo de contabilidad en el cuál se ingresan las cuentas y valores de manera manual.	Tecnología	Inconsistencias y descuadres entre el valor cruzado en créditos y el valor ingresado a bancos.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas	Balance descuadrado.	Alta	Bajo	4	2	8	
		36	Ejecutiva de Cartera cuadra todos los comprobantes contables generados de los créditos vencidos con el valor de bancos.	Existen descuadres en los comprobantes contables de Recuperación de cuotas vencidas, entre el módulo de créditos y el módulo de contabilidad.	Tecnología	Presentar cuentas de cartera vencida descuadradas entre los Anexos y el Balance al ente de control.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas	Mala toma de decisiones y observaciones de la SBS.	Moderada	Alto	3	4	12	
		37	Ejecutiva de Cartera Proporciona información sobre los descuentos de garantes a los partícipes que soliciten.	Información errónea entregada a los clientes, dado que los reportes de descuentos a garantes se hacen de manera manual en Excel.	Tecnología	Entregar información al cliente con valores sobre o sub estimados de descuentos a garantes realizados a los partícipes.	Prácticas con clientes, productos y negocios.	Inconformidad y desacuerdo por parte de los clientes.	Moderada	Bajo	3	2	6	
		38	Ejecutiva de Cartera da atención a los requerimientos solicitados por los clientes sea por correo electrónico o llamadas telefónicas.	No se dan atención a todos los requerimientos puesto que la persona que realiza los procesos diarios también brinda atención al cliente.	Personas	Reclamos presentados por los clientes por falta de confirmación de los descuentos ejecutados y su detalle de cruce.	Prácticas con clientes, productos y negocios.	Mala imagen institucional, se genera un círculo de referencias negativo.	Moderada	Moderado	3	3	9	

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Debilidad que genera riesgo (causa)	Factor de riesgo	Evento de riesgo	Tipo de evento	Potencial efectos (consecuencias)	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo			Promedio por subproceso
											Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	
	3. Recuperación a través de depósitos	39	El cliente envía el respaldo del depósito realizado por mail.	El cliente no notifica los depósitos realizados, por lo que no se cruzan.	Procesos	Inflación de la cuenta bancos con depósitos no identificados, ya que el FCPC-BNF no puede visualizar el nombre de los depositantes.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Créditos declarados de plazo vencido cuando los deudores han estado depositando.	Moderada	Alto	3	4	12	8
		40	Ejecutiva de Cartera verifica que los valores hayan ingresado en la cuenta bancaria.	Para cruzar los depósitos se verifica que estén en el saldo contable, mas no en el disponible, existen depósitos en cheques que han sido rechazados.	Procesos	Por falta de verificación en el saldo disponible, se procesan depósitos rechazados, disminuyendo la amortización del cliente.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Pérdida de tiempo por la duplicidad de procesos.	Baja	Moderado	2	3	6	
		41	Ejecutiva de cartera cruza en el Sistema el depósito con las cuotas vencidas o vigentes.	El sistema permite afectar varias veces el mismo depósito.	Tecnología	Alteración del saldo adeudado del cliente en el crédito, por cruces de depósitos duplicados.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas	Subestimación de la cartera del cliente / Creación de cuentas por cobrar	Moderada	Moderado	3	3	9	
		42	Ejecutiva de Cartera proporciona información del cruce de depósitos a los clientes.	No se notifica el detalle del cruce a los clientes, por lo que no llevan un control de los depósitos realizados, notificados y cruzados.	Personas	Clientes vencidos asumen estar al día en sus obligaciones, por no disponer de información verídica.	Prácticas con clientes, productos y negocios.	Inconvenientes con los clientes vencidos que han depositado pero sus depósitos no han sido afectados.	Moderada	Bajo	3	2	6	
	4. Recuperación Extrajudicial y Judicial	43	Ejecutiva de Cartera genera en el Sistema el Reporte de Cartera Vencida	En el Reporte de Cartera vencida, no existe diferenciación entre personas vencidas con juicio y las que no tienen juicio.	Tecnología	Se han iniciado acciones legales a clientes que ya tienen juicios en su contra.	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas	Pérdidas económicas para el Fondo, por desembolso de Honorarios a los Abogados contratados.	Baja	Alto	2	4	8	11
		44	Ejecutiva de Cartera, genera en el sistema las notificaciones a los clientes que tienen desde 4 cuotas	El formato de las notificaciones es el mismo para clientes vencidos que tienen y no tienen juicio,	Tecnología	Cliente no cancela el valor pendiente en Gastos Judiciales, por desconocimiento del	Interrupción del negocio por fallas en los sistemas	Inflación de la cuenta Gastos Judiciales.	Moderada	Alto	3	4	12	

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Debilidad que genera riesgo (causa)	Factor de riesgo	Evento de riesgo	Tipo de evento	Potencial efectos (consecuencias)	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo			Promedio por subproceso
											Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	
			vencidas y se envían a las sucursales.	comunicándoles que si no cancelan el saldo vencido se les iniciará acciones legales.		inicio de la acción legal.								
		45	Custodio de Valores envía las notificaciones de vencimiento de todos los clientes a las diferentes sucursales del BNF.	Las notificaciones de vencidos se envían a las sucursales del BNF, porque no se disponen de direcciones domiciliarias confirmadas, por lo que la mayor parte de ex partícipes no reciben.	Procesos	Ex partícipes no cancelan saldos vencidos, por no estar informados del estado de su crédito, debido a la falta de diligencia de conseguir información domiciliaria correcta.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Incremento de la cartera vencida.	Alta	Alto	4	4	16	
		46	Ejecutiva de cartera realiza descuentos de cuotas vencidas en Quincena a los partícipes.	Se realizan descuentos en quincena a partícipes vencidos, que ya han depositado el dinero en nuestra cuenta, pero no han notificado.	Procesos	Inconvenientes con los clientes al duplicar los descuentos de una misma cuota.	Prácticas con clientes, productos y negocios.	Pérdida de tiempo por la duplicidad de procesos.	Baja	Bajo	2	2	4	
		47	Ejecutiva de Cartera realiza gestión de llamadas telefónicas a los clientes vencidos.	No se realizan las llamadas, por no disponer de números de teléfono correctos y por falta de tiempo de acuerdo a la carga laboral diaria.	Procesos	Incremento del índice de morosidad por la falta de control en la gestión de recuperación a través de llamadas telefónicas.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Incurrir en Gastos con Abogados para la Recuperación de los créditos vencidos.	Alta	Moderado	4	3	12	
		48	Gerente General del Reporte de Cartera Vencida selecciona personas con más de 6 cuotas vencidas para iniciar Gastos Judiciales.	Falta de revisión de que los juicios se inicien a partir de 6 cuotas vencidas.	Procesos	Iniciar trámites legales de casos con requisitos incompletos o mediante una vía judicial inadecuada	Prácticas con clientes, productos y negocios.	Recibir demandas o reclamos por parte de los clientes por incumplimiento de Reglamentos.	Alta	Moderado	4	3	12	

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Debilidad que genera riesgo (causa)	Factor de riesgo	Evento de riesgo	Tipo de evento	Potencial efectos (consecuencias)	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo			Promedio por subproceso
											Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	
		49	Gerente General contrata Abogados para que inicien acciones legales.	No existe procedimiento para contratación de Abogados, Gerente tiene total decisión.	Procesos	Contratar Abogados mediante convenios no establecidos con claridad, relacionados directamente con Gerencia.	Fraude Interno	Gestión judicial ineficiente por parte de los Abogados.	Moderada	Moderado	3	3	9	8
		50			Procesos	Contratos en los que se pactan altos porcentajes de pagos por Honorarios a los Abogados.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Demandas de los clientes por incumplimiento de Ley.	Alta	Alto	4	4	16	
		51	Se notifica al cliente el inicio del juicio.	No se notifica el inicio del juicio al cliente, por parte del FCPC-BNF tampoco por parte de los Abogados contratados.	Procesos	Inflación de la cuenta de Gastos Judiciales por cobrar a los clientes, por desconocimiento del cliente.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Demandas al Fondo por desconocimiento y falta de gestión de los Abogados.	Alta	Moderado	4	3	12	
		52	Seguimiento de las Causas Legales	Falta de seguimiento de las causas legales	Personas	Existen casos judiciales sin gestión, casos prescritos, no inscritos o con resoluciones desfavorables.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Gasto para el Fondo por devolución de los valores cobrados por Gastos Judiciales al cliente.	Moderada	Alto	3	4	12	
	5. Liquidación de créditos con Cuenta Individual	53	Ejecutiva de cartera cruza cuenta individual con créditos, pre cancelando créditos completamente y notificando al participe.	No se notifica al participe la pre cancelación del crédito, por lo que el cliente continúa realizando depósitos mensuales.	Procesos	Por falta de ubicación a los clientes no se puede devolver los valores depositados en exceso.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Inflación de la cuenta bancos por depósitos sin poder afectar.	Moderada	Moderado	3	3	9	
		54	Custodio de Valores devuelve pagarés y certificados para el levantamiento de prendas o hipotecas cuando se ha liquidado un crédito.	En el expediente del cliente no consta el pagaré, por lo que no se puede devolver documentos.	Procesos	Por falta de documentos que instrumenten obligaciones adquiridas, clientes no pueden levantar	Prácticas con clientes, productos y negocios.	Recibir demandas de los clientes por daños y perjuicios morales causados.	Baja	Muy Alto	2	5	10	

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Debilidad que genera riesgo (causa)	Factor de riesgo	Evento de riesgo	Tipo de evento	Potencial efectos (consecuencias)	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo				
											Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Promedio por subproceso	
						hipotecas o prendas a favor del Fondo.									
		55	Ejecutiva de Cartera en caso de existir saldos una vez cruzada la cuenta individual con créditos, entrega a Ejecutiva de Aportes para que proceda a devolver la cuenta individual a los clientes.	No existe control de la información del saldo de cuenta individual entregada por la Ejecutiva de Cartera a la Ejecutiva de Aportes.	Procesos	Se acreditan dos veces o se devuelve saldos de cuenta individual a personas incorrectas.	Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso.	Mal estar por parte de los clientes / Creación de cuentas por cobrar casi irrecuperables.	Muy Baja	Alto	1	4	4		

Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Katherine Brito

En el Proceso de Recuperación se identificaron 27 eventos de riesgos, distribuidos en los diferentes sub procesos:

Tabla N° 42: Resumen de Eventos de Riesgo en los sub procesos de Recuperación

Nomenclatura	Subproceso	No. De eventos de riesgo
1	Programación Anual de Recuperación	2
2	Recuperaciones masivas por segmento de clientes	8
3	Recuperación a través de depósitos	4
4	Recuperación Extra judicial y Judicial	10
5	Liquidación de cuenta individual	3
Total Eventos Identificados		27

Fuente: Matriz de Riesgos Recuperación

Elaborado por: Katherine Brito

Las ponderaciones de PROBABILIDAD, IMPACTO, y NIVEL DE RIESGO, de los sub procesos de Recuperación se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla N° 43: Resumen de Medición de Riesgo por subprocesos de Recuperación

DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD						IMPACTO						NIVEL DE RIESGO PROM					Orden
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	
Muy Alto						0					1	1	9	8	8	11	8	(2), (3),(4), (1) y (4)
Alto		1		5		6	1	3	1	5	1	11						
Moderado	1	4	3	3	1	12	1	3	2	4	1	11						
Bajo	1	2	1	2	1	7		2	1	1		4						
Muy Bajo		1			1	2						0						
TOTAL EVENTOS DE RIESGO	2	8	4	10	3	27	2	8	4	10	3	27						

Fuente: Matriz de Riesgos de Recuperación

Elaborado por: Katherine Brito

De acuerdo al cuadro antes expuesto, así como de los riesgos detallados en la Matriz correspondiente al proceso de Recuperación, se determinan los siguientes resultados:

- El 43% de los eventos de riesgo identificados en los 5 subprocesos de Recuperación tienen una probabilidad de ocurrencia moderada, seguidos por el 25% que tienen una probabilidad baja, el 21% alta y el 7% muy baja. Lo que significa que la mayor parte de los eventos de riesgo identificados ocurren al menos 1 vez cada 3 meses.
- Por otro lado, el 79% de los eventos identificados están distribuidos 39% impacto moderado y el otro 39% impacto alto, el 14% bajo y el 4% impacto muy alto. Lo que significa que los riesgos de este proceso tienen un impacto importante en el balance, tienen repercusiones significativas en los clientes e incluso algunos interfieren en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- El subproceso con mayor nivel de riesgo es el de Recuperación extra judicial y judicial.

Siendo la Matriz de Riesgos una herramienta de control y gestión, ha permitido evaluar la efectividad de la gestión y administración de los riesgos con impacto financiero en el FCPC-BNF, los mismos que pudieran afectar los resultados y por ende el logro de los objetivos de la organización. A continuación se detalla una ponderación proporcional en relación a los factores de riesgo detectados en los dos procesos:

Tabla N° 44: Ponderación por factores de Riesgo en el proceso de Colocación

FACTORES	CANTIDAD	%
PERSONAS	9	32%
PROCESOS	11	39%
TECNOLOGÍA	8	29%
FACT. EXTERNOS	0	0%
TOTALES	28	100%

Fuente: Matriz de Riesgos Colocación

Elaborado por: Katherine Brito

En base a lo antes expuestos, podemos concluir que el 39% de los eventos de riesgo identificados son causados por factores de **Procesos** que corresponden a fallas en ciertos procedimientos de control, distribución de funciones, procesos y actividades que deben mejorar, delimitarse y socializar los objetivos de cada proceso y sus responsabilidades en alcanzarlos.

La segunda causa corresponde con un 32% al factor **Personas**, debido a la ejecución inadecuada de sus funciones, falta de cuidado y/o negligencia de las mismas, falta de capacitación.

Finalmente, un 29% corresponden a factores de **Tecnología**, debido a fallas tecnológicas, deficiencias en las programaciones informáticas del sistema, falta de telecomunicaciones, que no permiten automatizar los procesos, y detectar posibles errores a tiempo.

Tabla N° 45: Ponderación por factores de Riesgo en el proceso de Recuperación

FACTORES	CANTIDAD	%
PERSONAS	7	26%
PROCESOS	13	48%
TECNOLOGÍA	7	26%
FACT. EXTERNOS	0	0%
TOTALES	27	100%

Fuente: Matriz de Riesgos Recuperación

Elaborado por: Katherine Brito

De acuerdo a los resultados obtenidos el 48% de los eventos de riesgo identificados en el proceso de Recuperación, son producto de errores o fallas en los **Procesos**, principalmente por falta de una adecuada definición de los procesos y control en la ejecución de las actividades.

El otro 52% de los factores de riesgo corresponde un 26% al factor de **Tecnología**, puesto que los procesos parametrizados en el Sistema no son lo suficientemente eficientes para minimizar la carga operativa y ejecutar procesos de calidad; el otro 26% de eventos de riesgo son provocados por el factor **Personas**, sea por fallas humanas voluntarias o involuntarias, falta de capacitación al personal, concentración de funciones o errores en la ejecución y supervisión de actividades.

Seguidamente se detallan dos tablas con el resumen de los riesgos identificados en los procesos de Colocación y Recuperación de acuerdo a los diferentes tipos de eventos de riesgo señalados en la Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros:

Tabla N° 46: Ponderación por eventos de Riesgo en el proceso de Colocación

EVENTOS	CANT.	%
Fraude Interno	4	14%
Fraude Externo	2	7%
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.	0	0%
Prácticas con clientes, productos y negocios	3	11%
Daño a los activos fijos	0	0%
Interrupción del negocio por fallas en los sistemas	7	25%
Deficiencia en la ejecución la entrega y administración del proceso.	12	43%
TOTALES	28	100%

Fuente: Matriz de Riesgos de Colocación

Elaborado por: Katherine Brito

Analizando el cuadro anterior, se desprende que la mayor parte de los riesgos identificados en el proceso de Colocación se refieren a los eventos de deficiencia en la ejecución, la entrega y administración de los procesos, marcando una diferencia con los otros con un 43%; seguido del 25% a la interrupción del negocio por las fallas tecnológicas, 14% por Fraude Interno, el 11% por las prácticas relacionadas con los clientes y el 7% a los eventos de riesgos que se clasifican como fraude externo.

Tabla N° 47: Ponderación por eventos de Riesgo en el proceso de Recuperación

EVENTOS	CANT.	%
Fraude Interno	1	4%
Fraude Externo	2	7%
Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.	0	0%
Prácticas con clientes, productos y negocios	6	22%
Daño a los activos fijos	0	0%
Interrupción del negocio y fallas en los sistemas	6	22%
Deficiencia en la ejecución la entrega y administración del proceso.	12	44%
TOTALES	27	100%

Fuente: Matriz de Riesgos de Recuperación

Elaborado por: Katherine Brito

De acuerdo a los resultados obtenidos en los eventos de riesgo del proceso de Recuperación, el 44% se relacionan con la deficiencia en la ejecución la entrega y administración del proceso, el 22% con la interrupción del negocio por fallas en la tecnología, 22% a las prácticas con los clientes, productos y negocios, el 7% con fraude interno de los empleados gestores de las actividades de estos sub procesos y el 7% a fraude externo relacionado directamente con los clientes.

En el siguiente cuadro de resumen se detallan los diferentes eventos de riesgo identificados por cada una de las actividades de los sub procesos que forman parte de los procesos de acuerdo a la probabilidad e impacto, en total se identificaron 55 eventos de riesgo en el área de crédito:

Tabla N° 48: Riesgos identificados en los procesos por combinaciones de Probabilidad e Impacto

PROBAB.	IMPACTO	N. EVENTOS DE RIESGO		
		COLOCACIÓN	RECUPERACIÓN	TOTAL POR ÁREA
1	4		2	2
1	5	2		2
2	2	1	1	2
2	3	6	3	9
2	4	6	2	8
2	5	3	1	4
3	2	1	2	3
3	3	3	5	8
3	4	3	5	8
3	5	1		1
4	2	1	1	2
4	3		3	3
4	4		2	2
5	3	1		1
TOTAL EVENTOS		28	27	55

Fuente: Matrices de Riesgos Colocación y Recuperación

Elaborado por: Katherine Brito

5.1.3 Determinación de la Severidad de los eventos de riesgos

La construcción de esta Matriz es complemento a las Matrices de Riesgos, permite realizar de manera ordenada y sistemática un inventario de los eventos de riesgo; contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales están expuestos los dos procesos, permitiendo conocer el nivel de severidad de los mismos a efecto de luego determinar las acciones de control inmediatas tendientes a reducir, así como los responsables, el cronograma y los indicadores en los planes de acción.

5.1.3.1 Nivel de severidad

Para elaborar la Matriz de Severidad de riesgos, en función de las Matrices de Riesgos que se elaboraron en los enunciados anteriores, se procede a dividir el Nivel de Riesgo de cada actividad por el tamaño de la Matriz a utilizar, en este caso una Matriz de 5x5.

Considerando lo antes mencionado, el cálculo de la severidad se obtiene:

$$RI = [(P) \times (I)] / N$$

Donde:

P= Probabilidad

I= Impacto

N= Tamaño de la Matriz (5x5)

En el siguiente cuadro se observan los intervalos definidos en categorías de Severidad, a partir de los cuales se realizará el tratamiento de controles y medidas de mitigación:

Tabla N° 49: Niveles de Severidad Max y Min.

SEVERIDAD	MIN	MAX
Baja	0.2	0.8
Moderada	1	2.4
Alta	3	5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Brito

Las posibles combinaciones que presenta la Matriz de Severidad son las siguientes:

Tabla N° 50: Posibles combinaciones de la Matriz de Severidad

PROBABILIDAD		IMPACTO	PXI	N		RIESGO INHERENTE	
Muy Baja	1	Muy Alto	5	5	5	1	RIESGO MODERADO
	1	Alto	4	4	5	0.8	RIESGO BAJO
	1	Moderadas	3	3	5	0.6	RIESGO BAJO
	1	Bajo	2	2	5	0.4	RIESGO BAJO
	1	Muy bajo	1	1	5	0.2	RIESGO BAJO
Bajo	2	Muy Alto	5	10	5	2	RIESGO MODERADO
	2	Alto	4	8	5	1.6	RIESGO MODERADO
	2	Moderadas	3	6	5	1.2	RIESGO MODERADO
	2	Bajo	2	4	5	0.8	RIESGO BAJO
	2	Muy bajo	1	2	5	0.4	RIESGO BAJO
Moderado	3	Muy Alto	5	15	5	3	RIESGO ALTO
	3	Alto	4	12	5	2.4	RIESGO MODERADO
	3	Moderadas	3	9	5	1.8	RIESGO MODERADO
	3	Bajo	2	6	5	1.2	RIESGO MODERADO
	3	Muy bajo	1	3	5	0.6	RIESGO BAJO
Alta	4	Muy Alto	5	20	5	4	RIESGO ALTO
	4	Alto	4	16	5	3.2	RIESGO ALTO
	4	Moderadas	3	12	5	2.4	RIESGO MODERADO
	4	Bajo	2	8	5	1.6	RIESGO MODERADO
	4	Muy bajo	1	4	5	0.8	RIESGO BAJO
Muy Alta	5	Muy Alto	5	25	5	5	RIESGO ALTO
	5	Alto	4	20	5	4	RIESGO ALTO
	5	Moderadas	3	15	5	3	RIESGO ALTO
	5	Bajo	2	10	5	2	RIESGO MODERADO
	5	Muy bajo	1	5	5	1	RIESGO MODERADO

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Katherine Brito

5.1.3.2 Mapa de Riesgos

Una vez determinado los puntajes de riesgo para cada evento, se genera el mapa de riesgos, el mismo que contiene los niveles de riesgo (puntos) para cada evento identificado. Cada factor se ajusta en función de la importancia relativa en el cuadro general de riesgo, la cual establece jerarquización de los mismos de acuerdo a su percepción de impacto y frecuencia. En el siguiente mapa de riesgos, se observa los esquemas de valorización en función de la probabilidad de ocurrencia e impacto cualitativo de la escala de riesgos.

Tabla N° 51: Mapa de Riesgos

PROBABILIDAD	Muy alta	5	1	2	3	4	5
	Alta	4	0.8	1.6	2.4	3.2	4
	Moderada	3	0.6	1.2	1.8	2.4	3
	Baja	2	0.4	0.8	1.2	1.6	2
	Muy baja	1	0.2	0.4	0.6	0.8	1
				1	2	3	4
			Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
IMPACTO							



SEVERIDAD
Baja
Moderada
Alta

Elaborado por: Katherine Brito
Fuente: CAEFYC

Una vez realizada la identificación, medición de los eventos de riesgos operativos y determinada la severidad en cada uno de los procesos, se identifican los controles existentes a efectos de entender el riesgo residual de la entidad.

Para valorar la eficacia de los controles se debe considerar la calidad de su diseño, la relación que tienen con la prevención de la ocurrencia y su grado de automatización; el FCPC-BNF, no presenta controles existentes, por lo que se entenderá que su nivel de control actual es de valoración 1= deficiente; sin que sea necesario evaluar la eficiencia en el diseño del control respecto a la ocurrencia del riesgo, debido a que no existen controles actualmente implementados para mitigar los riesgos inherentes, porque por primera vez en el FCPC-BNF se está levantando la Metodología para la identificación de sus riesgos operativos.

Considerando lo antes expuesto se presentan a continuación las Matrices de Riesgo de Severidad, en las que se describen por proceso, todos los eventos de riesgo identificados en las actividades de cada subproceso, su potencial consecuencia, la medición de impacto, probabilidad y el nivel de riesgo identificado individualmente en cada actividad.

5.1.3.3 Matriz de Severidad Proceso de Colocación

Tabla N° 52: Matriz de Severidad - Proceso de Colocación

FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

MATRIZ DE RIESGOS – SEVERIDAD

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS: PROCESO DE COLOCACIÓN

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Evento de riesgo	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Severidad
COLOCACIÓN	1. Programación Anual de Colocación	1	Distribuir los montos por líneas de crédito.	Otorgamiento de créditos a sectores no estratégicos de la institución.	Baja	Moderado	2	3	6	1.2
		2	Incorporar el Plan Anual de Colocación al Presupuesto.	No se logra cumplir con la demanda de créditos solicitada por los clientes.	Moderada	Moderado	3	3	9	1.8
		3	Evaluar mensualmente el cumplimiento del Presupuesto y tomar decisiones	Al no tomar acciones correctivas del presupuesto a tiempo, se pierden colocaciones importantes de créditos.	Baja	Alto	2	4	8	1.6
	2. Originación de la línea de Crédito	4	Ejecutiva de Créditos proporciona información sobre los créditos, requisitos, y garantías.	Pérdida del posible cliente en acceder al crédito por trámites inadecuados y pérdida de tiempo.	Baja	Moderado	2	3	6	1.2
		5	Para ofertar un crédito Quirografario, Ejecutiva de créditos verifica en el Sistema el valor acumulado en la cuenta individual más rendimientos.	No existe relación entre el cupo del crédito ofertado con el saldo real acumulado en la cuenta individual más rendimientos del cliente.	Moderada	Moderado	3	3	9	1.8
		6	Ejecutiva de crédito analiza el comportamiento del partícipe en el Sistema Financiero Nacional.	Se conceden créditos que a futuro son impagables por parte de los clientes endeudados en otras instituciones del Sistema Financiero Nacional.	Moderada	Alto	3	4	12	2.4
		7	Ejecutiva de créditos determina el monto máximo al que puede ofertar el crédito el cliente en base a los roles, movimientos de la cta. del BNF.	Se oferta un monto máximo de crédito que sobre pasa la real capacidad de pago del partícipe.	Baja	Moderado	2	3	6	1.2
	3. Aprobación de la Línea de Crédito Quirografaria	8	Ejecutiva de Crédito verifica que la información de los documentos	Se aprueban y entregan créditos enmascarando la idoneidad del	Moderada	Alto	3	4	12	2.4

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Evento de riesgo	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Severidad
			recibidos este completa y sea correcta.	cliente. (información, documentación, firmas ilegibles)						
		9	Ejecutiva de créditos Ingresa la solicitud física en el Sistema.	Los garantes cubren mayor valor monetario que el abalizado en el pagaré a favor del deudor principal.	Baja	Moderado	2	3	6	1.2
		10		Datos incorrectos registrados en la Base General de Datos, por lo que no se pueden contactar a los clientes vencidos.	Moderada	Bajo	3	2	6	1.2
		11	Ejecutiva de créditos, respalda la información de los partícipes en los módulos que manejan directamente clientes.	Distorsión de la información del solicitante en los diferentes módulos.	Alta	Bajo	4	2	8	1.6
		12	Ejecutivo de créditos realiza el informe para la aprobación del crédito con respaldo de la cuenta individual.	Análisis y aprobación de créditos Quirografarios que no cumplen las condiciones requeridas.	Moderada	Alto	3	4	12	2.4
		13		Se aprueban y se otorgan créditos sin garantía de cuenta individual.	Baja	Alto	2	4	8	1.6
		14	Gerente General analiza informe y realiza aprobación final.	Créditos aprobados a favor de personas relacionadas, que no cumplen con las condiciones necesarias.	Moderada	Muy Alto	3	5	15	3.0
	4. Aprobación de la Línea de Crédito Prendaria e Hipotecaria	15	Ejecutiva de Crédito realiza un análisis financiero para determinar montos y plazos del crédito a otorgar.	Variación significativa entre los cálculos de montos y plazos realizados en Excel, con relación a lo real contabilizado en el sistema.	Moderada	Moderado	3	3	9	1.8
		16	Ejecutiva de créditos recibe documentos físicos solicitados al partícipe por mail.	Por falta de verificación de que los datos personales de los clientes sean correctos, cuando se desvinculan del BNF y caen en mora, no se les puede localizar.	Muy Alta	Moderado	5	3	15	3.0
		17	Ingresa solicitud física en el Sistema	Generar y desembolsar créditos a personas diferentes a las que constan en los documentos físicos, por la alteración de la información proporcionada.	Baja	Alto	2	4	8	1.6
		18	Ejecutiva de Crédito recibe documentos físicos de la inscripción de la Hipoteca o Prenda a favor del Fondo.	Créditos desembolsados sin receptor La Hipoteca o Prenda a favor del FCPC-BNF.	Muy Baja	Muy Alto	1	5	5	1.0
		19	Gerencia General analiza y aprueba el crédito	Créditos aprobados con bienes hipotecados o prendados a favor	Baja	Muy Alto	2	5	10	2.0

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Evento de riesgo	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Severidad	
		20		del FCPC-BNF que no cubren con la totalidad del crédito otorgado.							
				Se aprueban créditos prendarios e hipotecarios a personas relacionadas que no cumplen requisitos solicitados.	Baja	Alto	2	4	8	1.6	
	5. Desembolso		21	Ejecutiva de Créditos genera en el Sistema el comprobante contable por la contabilización del crédito.	Se generan descuadres entre los módulos de crédito y contabilidad por comprobantes contables alterados por el ejecutor del proceso.	Baja	Moderado	2	3	6	1.2
			22		Créditos registrados en Excel, no se reflejan en la Reportería del Sistema.	Baja	Muy Alto	2	5	10	2.0
		23	Ejecutiva de Crédito notifica al partícipe que se ha realizado la acreditación del dinero.	Por insuficiencia de fondos disponibles en la cuenta bancaria o error de la banca electrónica no se ejecutan los archivos de acreditación del crédito.	Moderada	Bajo	3	2	6	1.2	
		24	Ejecutiva de Crédito genera archivo plano con el valor a acreditar y envía al Tesorero	Por error en el ingreso de los datos del cliente, se desembolsa el crédito a favor de personas equivocadas.	Baja	Muy Alto	2	5	10	2.0	
		25	Ejecutiva de créditos envía por mail las tablas de amortización al partícipe.	Cliente niega haber estado de acuerdo con la tabla de amortización generada, plazo, cuotas, por no constar su firma en las tablas de amortización.	Baja	Moderado	2	3	6	1.2	
		26	Ejecutiva de créditos arma la carpeta del cliente con todos los documentos de respaldo para el expediente.	Por no existir respaldo de la acreditación del crédito, clientes demandados apelan no haber recibido el dinero en sus cuentas bancarias.	Baja	Alto	2	4	8	1.6	
		27	Custodio de Valores archiva el Expediente del crédito con todos los documentos soportes.	Falta de pagaré firmado por el cliente, para iniciar acciones legales a clientes vencidos.	Baja	Alto	2	4	8	1.6	
		28	Ejecutiva de Créditos envía Reporte de los créditos vigentes y vencidos a la Aseguradora a fin de mes.	Asumir el costo del crédito por parte del FCPC-BNF, en caso de fallecimiento del cliente por error en la Reportería a la Aseguradora.	Muy Baja	Muy Alto	1	5	5	1.0	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Katherine Brito

5.1.3.4 Matriz de Severidad Proceso de Recuperación

Tabla N° 53: Matriz de Severidad Proceso de Recuperación
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO
MATRIZ DE RIESGOS – SEVERIDAD
DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS: PROCESO DE RECUPERACIÓN

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Evento de riesgo	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Severidad
RECUPERACIÓN	1. Programación Anual de Recuperación	29	Incorporar el Plan mensual de Recuperación al Presupuesto Anual.	Disminución en la utilidad esperada por diferencias altas de la Recuperación con el Presupuesto.	Moderada	Alto	3	4	12	2.4
		30	Evaluar mensualmente el cumplimiento del presupuesto de recuperación de cartera.	Distorsión significativa entre el presupuesto y lo realmente recuperado.	Baja	Moderado	2	3	6	1.2
	2. Recuperaciones Masiva por segmentos de clientes.	31	Ejecutiva de cartera confirma el día de pago de sueldos a empleados en el BNF, pensiones a jubilados, o el día señalado en la autorización de débito de los ex partícipes, para cargar los descuentos.	Variación significativa entre los descuentos cargados y la recuperación ejecutada.	Baja	Alto	2	4	8	1.6
		32	En el sistema se genera la plantilla de los descuentos masivos para los diferentes segmentos de clientes.	No se recupera la totalidad de las cuotas mensuales, por mal actuar de los partícipes.	Moderada	Moderado	3	3	9	1.8
		33	Tesorero carga por banca electrónica la plantilla de los descuentos masivos.	Reclamos y Demandas en contra del Fondo realizadas por los garantes a los que se ha descontado ilegalmente.	Baja	Moderado	2	3	6	1.2
		34	Ejecutiva de cartera contabiliza el ingreso de los descuentos ejecutados, generando en el sistema los comprobantes contables por cada línea de crédito vigente.	Por descuido profesional, variación significativa entre los descuentos cargados y la recuperación presupuestada.	Muy Baja	Alto	1	4	4	0.8
		35	Ejecutiva de Cartera cuadra todos los comprobantes contables generados de los créditos vencidos con el valor de bancos.	Inconsistencias y descuadres entre el valor cruzado en créditos y el valor ingresado a bancos.	Alta	Bajo	4	2	8	1.6
		36		Presentar cuentas de cartera vencida descuadradas entre los Anexos y el Balance al ente de control.	Moderada	Alto	3	4	12	2.4

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Evento de riesgo	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Severidad
		37	Ejecutiva de Cartera Proporciona información sobre los descuentos de garantes a los partícipes que soliciten.	Entregar información al cliente con valores sobre o sub estimados de descuentos a garantes realizados a los partícipes.	Moderada	Bajo	3	2	6	1.2
		38	Ejecutiva de Cartera da atención a los requerimientos solicitados por los clientes sea por correo electrónico o llamadas telefónicas.	Reclamos presentados por los clientes por falta de confirmación de los descuentos ejecutados y su detalle de cruce.	Moderada	Moderado	3	3	9	1.8
	3. Recuperación a través de depósitos	39	El cliente envía el respaldo del depósito realizado por mail.	Inflación de la cuenta bancos con depósitos no identificados, ya que el FCPC-BNF no puede visualizar el nombre de los depositantes.	Moderada	Alto	3	4	12	2.4
		40	Ejecutiva de Cartera verifica que los valores hayan ingresado en la cuenta bancaria.	Por falta de verificación en el saldo disponible, se procesan depósitos rechazados, disminuyendo la amortización del cliente.	Baja	Moderado	2	3	6	1.2
		41	Ejecutiva de cartera cruza en el Sistema el depósito con las cuotas vencidas o vigentes.	Alteración del saldo adeudado del cliente en el crédito, por cruces de depósitos duplicados.	Moderada	Moderado	3	3	9	1.8
		42	Ejecutiva de Cartera proporciona información del cruce de depósitos a los clientes.	Clientes vencidos asumen estar al día en sus obligaciones, por no disponer de información verídica.	Moderada	Bajo	3	2	6	1.2
	4. Recuperación Extrajudicial	43	Ejecutiva de Cartera genera en el Sistema el Reporte de Cartera Vencida	Se han iniciado acciones legales a clientes que ya tienen juicios en su contra.	Baja	Alto	2	4	8	1.6
		44	Ejecutiva de Cartera, genera en el sistema las notificaciones a los clientes que tienen desde 4 cuotas vencidas y se envían a las sucursales.	Cliente no cancela los valores pendientes en Gastos Judiciales, por desconocimiento del inicio de la acción legal.	Moderada	Alto	3	4	12	2.4
		45	Custodio de Valores envía las notificaciones de vencimiento de todos los clientes a las diferentes sucursales del BNF.	Ex partícipes no cancelan saldos vencidos, por no estar informados del estado de su crédito, debido a la falta de diligencia de conseguir información domiciliaria correcta.	Alta	Alto	4	4	16	3.2
		46	Ejecutiva de cartera realiza descuentos de cuotas vencidas en Quincena a los partícipes.	Inconvenientes con los clientes al duplicar los descuentos de una misma cuota.	Baja	Bajo	2	2	4	0.8
		47	Ejecutiva de Cartera realiza gestión de llamadas telefónicas a los clientes vencidos.	Incremento del índice de morosidad por la falta de control en la gestión de recuperación a través de llamadas telefónicas.	Alta	Moderado	4	3	12	2.4
		48	Gerente General del Reporte de Cartera Vencida selecciona personas con más de	Iniciar trámites legales de casos con requisitos incompletos o mediante una vía judicial inadecuada	Alta	Moderado	4	3	12	2.4

Proceso	Subproceso	No.	Actividad	Evento de riesgo	Probabilidad	Impacto	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Severidad
			6 cuotas vencidas para iniciar Gastos Judiciales.							
		49	Gerente General contrata Abogados para que inicien acciones legales.	Contratar Abogados mediante convenios no establecidos con claridad, relacionados directamente con Gerencia.	Moderada	Moderado	3	3	9	1.8
		50		Contratos en los que se pactan altos porcentajes de pagos por Honorarios a los Abogados.	Alta	Alto	4	4	16	3.2
		51	Se notifica al cliente el inicio del juicio.	Inflación de la cuenta de Gastos Judiciales por cobrar a los clientes, por desconocimiento del cliente.	Alta	Moderado	4	3	12	2.4
		52	Seguimiento de las Causas Legales	Existen casos judiciales sin gestión, casos prescritos, no inscritos o con resoluciones desfavorables.	Moderada	Alto	3	4	12	2.4
	5. Liquidación de Cuenta Individual	53	Ejecutiva de cartera cruza cuenta individual con créditos, pre cancelando créditos completamente y notificando al partícipe.	Por falta de ubicación a los clientes no se puede devolver los valores depositados en exceso.	Moderada	Moderado	3	3	9	1.8
		54	Custodio de Valores devuelve pagarés y certificados para el levantamiento de prendas o hipotecas cuando se ha liquidado un crédito.	Por falta de documentos que instrumenten obligaciones adquiridas, clientes no pueden levantar hipotecas o prendas a favor del Fondo.	Baja	Muy Alto	2	5	10	2.0
		55	Ejecutiva de Cartera en caso de existir saldos una vez cruzada la cuenta individual con créditos, entrega a Ejecutiva de Aportes para que proceda a devolver la cuenta individual a los clientes.	Se acreditan dos veces o se devuelve saldos de cuenta individual a personas incorrectas.	Muy Baja	Alto	1	4	4	0.8

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Katherine Brito

De las anteriores Matrices, así como la ubicación de los diferentes eventos en el Mapa de Riesgos, se realizó la tabulación dentro de cada uno de los niveles de severidad identificados en los procesos de Colocación y Recuperación, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla N° 54: Resumen de severidad por Procesos

SEVERIDAD DEL RIESGO	COLOCACIÓN	RECUPERACIÓN	TOTAL ÁREA	RELAC. %
ALTO	2	2	4	7%
MODERADO	25	22	47	85%
BAJO	1	3	4	7%
TOTAL	28	27	55	100%

Fuente: Matriz de Severidad

Elaborado por: Katherine Brito

Del total de 55 eventos de riesgo identificados en las actividades inherentes a los procesos de estudio, se determinó que:

- 4 (7%) se encuentran ubicados en un nivel ALTO de riesgo.
- 47 (85%) se ubican en un nivel MODERADO de riesgo.
- 4 (7%) en un nivel BAJO de riesgo.

5.1.4 Análisis del Riesgo que generaría para los Procesos de Créditos, el traspaso de la Administración del FCPC-BNF, al BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)

Por la situación actual que atraviesan los Fondos a nivel Nacional y a pesar de no tener relación directa con los Procesos de Colocación y Recuperación; como

un aporte para los Administradores del Fondo, es importante mencionar que el traspaso de los Fondos al BIESS ha alterado el funcionamiento normal de sus operaciones, por lo que es importante realizar un breve análisis.

Antecedentes:

Con la finalidad de incentivar una política de ahorro y transparencia en el manejo de los fondos aportados por los afiliados de los Fondos privados a nivel Nacional, el Gobierno a través de un Proyecto de Ley, aprueba el traspaso de la administración de los Fondos privados al BIESS, en caso de no cumplir con las siguientes cuatro condiciones:

- Se compruebe que todos los aportes recibidos han sido realizados voluntariamente por parte de los partícipes.
- Los Fondos estén en la capacidad de devolver el valor acumulado en las cuentas individuales cuando el partícipe solicite.
- Se devuelva al estado el Aporte Patronal que los fondos recibieron con una tasa de interés activa.
- Contar con la petición del 50% más uno de partícipes para ser administrados de manera privada.

Análisis del Proyecto:

En primera instancia se debe considerar que los fondos son creados por los afiliados de las diferentes entidades públicas o privadas a las que prestan sus servicios, con el objetivo de percibir una liquidación adicional a la del IESS cuando se desvinculen de la institución; éste dinero tiene origen privado, a pesar de que en algún momento las entidades a las que pertenecen los Fondos transfirieron el aporte patronal de sus empleados a los Fondos; sin embargo la mayor parte de ese dinero fue distribuido en cuentas individuales de los partícipes cesantes y pagado como jubilación en otros casos. A partir del año 2009 los aportes son netamente privados y voluntario.

Riesgos a los que se enfrenta el FCPC-BNF

Aún no existen disposiciones normadas que deben acatar los Fondo de acuerdo al funcionamiento de sus operaciones, sin embargo los principales riesgos a los que se enfrentan los Fondos en este momento debido a la Aprobación del Proyecto son:

- Falta de liquidez en el Fondo, por las constantes desvinculaciones de los partícipes, por lo que no se pueden colocar créditos con normalidad.
- Incremento de la cartera vencida, los partícipes desvinculados por la inseguridad y desconfianza de lo que puede suceder, se niegan a cancelar sus deudas contraídas.

- Disminución de la utilidad del Fondo por la falta de colocación de créditos, debido a que las personas por la incertidumbre prefieren no endeudarse.
- Salidas masivas y constantes de los empleados del BNF por decretos Gubernamentales, por lo que también se desvinculan partícipes del FCPC-BNF, teniendo cada vez menor número de afiliados y por ende menores ingresos por el rubro de aportes.

Posibles Riesgos a futuro:

Por otro lado los riesgos a los que estaría expuesto el FCPC-BNF, sus partícipes y empleados a futuro son los siguientes:

- El Fondo no cumple con las tres primeras condiciones establecidas por el Presidente para pasar no pasar al BIESS, por lo que se espera que luego de la auditoría ingrese la intervención para su traspaso, creando incertidumbre e inestabilidad laboral en el personal Operativo.
- Los partícipes para obtener su liquidación ahorrada en el Fondo, deberán cumplir los tres meses requisitos en la Ley del IESS, para ser considerados cesantes y poder hacer uso de su dinero ahorrado.
- Los Partícipes pierden los beneficios directos como seguros médicos particulares, atención personalizada, toma de decisiones directas en la administración, % de rendimientos financieros, % de aportaciones mensuales.

- Percibir el dinero correspondiente a su liquidación en bonos del Estado.
- Se generalizarían las líneas de crédito en todos los Fondos, con las tasas de interés vigentes, por lo que los afiliados no tendrían mayor beneficio en relación a otras Instituciones Financieras.

5.2 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

5.2.1 Tratamiento del Riesgo

Una vez efectuado el análisis y la valoración del riesgo, se decide cuáles son las acciones de mitigación frente a los eventos de riesgo identificados. Los riesgos descubiertos pueden manejarse con una serie de controles para la detección y la prevención; entre ellos están:

a) Reducir / Mitigar el Riesgo

Si el riesgo no puede ser evitado porque crea grandes dificultades operacionales, se deben implementar controles apropiados para mitigarlos a un nivel aceptable. La implementación de estos controles deben estar encaminados a:

- Reducir la probabilidad de ocurrencia.

- Reducir el posible impacto si el riesgo ocurriera, detectando eventos no deseados, reaccionando y recuperándose de ellos.

b) Compartir / Transferir el Riesgo

Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otra parte el riesgo, es una opción que se da cuando es difícil reducir o controlar el riesgo a un nivel aceptable. Se recomienda la utilización de terceros para manejar activos o procesos críticos, en la medida en que tengan la capacidad de hacerlo.

c) Evitar el Riesgo

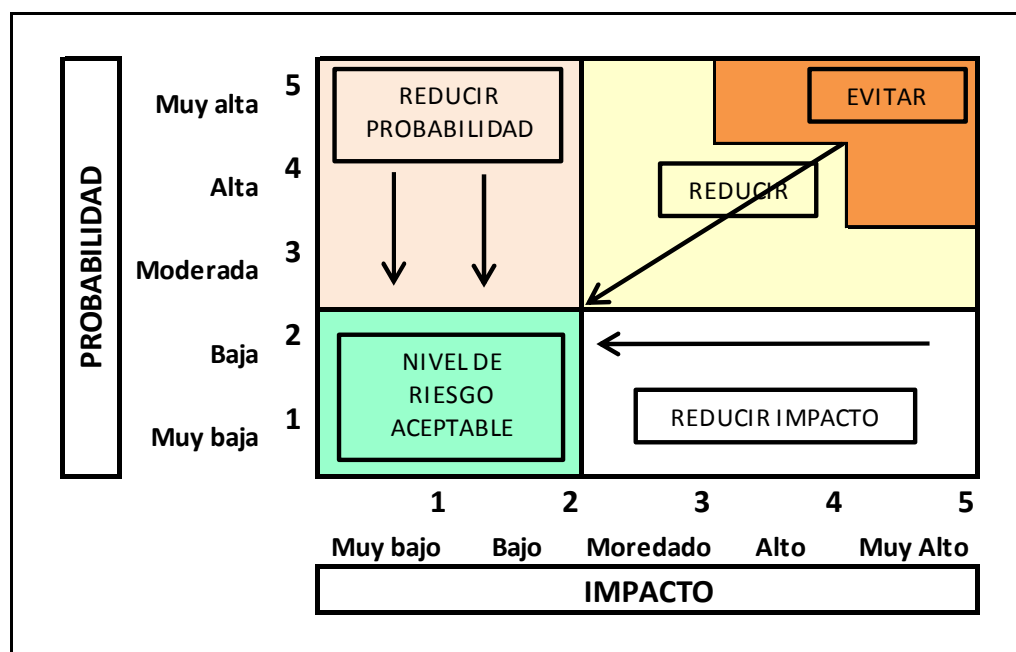
En ciertas ocasiones se presenta la situación donde se puede prevenir el riesgo, en este caso se aplican en eventos de riesgo identificados y cuyo origen es potencial en la cual la implementación de los controles deben ir encaminados a prevenir que el evento se convierta en real y tenga un costo mayor que las consecuencias identificadas en la primera instancia.

d) Eliminar el Riesgo

Eliminar el riesgo refleja que los controles a aplicarse deben ser categorizados como óptimos por su relevancia para eliminar por completo el riesgo causado por el evento identificado. El tratamiento de eliminar el riesgo debe ser una decisión acertada que impacte directamente en el evento pues con este tratamiento la falla no puede presentarse en un futuro.

Sobre los niveles de severidad determinados, el siguiente gráfico describe las condiciones bajo las cuales debe evaluar y priorizar los riesgos el FCPC-BNF, para que en función de ello orienten y determinen las acciones de mejora a adoptar:

Tabla N° 55: Manejo de Riesgos de los Procesos de Colocación y Recuperación



Fuente: Manejo de Riesgos CAEFYC

Elaborado por: Katherine Brito

De acuerdo a los niveles de severidad obtenidos en los procesos y de acuerdo a su ubicación dentro del mapa de manejo de riesgos, se aprecia el siguiente resultado:

Tabla N° 56: Resumen de Severidad por procesos para Manejo de Riesgos

Manejo de riesgos	Procesos		Total Área	% Relac.
	Colocación	Recuperación		
Riesgo Aceptable	1	1	2	4%
Reducir Impacto	15	8	23	42%
Reducir Probabilidad	3	4	7	13%
Reducir Probabilidad e Impacto	9	14	23	42%
TOTAL	28	27	55	100%

Elaborado por: Katherine Brito

Fuente: Matriz de Severidad

- 2 (4%) se encuentran ubicados en un nivel de riesgo aceptable o tolerable.
- 23 (42%) requieren la ejecución de acciones tendientes a reducir su impacto; eventos de riesgo que dentro de los procesos se relacionan con:
 - Otorgamiento de créditos a sectores no estratégicos de la institución.
 - Generar y desembolsar créditos a personas diferentes a las que constan en los documentos físicos, por la alteración de la información proporcionada.
 - Créditos aprobados con bienes hipotecados o prendados a favor del FCPC-BNF que no cubren con la totalidad del crédito otorgado.
 - Variación significativa entre los descuentos cargados y la recuperación ejecutada.

- Se han iniciado acciones legales a clientes que ya tiene juicios en su contra.
- Se acreditan dos veces o se devuelve saldos de cuenta individual a personas incorrectas.
- 7 (13%), requieren la ejecución de acciones tendientes a reducir su probabilidad, entre estos eventos se encuentran:
 - Créditos desembolsados sin receptar La Hipoteca o Prenda a favor del FCPC-BNF.
 - Distorsión de la información del solicitante en los diferentes módulos.
 - Por insuficiencia de fondos disponibles en la cuenta bancaria o error de la banca electrónica no se ejecutan los archivos de acreditación del crédito.
 - Inconsistencias y descuadres entre el valor cruzado en créditos y el valor ingresado a bancos.
 - Entregar información al cliente con valores sobre o sub estimados de descuentos a garantes realizados a los partícipes.

- Reclamos presentados por los clientes por falta de confirmación de los descuentos ejecutados y su detalle de cruce.
- 23 (42%) requieren la ejecución de acciones tendientes a reducir tanto su probabilidad de ocurrencia como su impacto, dentro de esta categoría se ubican los siguientes riesgos:
 - Se conceden créditos que a futuro son impagables por parte de los clientes endeudados en otras instituciones del Sistema Financiero Nacional.
 - Se aprueban y entregan créditos enmascarando la idoneidad del cliente. (información, documentación, firmas ilegibles)
 - Créditos aprobados a favor de personas relacionadas, que no cumplen con las condiciones necesarias.
 - Disminución en la utilidad esperada por diferencias altas de la Recuperación con el Presupuesto.
 - Inflación de la cuenta bancos con depósitos no identificados, ya que el FCPC-BNF no puede visualizar el nombre de los depositantes.
 - Contratos en los que se pactan altos porcentajes de pagos por Honorarios a los Abogados.

5.2.2 Priorización de los eventos a mitigar de acuerdo a la Severidad y al Manejo de riesgos

Una vez sugeridos los manejos de riesgos que el FCPC-BNF debe aplicar, se procede a elaborar una priorización de los riesgos de acuerdo a su impacto, probabilidad y severidad considerando que:

- Sobre los riesgos ALTOS la entidad deberá emprender acciones inmediatas, que tiendan a evitarlos.
- Sobre los riesgos MODERADOS, igualmente acciones inmediatas, aunque en un grado menor que si no nos permite evitarlos, pero sí a reducirlos.
- Sobre los riesgos BAJOS, aunque constituyen riesgos con un nivel aceptable, se deberán emprender igualmente acciones que nos permitan mitigarlos o eliminarlos en la medida en que sean así posible.

5.2.3 Planes de acción

Un Plan de acción es el conjunto de decisiones traducidas en acciones específicas que se realizan con el propósito de responder a eventos dados, con el fin de mitigar, transferir, asumir o eliminar los riesgos que se derivan de la ocurrencia de los eventos de riesgo. (CAEFYC Cía. Ltda., 2013, pág. 115).

La existencia de cualquier probabilidad de ocurrencia de los riesgos mencionados en las Matrices de Riesgos antes detalladas, hace necesario la

implementación de un plan de manejo de los mismos, el cual se mantenga en permanente evaluación y monitoreo.

Una vez que se ha explicado las decisiones adecuadas a tomar relacionadas con el tratamiento del riesgo, se procede con la elaboración de planes de acción, en los que se establecerán las acciones de control, recursos, responsables y cronogramas de implementación y una estimación de la eficiencia que se espera tener con las acciones de control propuestos.

La implantación del plan de acción se convierte en un proyecto y debe manejarse como tal; para el desarrollo del presente trabajo se elaborarán planes de acción para los tres segmentos de eventos de riesgo de acuerdo a su severidad: BAJOS, MODERADOS y ALTOS, dando mayor énfasis a las propuestas de acción para los riesgos ALTOS y MODERADOS, que son los de mayor impacto para la empresa.

Las propuestas de planes de acción están enfocados en la mitigación de los actuales riesgos, puesto que en el FCPC-BNF por primera vez se están identificado los riesgos operativos y no existen controles vigentes, por lo que luego de implementar las acciones propuestas deberán ir registrando los riesgos que se materialicen y calcular el riesgo residual en base a la efectividad de los controles propuestos y que serán aplicados.

Los planes de acción tendrán la siguiente estructura:

- Procesos

- Eventos de Riesgo
- Potencial Consecuencia
- Acción sugerida
- Tipo de acción
- Responsable
- Cronograma de aplicación
- Recursos requeridos

En el plan de acción se determinará una valoración que corresponde a la efectividad que se espera tener con la aplicación de las acciones de control propuestas; se tomarán en cuenta cuatro clasificaciones de los controles:

Tabla N° 57: Valoración de los Controles

Periodicidad	Oportunidad	Automatización	Valor del diseño del control	Clasificación		
Permanente	Preventivo	Automatizado	5	OPTIMO		
		Semi-automatizado				
		Manual				
	Correctivo	Automatizado				
		Semi-automatizado				
		Manual				
	Detectivo	Automatizado				
		Semi-automatizado				
		Manual				
Periódico	Preventivo	Automatizado	4	BUENO		
		Semi-automatizado				
		Manual				
	Correctivo	Automatizado				
		Semi-automatizado				
		Manual				
	Detectivo	Automatizado				
		Semi-automatizado				
		Manual				
Ocasional	Preventivo	Automatizado	2	REGULAR		
		Semi-automatizado				
		Manual				
	Correctivo	Automatizado				
		Semi-automatizado				
		Manual				
	Detectivo	Automatizado			1	DEFICIENTE
		Semi-automatizado				
		Manual				

Fuente: CAEFYC

Elaborado por: Katherine Brito

En las siguientes matrices se presentan las acciones para mitigar cada uno de los eventos de riesgo identificados.

5.2.3.1 Planes de acción para Eventos de Riesgo Alto

Tabla N° 58: Plan de Acción Riesgos Altos
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
PLAN DE ACCIÓN RIESGOS ALTOS

Procesos	No.	Ref	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de acción					Responsable	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control.		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
COLOCACIÓN	1	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 14)	Concentración de responsabilidad en una sola persona.	Créditos aprobados a favor de personas relacionadas, que no cumplen con las condiciones necesarias.	Créditos con altos índices de morosidad.	Incorporar en el Reglamento de Créditos jerarquías para la aprobación de las líneas de crédito, de acuerdo al monto.	Permanente	Preventivo	Manual	Optimo	Ejecutivo de Créditos	13/01/2015	16/01/2015	Gerente General, Riesgos, Representante del Consejo de Administración, 1 computador, suministros.
	2	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 16)	Cuando recibe los documentos físicos del crédito hipotecario y prendario, no se verifica que los datos personales registrados por los clientes sean los correctos y reales.	Por falta de verificación de que los datos personales de los clientes sean correctos, cuando se desvinculan del BNF y caen en mora, no se les puede localizar.	Incremento acelerado de la cartera vencida.	Validar los números y direcciones proporcionadas por los clientes en las solicitudes aprobadas en los 2 últimos años.	Ocasional	Detectivo	Manual	Deficiente	Ejecutivo de Créditos	01/12/2015	15/12/2015	Líneas telefónicas, computador, soporte mínimo de 3 personas.
						Implementar un Manual con todas las Actividades a realizar en el Proceso de Colocación, en el que conste que todas las solicitudes de crédito que se receipten se verifiquen los números, direcciones, previo a la aprobación; y se controle ejecución.	Permanente	Preventivo	Manual	Optimo	Ejecutivo de Créditos	01/12/2015	15/12/2015	Línea telefónica, computador.
RECUPERACIÓN	1	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación)	No existe procedimiento para contratación de	Contratos en los que se pactan altos porcentajes de pagos por	Gestión judicial ineficiente por parte de	Crear una Normativa de Gastos Judiciales, en la cual exista normas sobre la	Permanente	Preventivo	Manual	Optimo	Ejecutiva de Cartera	05/01/2015	05/02/2015	Conformar una comisión de 3 personas para elaborar la

Procesos	No.	Ref	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de acción					Responsable	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control.		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
		n, Riesgo No. 50)	Abogados, Gerente tiene total decisión.	Honorarios a los Abogados.	los Abogados.	contratación de Abogados, honorarios, pagos, seguimientos, informes de avance etc.								Normativa: Ejecutivo de créditos, Ejecutiva de Cartera, Gerente Administrativo, 1 Computador.
	2	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 45)	Las notificaciones de vencidos se envían a las sucursales del BNF, porque no se disponen de direcciones domiciliarias confirmadas, por lo que la mayor parte de ex partícipes no reciben.	Ex partícipes no cancelan saldos vencidos, por no estar informados del estado de su crédito, debido a la falta de diligencia de conseguir información domiciliar correcta.	Incremento de la cartera vencida.	Depurar trimestralmente las direcciones domiciliarias registradas en el sistema, de los tres segmentos de clientes, para que las notificaciones sean recibidas efectivamente por los deudores.	Ocasional	Correctivo	Manual	Regular	Ejecutiva de Cartera	26/01/2015	26/04/2015	Custodio de valores, apoyo de 4 personas más del personal operativo, suministros.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Katherine Brito

5.2.3.2 Planes de acción para Eventos de Riesgo Moderado

Tabla N° 59: Plan de Acción Riesgos Moderados

FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

PLAN DE ACCIÓN RIESGOS MODERADOS

Proceso	No.	Ref.	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
COLOCACIÓN	1	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 8)	Existen datos falsos, adulterados, incompletos o inconsistentes proporcionados por el cliente en la solicitud y el pagaré.	Se aprueban y entregan créditos enmascarando la idoneidad del cliente. (información, documentación, firmas ilegibles)	Cliente niega la autoría de sus documentos.	Crear un check list de todos los documentos que se deben recibir y los campos obligatorios de cada uno, con la firma de responsabilidad del oficial.	Permanente	Preventivo	Manual	Optimo	Ejecutivo de Créditos	22/01/2015	22/01/2015	Computador, Ejecutiva de Cartera.
	2	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 19)	No se realizan inspecciones físicas de los muebles hipotecados o prendados a favor del Fondo para verificar avalúo.	Créditos aprobados con bienes hipotecados o prendados a favor del FCPC-BNF que no cubren con la totalidad del crédito otorgado.	En caso de incumplir el pago el cliente, con el remate del bien no se logra liquidar la obligación.	Disponer de un perito avalador calificado en la SBS, para que una vez al año realice el avalúo de los bienes a favor del FCPC-BNF.	Periódico	Detectivo	Semi automática	Regular	Ejecutivo de Créditos	03/02/2015	06/02/2015	Gerente General, Riesgos, Contadora General, suministros.
	3	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 28)	La Reportería enviada a la Aseguradora no es la real, existen créditos en los que las últimas cuotas están vencidas sin embargo en el sistema se encuentran en estado cancelado.	Asumir el costo del crédito por parte del FCPC-BNF, en caso de fallecimiento del cliente por error en la Reportería a la Aseguradora.	Pérdidas económicas para la empresa, puesto que la Aseguradora se negaría el reembolso.	Parametrizar en el sistema para que se pueda señalar y luego identificar en un Reporte a las personas fallecidas.	Permanente	Preventivo	Automático	Optimo	Ejecutivo de Créditos	18/12/2014	19/12/2014	Ingeniero de Sistemas, Ejecutiva de cartera, Contadora General, suministros.

Proceso	No.	Ref.	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
	4	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 22)	No existe control para verificar que todos los créditos estén contabilizados y registrados en el Sistema.	Créditos registrados en Excel, no se reflejan en la Reportería del Sistema.	Presentar reportes con información inconsistente, sanciones SBS.	A fin de mes conciliar los valores desembolsados de la cuenta por créditos con los contabilizados y registrados en el módulo de créditos.	Periódico	Detectivo	Semi automática	Regular	Asistente Contable	30/01/2015	30/12/2015	Revisión de Contadora General, 1 computador , suministros.
	5	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 24)	Los datos del archivo plano para la acreditación del dinero se ingresan de manera manual: nombre, número de cuenta, cédula.	Por error en el ingreso de los datos del cliente, se desembolsa el crédito a favor de personas equivocadas.	No se logra recuperar el valor total mal acreditado./ Mal estar por parte de los partícipes/ Duplicidad de procesos.	Parametrizar para que todos los archivos planos se generen automáticamente desde el Sistema.	Permanente	Preventivo	Automatico	Optimo	Ejecutivo de Créditos	18/01/2015	18/01/2015	Ingeniero de Sistemas, Ejecutiva de cartera.
	6	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 27)	Expedientes archivados en los que no constan los pagaré firmados por los partícipes.	Falta de pagaré firmado por el cliente, para iniciar acciones legales a clientes vencidos.	Pérdidas Financieras para el FCPC-BNF.	Realizar un levantamiento de todas las carpetas para verificar que tengan el pagaré firmado, caso contrario contactarse con el cliente y hacerle firmar.	Ocasional	Detectivo	Manual	Deficiente	Ejecutivo de Créditos	05/01/2015	31/01/2015	Custodio de Valores y Apoyo de mínimo 5 empleados del personal operativo, suministros.
						Crear un check list para la recepción de la carpeta del partícipe al archivo.	Permanente	Preventivo	Automático	Optimo	Custodio de Valores	23/12/2014	23/12/2014	Ejecutivo de Créditos, suministros, 1 computador .
	7	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 12)	El Informe de aprobación está analizado y abalizado por una sola persona, el ejecutivo de créditos.	Análisis y aprobación de créditos Quirografarios que no cumplen las condiciones requeridas.	No se pueden recuperar las cuotas de los créditos.	Crear un Comité de Inversiones, para que abalice los análisis realizados por el Asesor de crédito.	Permanente	Correctivo	Semi automática	Optimo	Gerente General	24/01/2015	24/02/2015	Gerente General, Representante del Consejo de Administración, Riesgos, Ejecutivo de Créditos.
	8	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 26)	En la carpeta no se archiva el comprobante de la acreditación a la cuenta del beneficiario, solo	Por no existir respaldo de la acreditación del crédito, clientes demandados apelan no haber recibido el	Observaciones o sanciones del ente de control	Implementar un Manual de las actividades a realizar en todo el proceso de Colocación, en el que conste que en todas las carpetas debe	Permanente	Preventivo	Automático	Optimo	Ejecutivo de Créditos	01/12/2015	15/12/2015	Conformar una comisión de 3 personas para elaborar el

Proceso	No.	Ref.	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
			se mantienen comprobantes contables de 7 años atrás.	dinero en sus cuentas bancarias.		constar el respaldo de la transferencia o depósito a la cuenta del beneficiario.								Manual, 1 Computador.
	9	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 2)	El Presupuesto anual de créditos a colocar mensualmente está sub estimado.	No se logra cumplir con la demanda de créditos solicitada por los clientes.	Pérdida de credibilidad y preferencia hacia otras Instituciones Financieras.	Levantar una metodología confiable para realizar los procesos de presupuestos anuales.	Permanente	Preventivo	Semi automática	Optimo	Contadora General	12/01/2015	12/02/2015	Computador, 3 Personas: Asesor contable, Analista de Riesgos, Tesorero.
	10	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 5)	El sistema no genera el valor actualizado de la cuenta individual más rendimientos a la fecha.	No existe relación entre el cupo del crédito ofertado con el saldo real acumulado en la cuenta individual más rendimientos del cliente.	El saldo de la cuenta individual no liquidaría la totalidad del crédito, en caso de desvincularse del BNF el partícipe.	Interconexión de los módulos que manejan cuenta individual, Aportes y Créditos.	Permanente	Correctivo	Automático	Optimo	Ejecutivo de Créditos	18/01/2015	19/01/2015	Computador, Ingeniero de sistemas, Ejecutiva de Aportes.
	11	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 4)	Información errada entregada al cliente, puede ser por mala capacitación del asesor o publicidad caduca e inadecuada.	Pérdida del posible cliente en acceder al crédito por trámites inadecuados y pérdida de tiempo.	Pérdida de colocación del crédito	Crear un plan anual de capacitación al personal que atiende al cliente.	Periódico	Preventivo	Manual	Bueno	Responsable de RR.HH.	04/03/2015	05/03/2015	Ejecutivo de créditos, Ejecutiva de cartera, Ejecutiva de Atención al cliente.
	12	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 15)	En el análisis financiero, las simulaciones de montos y plazos de los créditos prendarios e hipotecarios se realizan manualmente en Excel.	Variación significativa entre los cálculos de montos y plazos realizados en Excel, con relación a lo real contabilizado en el sistema.	Reclamos de los partícipes / Insatisfacción del cliente / Pérdida de credibilidad.	Parametrizar para que en el sistema se puedan realizar los análisis financieros y simulaciones de tablas de amortización.	Permanente	Preventivo	Automático	Optimo	Ejecutivo de Créditos	16/12/2014	17/12/2014	Ingeniero de Sistemas, suministros.
	13	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 3)	Incumplimiento en la periodicidad de la evaluación.	Al no tomar acciones correctivas del presupuesto a tiempo, se pierden colocaciones importantes de créditos.	La utilidad a final del año generada por los créditos colocados no es la esperada.	Solicita al Administrador del Sistema para que mensualmente el Sistema alerte la variación de lo presupuestado con lo colocado.	Permanente	Detectivo	Automático	Optimo	Ejecutivo de Créditos	15/01/2015	16/01/2014	Computador, Presupuesto aprobado, Ingeniero de Sistemas,

Proceso	No.	Ref.	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
														Contadora General.
	14	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 6)	No se analiza la situación del partícipe en el sistema financiero nacional por no recibir la carta de autorización de los partícipes para revisar su situación en el buró de crédito.	Se conceden créditos que a futuro son impagables por parte de los clientes endeudados en otras instituciones del Sistema Financiero Nacional.	Incremento de la cartera vencida.	Implementar un formato de la carta de autorización para revisar en el buró de créditos y enviar a los partícipes que solicitan créditos.	Permanente	Preventivo	Semi automática	Optimo	Ejecutivo de Créditos	07/01/2015	07/01/2015	1 computador , suministros.
	15	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 11)	Incorrecta migración de la información de los partícipes del módulo de aportes a los demás módulos.	Distorsión de la información del solicitante en los diferentes módulos.	Otorgamiento de créditos analizados con información errada.	Interconexión de los módulos que manejan cuenta individual, Aportes y Créditos.	Permanente	Correctivo	Automático	Optimo	Ejecutivo de Créditos	18/12/2014	19/12/2014	Computador, Ingeniero de sistemas, Ejecutiva de Aportes.
	16	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 13)	Se incorporan en el informe para aprobar créditos Quirografarios con montos más altos que los acumulados en la cuenta individual.	Análisis y aprobación de créditos Quirografarios que no cumplen las condiciones requeridas.	En caso de desvinculación del cliente, el saldo de la cuenta individual no liquida la totalidad del crédito.	Parametrizar para que el sistema restrinja la contabilización de créditos Quirografarios más altos que los de la cuenta individual.	Permanente	Correctivo	Automático	Optimo	Ejecutivo de Créditos	20/01/2014	20/01/2014	Ingeniero de Sistemas, Contadora General.
Analizar el impacto financiero de que se otorguen créditos quirografarios con garantías de partícipes del FCPC-BNF, si no cumplen con el valor acumulado de cta. Individual.						Permanente	Correctivo	Semi automática	Optimo	Ejecutivo de Créditos	09/12/2014	11/12/2014	Gerente General, Riesgos, Representante del Consejo de Administración, 1 computador , suministros.	
	17	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 17)	Cuando se ingresa los datos de la solicitud física en el módulo de créditos, se registran alterados los números de teléfonos, cuentas	Generar y desembolsar créditos a personas diferentes a las que constan en los documentos físicos, por la alteración de la	Mal estar por parte de los partícipes. / Reclamos presentados al FCPC-BNF.	Cotejar los números y direcciones registrados en la solicitud de crédito física con la del sistema, con firma de responsabilidad del oficial.	Permanente	Correctivo	Semi automática	Optimo	Ejecutivo de Créditos	05/01/2015	05/01/2016	Línea telefónica, 1 computador , suministros.

Proceso	No.	Ref.	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
			y direcciones de los clientes.	información proporcionada.										
	18	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 20)	El Gerente General realiza la aprobación final de los créditos Prendarios e Hipotecarios.	Se aprueban créditos prendarios e hipotecarios a personas relacionadas que no cumplen requisitos solicitados.	No se logran recuperar los créditos porque las personas no eran idóneas.	Incorporar en el Reglamento de Créditos jerarquías para la aprobación de las líneas de crédito, de acuerdo al monto.	Permanente	Preventivo	Manual	Optimo	Ejecutivo de Créditos	09/12/2014	11/12/2014	Gerente General, Riesgos, Representante del Consejo de Administración, 1 computadores, suministros.
	19	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 1)	Existen errores en la distribución de montos a colocar por líneas de crédito, en base a lo planteado por el Consejo de Administración del FCPC-BNF.	Otorgamiento de créditos a sectores no estratégicos de la institución.	Incumplimiento de los objetivos de la institución.	Determinar los sectores estratégicos a colocar créditos antes de Realizar el Plan Anual de Colocación.	Periódico	Preventivo	Semi automática	Bueno	Comisión Contable	06/01/2015	09/01/2015	Computador, 3 Personas: Asesor contable, Analista de Riesgos, Tesorero.
	20	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 7)	No se consideran las variables de los roles y movimientos de la cuenta del BNF.	Se oferta un monto máximo de crédito que sobre pasa la real capacidad de pago del partícipe.	Se conceden créditos a personas sumamente endeudadas en otras instituciones financieras.	Crear un check list de todos los documentos que se deben recibir y los campos obligatorios de cada uno, con la firma de responsabilidad del oficial.	Permanente	Preventivo	Manual	Optimo	Ejecutivo de Créditos	22/01/2015	22/01/2015	Computador, Ejecutiva de Cartera.
	21	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 9)	El sistema no permite registrar todos los campos de la solicitud de crédito física. No identifica porcentajes y o montos abalizados por los garantes.	Los garantes cubren mayor valor monetario que el abalizado en el pagaré a favor del deudor principal.	Demandas o reclamos de los clientes por daños y perjuicios.	Parametrizar en el Sistema todos los campos de la solicitud de crédito física.	Periódico	Preventivo	Automático	Bueno	Ejecutivo de Créditos	15/01/2015	15/01/2015	Ingeniero de Sistemas
Parametrizar para que el sistema controle los % garantizados por los garantes y alerte cuando han terminado de cubrir la totalidad.						Permanente	Correctivo	Automático	Optimo	Ejecutivo de Créditos	09/02/2015	09/02/2015	Ingeniero de Sistemas, Ejecutiva de Cartera.	
	22	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 21)	El comprobante de la contabilización del crédito se genera en el	Se generan descuadres entre los módulos de crédito y contabilidad por comprobantes	Desfases reflejados en las cuentas del Balance con los Anexos de las cuentas de cartera.	Parametrizar para que todas las cuentas y valores se generen automáticamente en el sistema, no permitir	Permanente	Correctivo	Automático	Optimo	Ejecutivo de Créditos	15/02/2015	16/02/2015	Ingeniero de Sistemas, suministros.

Proceso	No.	Ref.	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
			sistema pero se modifican las cuentas y los valores de manera manual.	contables alterados por el ejecutor del proceso.		hacer cambios previa autorización del administrador del sistema.								
	23	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 23)	Se notifica al participe la acreditación del dinero, cuando aún no se ha confirmado con Tesorería la ejecución del archivo o la disponibilidad de Fondos.	Por insuficiencia de fondos disponibles en la cuenta bancaria o error de la banca electrónica no se ejecutan los archivos de acreditación del crédito.	Mal estar por parte de los participes. / Reclamos presentados al FCPC-BNF.	Controlar que el Tesorero diariamente Reporte a las Áreas que manejan dinero, la disponibilidad de efectivo para contabilizar las operaciones.	Permanente	Preventivo	Semi automática	Optimo	Tesorero	09/01/2015	09/01/2016	Ejecutivo de Cartera, Contadora General, suministros.
	24	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 25)	En las tablas de amortización que se envían por mail, no consta la firma del deudor, porque no existe un contacto personal con el cliente.	Cliente niega haber estado de acuerdo con la tabla de amortización generada, plazo, cuotas, por no constar su firma en las tablas de amortización.	Reclamos del cliente presentadas en la SBS, manifestando no haber estado de acuerdo con las tablas de amortización generadas.	Implementar un Manual de las actividades a realizar en todo el proceso de Colocación, en el que conste que todas las tablas de amortización tenga la firma del cliente, con firma de responsabilidad del Ejecutivo.	Permanente	Preventivo	Manual	Optimo	Ejecutivo de Créditos	15/12/2015	20/12/2015	1 Computador.
	25	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 18)	No se recibe la inscripción de la Hipoteca o Prenda a favor del Fondo, y se hace pasar por alto.	Créditos desembolsados sin receptor La Hipoteca o Prenda a favor del FCPC-BNF.	El FCPC-BNF, no tiene respaldo de documentación para recuperar el crédito si el participe se desvincula del BNF.	Crear un check list de todos los documentos que se deben recibir y los campos obligatorios de cada uno, con la firma de responsabilidad del oficial.	Permanente	Preventivo	Semi automática	Optimo	Ejecutivo de Créditos	22/12/2014	22/12/2014	Computador, Ejecutiva de Cartera, Custodio de Valores.
RECUPERACION	26	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 29)	Presupuesto de recuperación mensualmente sobreestimado.	Disminución en la utilidad esperada por diferencias altas de la Recuperación con el Presupuesto.	Los participes reciben menos rendimientos financieros.	Levantar una metodología para realizar los procesos de presupuestos anuales.	Permanente	Preventivo	Semi automática	Optimo	Contadora General	24/11/2014	28/11/2014	1 Computador, 3 Personas: Asesor contable, Riesgos, Tesorero.
	27	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación)	En el Reporte de Cartera vencida, no existe	Se han iniciado acciones legales a	Pérdidas económicas para el Fondo, por	Parametrizar para que en el Reporte de cartera vencida que genera el	Permanente	Correctivo	Automático	Optimo	Ejecutiva de Cartera	24/02/2015	26/02/2015	Ingeniero de Sistemas, 1

Proceso	No.	Ref.	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
		ón, Riesgo No. 43)	diferenciación entre personas vencidas con juicio y las que no tienen juicio.	clientes que ya tiene juicios en su contra.	desembolso de Honorarios a los Abogados contratados.	sistema, se haga diferenciación de clientes con y sin juicio.								computador , suministros.
	28	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 52)	Falta de seguimiento de las causas legales	Existen casos judiciales sin gestión, casos prescritos, no inscritos o con resoluciones desfavorables.	Gasto para el Fondo por devolución de los valores cobrados por Gastos Judiciales al cliente.	Levantar una bitácora con cada uno de los juicios a cargo de los Abogados, y actualizarles trimestralmente de acuerdo al seguimiento.	Permanente	Correctivo	Semi automática	Optimo	Ejecutiva de Cartera	10/02/2015	20/02/2015	Custodio de Valores, Tesorero, 1 computador , suministros.
	29	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 36)	Existen descuadres en los comprobantes contables de Recuperación de cuotas vencidas, entre el módulo de créditos y el módulo de contabilidad.	Presentar cuentas de cartera vencida descuadradas entre los Anexos y el Balance al ente de control.	Mala toma de decisiones y observaciones de la SBS.	Interconexión de los módulos que manejan cuentas y valores de créditos.	Permanente	Preventivo	Automático	Optimo	Ejecutiva de Cartera	18/12/2014	19/12/2014	Ingeniero de Sistemas, suministros.
	30	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 54)	En el expediente del cliente no consta el pagaré, por lo que no se puede devolver documentos.	Por falta de documentos que instrumenten obligaciones adquiridas, clientes no pueden levantar hipotecas o prendas a favor del Fondo.	Recibir demandas de los clientes por daños y perjuicios morales causados.	Crear un check list para la recepción de la carpeta del partícipe al archivo.	Permanente	Preventivo	Automático	Optimo	Custodio de Valores	23/12/2014	23/12/2014	Ejecutivo de Créditos, suministros, 1 computador .
	31	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 39)	El cliente no notifica los depósitos realizados, por lo que no se cruzan.	Inflación de la cuenta bancos con depósitos no identificados, ya que el FCPC-BNF no puede visualizar el nombre de los depositantes.	Créditos declarados de plazo vencido cuando los deudores han estado depositando.	Gestionar con el BNF, para que mensualmente nos envíen las copias de las papeletas de los depósitos no identificados.	Periódico	Correctivo	Semi automática	Bueno	Ejecutiva de Cartera	27/01/2015	27/01/2016	Gerente General, suministros.
	32	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 41)	El sistema permite afectar varias veces el mismo depósito.	Alteración del saldo adeudado del cliente en el crédito, por cruces de depósitos duplicados.	Subestimación de la cartera del cliente / Creación de cuentas por cobrar	Sistema alerta cuando se quiera cruzar un depósito que ya fue afectado, bloqueo de transacción.	Permanente	Correctivo	Automático	Optimo	Ejecutiva de Cartera	13/01/2015	15/01/2015	Ingeniero de Sistemas, suministros, 1 computador .

Proceso	No.	Ref.	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
						Establecer plazos máximos para recuperar valores registrados en cuentas por cobrar a clientes.	Permanente	Correctivo	Semi automática	Bueno	Contadora General	19/01/2015	21/01/2015	Comisión contable, suministros.
	33	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 38)	No se dan atención a todos los requerimientos puesto que la persona que realiza los procesos diarios también brinda atención al cliente.	Reclamos presentados por los clientes por falta de confirmación de los descuentos ejecutados y su detalle de cruce.	Mala imagen institucional, se genera un círculo de referencias negativo.	Reingeniería de procesos/ Considerar la incorporación a la empresa de una persona para atención al cliente, la cual también debería realizar la gestión de cobranzas.	Permanente	Preventivo	Semi automática	Optimo	Responsable de Recursos Humanos	05/01/2015	08/01/2015	Gerente General, Ejecutivo de Cartera.
	34	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 51)	No se notifica el inicio del juicio al cliente, por parte del FCPC-BNF tampoco por parte de los Abogados contratados.	Inflación de la cuenta de Gastos Judiciales por cobrar a los clientes, por desconocimiento del cliente.	Demandas al Fondo por desconocimiento y falta de gestión de los Abogados.	Crear una Normativa de Gastos Judiciales, en la cual exista parámetros sobre la contratación de Abogados, honorarios, pagos, seguimientos, informes de avance etc.	Periódico	Preventivo	Manual	Bueno	Ejecutiva de Cartera	23/03/2015	27/03/2015	Comisión de Gastos Judiciales, suministros.
	35	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 47)	No se realizan las llamadas, por no disponer de números de teléfono correctos y por falta de tiempo de acuerdo a la carga laboral diaria.	Incremento del índice de morosidad por la falta de control en la gestión de recuperación a través de llamadas telefónicas.	Incurrir en Gastos con Abogados para la Recuperación de los créditos vencidos.	Reingeniería de procesos/ Considerar la incorporación a la empresa de una persona para atención al cliente, la cual también debería realizar la gestión de cobranzas.	Permanente	Preventivo	Semi automática	Optimo	Responsable de Recursos Humanos	05/01/2015	08/01/2015	Gerente General, Ejecutivo de Cartera.
	36	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 31)	RR.HH. del BNF señala mal las fechas de pago, por lo que se cargan los descuentos masivos a roles, pensiones o cuentas de ahorros en fechas incorrectas.	Variación significativa entre los descuentos cargados y la recuperación ejecutada.	Alteración de los Flujos de efectivo previstos.	Tramitar un convenio con el BNF para que antes de realizar los pagos a los participantes o jubilados ejecute los descuentos del FCPC-BNF como parte de roles.	Permanente	Preventivo	Automático	Optimo	Gerente General	26/02/2015	06/03/2015	Ejecutivo de Cartera, Informe de Comisión Contable.
	37	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación)	En la plantilla de los descuentos masivos de	Reclamos y Demandas en contra del Fondo realizadas	Solicitud de desvinculación del Fondo de los	Parametrizar en el sistema para que en la plantilla masivas, no se	Permanente	Preventivo	Automático	Optimo	Ejecutiva de Cartera	10/03/2015	11/03/2015	Ingeniero de

Proceso	No.	Ref.	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
		ón, Riesgo No. 33)	participes, se realizan débitos a los garantes por las cuotas de los deudores principales que se encuentran en juicio.	por los garantes a los que se ha descontado ilegalmente.	garantes descontados.	generen descuentos a los garantes cuyos deudores principales están en juicio.								Sistemas, suministros.
	38	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 44)	El formato de las notificaciones es el mismo para clientes vencidos que tienen y no tienen juicio, comunicándoles que si no cancelan el saldo vencido se les iniciará acciones legales.	Cliente no cancela el valor pendiente en Gastos Judiciales, por desconocimiento del inicio de la acción legal.	Inflación de la cuenta Gastos Judiciales.	Parametrizar en el sistema para que no se emitan notificaciones de vencimiento para los clientes que tienen juicio.	Permanente	Preventivo	Automático	Optimo	Ejecutiva de Cartera	29/01/2015	30/01/2015	Ingeniero de Sistemas, 1 computador, suministros.
	39	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 48)	Falta de revisión de que los juicios se inicien a partir de 6 cuotas vencidas.	Iniciar trámites legales de casos con requisitos incompletos o mediante una vía judicial inadecuada	Excesivos valores en la cuenta de Gastos Judiciales por cobrar a los clientes.	Conformar una Comisión de Gastos Judiciales, que evalúe las propuestas de Gerencia General sobre el inicio de juicios.	Permanente	Correctivo	Semi automática	Optimo	Ejecutiva de Cartera	22/02/2015	20/03/2015	Gerente General, Contadora General, Representante de Riesgos, 1 computador, suministros.
	40	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 32)	Los participes bloquean las cuentas de ahorros del BNF.	No se recupera la totalidad de las cuotas mensuales, por mal actuar de los participes.	Incremento de la cartera vencida.	Por lo menos una vez al año realizar campañas de concientización explicando a los participes las responsabilidades al adquirir una deuda y ser garantes solidarios.	Ocasional	Correctivo	Manual	Optimo	Ejecutiva de Cartera	20/01/2015	23/01/2015	3 personas, suministros.
Aplicar sanciones para los clientes que bloquean sus cuentas de los procesos masivos de descuento.						Permanente	Correctivo	Semi automática	Optimo	Ejecutiva de Cartera	27/01/2015	27/01/2016	Gerente General, Riesgos, Contadora General, Tesorero, 1 computador	

Proceso	No.	Ref.	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
														suministros.
	41	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 49)	No existe procedimiento para contratación de Abogados, Gerente tiene total decisión.	Contratar Abogados mediante convenios no establecidos con claridad, relacionados directamente con Gerencia.	Gestión judicial ineficiente por parte de los Abogados.	Conformar una Comisión de Gastos Judiciales, que evalúe las propuestas de Gerencia General sobre el inicio de juicios.	Permanente	Correctivo	Semi automática	Optimo	Ejecutiva de Cartera	22/02/2015	20/03/2015	Gerente General, Contadora General, Representante de Riesgos, 1 computador , suministros.
	42	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 53)	No se notifica al participe la pre cancelación del crédito, por lo que el cliente continúa realizando depósitos mensuales.	Por falta de ubicación a los clientes no se puede devolver los valores depositados en exceso.	Inflación de la cuenta bancos por depósitos sin poder afectar.	Controlar que se notifiquen todas las pre cancelaciones de créditos y gestionar con el BNF, para que mensualmente nos envíen las copias de las papeletas de los depósitos no identificados.	Permanente	Correctivo	Semi automática	Optimo	Ejecutiva de Atención al Cliente	21/01/2015	21/01/2015	Ejecutiva de cartera, suministros.
	43	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 35)	En el módulo de crédito se registra el cobro automáticamente, mas no en el módulo de contabilidad en el cual se ingresan las cuentas y valores de manera manual.	Inconsistencias y descuadres entre el valor cruzado en créditos y el valor ingresado a bancos.	Balance descuadrado.	Conciliaciones mensuales de las cuentas de cartera a fin de determinar a tiempo inconsistencias o descuadres y realizar los ajustes.	Permanente	Correctivo	Semi automática	Optimo	Ejecutiva de Cartera	30/01/2015	30/01/2016	Asistente Contable, 1 computador , suministros.
	44	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 30)	Incumplimiento en la evaluación del plan de recuperación de cartera, con la periodicidad planteada.	Distorsión significativa entre el presupuesto y lo realmente recuperado.	Alteración de los Flujos de efectivo previstos.	Conformar una Comisión Contable para que mensualmente evalúe el cumplimiento del presupuesto en las diferentes Áreas y Reporte al Comité de Riesgos.	Permanente	Correctivo	Semi automática	Optimo	Contadora General	15/01/2015	15/02/2015	Representante de cada área, Asesor Contable, Tesorero, 1 computador , suministros.
	45	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 37)	Información errónea entregada a los clientes, dado que los reportes de	Entregar información al cliente con valores sobre o sub estimados de	Inconformidad y desacuerdo por parte de los clientes.	Parametrizar para que el sistema genere un reporte histórico de los descuentos realizados	Permanente	Preventivo	Automático	Optimo	Ejecutiva de Cartera	27/01/2015	28/01/2015	Ingeniero de sistemas, suministros, 1

Proceso	No.	Ref.	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
			descuentos a garantes se hacen de manera manual en Excel.	descuentos a garantes realizados a los partícipes.		mensualmente a los garantes.								computador
	46	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 40)	Para cruzar los depósitos se verifica que estén en el saldo contable, mas no en el disponible, existen depósitos en cheques que han sido rechazados.	Por falta de verificación en el saldo disponible, se procesan depósitos rechazados, disminuyendo la amortización del cliente.	Pérdida de tiempo por la duplicidad de procesos.	Implementar un Manual con todas las Actividades a realizar en el Proceso de Colocación, en el que conste que todas las solicitudes de crédito que se recepen se verifiquen los números, direcciones, previo a la aprobación; y se controle ejecución.	Permanente	Preventivo	Manual	Optimo	Ejecutivo de Cartera	01/12/2015	15/12/2015	Línea telefónica, computador
	47	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 42)	No se notifica el detalle del cruce a los clientes, por lo que no llevan un control de los depósitos realizados, notificados y cruzados.	Cientes vencidos asumen estar al día en sus obligaciones, por no disponer de información verídica.	Inconvenientes con los clientes vencidos que han depositado pero sus depósitos no han sido afectados.	Reingeniería de procesos/ Considerar la incorporación a la empresa de una persona para atención al cliente, la cual también debería realizar la gestión de cobranzas.	Permanente	Preventivo	Semi automática	Optimo	Responsable de Recursos Humanos	05/01/2015	08/01/2015	Gerente General, Ejecutivo de Cartera.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Katherine Brito

5.2.3.3 Planes de acción para Eventos de Riesgo Bajo

Tabla N° 60: Plan de Acción Riesgos Bajos

FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

PLAN DE ACCIÓN RIESGOS BAJOS

Proceso	No.	Ref	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
COLOCACIÓN	1	(Ver Matriz de Riesgos Colocación, Riesgo No. 10)	Al ingresar la solicitud en el sistema, se registran alterados los nombres, cédulas y números de cuenta.	Datos incorrectos registrados en la Base General de Datos, por lo que no se pueden contactar a los clientes vencidos.	No se puede gestionar la cartera vencida.	Capacitar y socializar el uso adecuado de las herramientas del Sistema	Periódico	Preventivo	Semi automática	Bueno	Administrador del Sistema	11/12/2014	11/12/2014	Ingeniero de sistemas, Personal Operativo, suministros, 1 computador.
	2	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 34)	Por falta de control Tesorero se olvida de cargar los descuentos por la banca electrónica en el día señalado.	Por descuido profesional, variación significativa entre los descuentos cargados y la recuperación presupuestada.	Alteración de los Flujos de efectivo previstos.	Implementar sanciones al personal por fallas o descuidos en los procesos.	Permanente	Correctivo	Manual	Óptimo	Responsable de RR.HH.	12/03/2015	15/03/2015	Gerente General, Riesgos, computador, suministros.
RECUPERACIÓN	3	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 55)	No existe control de la información del saldo de cuenta individual entregada por la Ejecutiva de Cartera a la Ejecutiva de Aportes.	Se acreditan dos veces o se devuelve saldos de cuenta individual a personas incorrectas.	Mal estar por parte de los clientes / Creación de cuentas por cobrar casi irre recuperables	Crear un formato de un acta que registre el detalle de los sobrantes de cuenta individual a devolver a favor de los clientes con la firma de responsabilidad de Ejecutiva de Cartera y	Permanente	Preventivo	Manual	Óptimo	Ejecutiva de Cartera	18/03/2015	18/03/2015	Ejecutiva de Aportes, 1 computador

Proceso	No.	Ref	Causa o debilidad	Evento de riesgo	Potencial consecuencia	Información de control					Responsable acción	Cronograma		Recursos requeridos
						Acción sugerida	Periodicidad	Oportunidad	Tipo de acción	Clasif. Esperado del control		Fecha de inicio	Fecha de finalización	
						recepción de la Ejecutiva de Aportes.								
	4	(Ver Matriz de Riesgos Recuperación, Riesgo No. 46)	Se realizan descuentos en quincena a partícipes vencidos, que ya han depositado el dinero en nuestra cuenta, pero no han notificado.	Inconvenientes con los clientes al duplicar los descuentos de una misma cuota.	Pérdida de tiempo por la duplicidad de procesos.	Implementar un Manual con todas las Actividades a realizar en el Proceso de Colocación, en el que conste que todas las solicitudes de crédito que se recepcen se verifiquen los números, direcciones, previo a la aprobación; y se controle ejecución.	Permanente	Preventivo	Manual	Optimo	Ejecutivo de Cartera	01/12/2015	15/12/2015	Línea telefónica, computador.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Katherine Brito

A continuación se realiza un breve análisis de las principales acciones a realizar por parte del FCPC-BNF, con la finalidad de mitigar los riesgos:

5.2.3.4 Principales Acciones de Mitigación

En las Matrices de los Planes de Acción se expusieron detallados e individualmente los controles por cada uno de los riesgos identificados en las diferentes actividades de los procesos. A continuación se describen las acciones que constituyen el punto de partida para las demás:

- Reestructuración del Departamento de Créditos, considerando dentro de ésta, la clara identificación de los dos Procesos: Colocación y Recuperación, su permanente interacción, pero independientes, con las actividades claras para cada cargo operativo.
- En función de la reestructuración orgánica y funcional antes propuesta, el FCPC-BNF, debe estructurar la reingeniería de los procesos que permita una adecuada puesta en marcha de los mismos.
- Para el establecimiento de nuevos controles y optimizar el tiempo de ejecución de los procesos, se debe considerar la reingeniería de los procedimientos informáticos o reportes programados los cuales deberán ser definidos bajo los parámetros de control sobre los campos detectados con información inconsistente en cada una de las Áreas:

- Reporte Mensual de Novedades Proceso de Colocación (faltantes, diferencias).

- Reporte Mensual de Novedades Proceso de Recuperación (faltantes, diferencias).

- Solicitar seguridad en el Sistema, claves personalizadas de acceso a los diferentes módulos y restricción de acceso por parte de cualquier usuario para realizar cambios en cuentas y valores o alterar información del cliente.

- Definir formalmente políticas y procedimientos para planificar y administrar el capital humano, dentro de los cuales se encuentre: Proceso de Incorporación, Proceso de Permanencia y Proceso de Desvinculación.

- Con el fin de solucionar uno de los principales factores de riesgo del FCPC-BNF, que radica en las Tecnologías de Información y concretamente en las fallas presentadas constantemente en el sistema, se recomienda contratar un administrador del Sistema permanente en el Fondo que se encuentre de manera permanente, para solventar los diferentes requerimientos y agilizar los tiempos de respuesta.

- Por otro lado se debe evaluar la posibilidad de contratar una persona en calidad de Ejecutivo de atención al cliente, con la finalidad de

solucionar los problemas de retraso en la respuesta a los clientes y re distribuir la carga laboral vigente del Área de Crédito.

- Ejecutar planes de difusión de información tanto a los partícipes en lo relativo a la normativa en la que se regulan los créditos, como los formatos para el envío de información de los requisitos para los diferentes trámites de los tres segmentos de clientes.
- Generar un plan anual de capacitación anual, para la utilización, manejo y determinación de las bondades que tienen el sistema informático y en base al cual se facilitará la inserción de las actividades automatizadas y los controles pertinentes.

Por otra parte y de manera más detallada la institución debe considerar adicionalmente las siguientes acciones de control:

- Establecer un modelo de Control Interno institucional, herramienta que le permitirá contar con una estructura de control interno eficiente que asegure el cumplimiento de las operaciones, el adecuado funcionamiento en los sistemas, las prácticas de Buen Gobierno Corporativo y las normas de actuación y conductas éticas de la institución.
- Verificar y dar seguimiento al cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales a las cuales se encuentra

sujeta el FCPC-BNF y dar a conocer cambios que alteren su funcionamiento tanto a los empleados como Directivos y clientes.

- Certificar la seguridad, disponibilidad y la integridad de la tecnología de información de la empresa. Para ello, deben establecerse acuerdos con la solución de los diferentes requerimientos tecnológicos del sistema en orden de prelación.
- Implementar un Manual de actividades para los procesos de Colocación y Recuperación, en el que consten cada una de las actividades y tareas a realizar, como las responsabilidades y sanciones por incumplimiento.
- Crear un Instructivo para la aprobación de los créditos en el que se refleje los documentos a recibir y cada documento debe tener un check list con los campos obligatorios a llenar por parte del cliente y la firma de responsabilidad del Asesor al momento de contabilizar un crédito.
- Implementar un Código de Ética Institucional, donde se reflejen los valores, compromiso de la empresa y permita que los empleados actúen con principios alineados a los objetivos de la entidad, dentro de los lineamientos del Buen Gobierno Corporativo.
- Levantar una metodología para realizar los Presupuestos anual de cada una de las Áreas de la empresa.

- Crear un check list para la recepción del expediente del cliente al archivo de la empresa.
- Crear un Comité de Inversiones el cual debe verificar el análisis realizado por la Ejecutiva de Cartera y autorizar la aprobación final de los diferentes créditos otorgados.
- Crear un Comité de Riesgos el cual desarrolle un proceso de seguimiento efectivo total a los riesgos que facilite la detección y corrección de las deficiencias de la actual metodología propuesta de Riesgo Operativo y haga las funciones de una Unidad de Riesgos.
- Incorporar en el Reglamento de Créditos jerarquías para la aprobación de los créditos de acuerdo a las líneas y montos.
- Conformar dos Comisiones Internas: Una Contable que de seguimiento al cumplimiento del presupuesto, concilie, analice y tome decisiones con relación a cada una de las cuentas del Balance con relación a los Anexos; y una Comisión de Gastos Judiciales que analice y estipule una Normativa de Gastos Judiciales, donde se detallen los procesos de contratación a los Abogados, porcentajes de honorarios, pagos, seguimiento a los informes de avance de los Abogados.

En el Anexo 3, se detallan el desarrollo de algunas de las propuestas a implementar en el FCPC-BNF.

5.2.4 Base de datos de Eventos de Riesgo Operativo

Un punto muy importante dentro de este gran reto, es el de conformar bases de datos de calidad y suficientes, que permitan registrar, ordenar, clasificar y disponer de información sobre los eventos de riesgo operativo, con sus respectivas fallas o insuficiencias, factores de riesgo, determinando la frecuencia con que se repite cada evento y el efecto de pérdida que producen; esto para que a futuro se puedan estimar las pérdidas esperadas atribuibles a este tipo de riesgo; considerando la totalidad de ellos, la consolidación adecuada de la información que permita su presentación consistente a través de reportes, haciéndose necesaria la definición de tablas que contengan códigos de las alternativas de respuesta.

Para ello se presenta un modelo de Bitácora que deberá contener en su estructura como mínimo los siguientes elementos y características:

a) Evento de Riesgo

Registrará los eventos de riesgo que se pueden presentar y que tienen relación con la categorización de eventos de riesgo estipulado por la SBS, contendrá un campo numérico de dos posiciones y la descripción escrita para seleccionar con un número alfanumérico de hasta 100 posiciones; y un campo para descripción escrita de ingreso manual de hasta 300 posiciones para el detalle específico del evento de riesgo:

Tabla N° 61: Tipos de Eventos de Riesgo Operativo

CÓDIGO	TIPO	EVENTO DE RIESGO
01	FRAUDE INTERNO
02	FRAUDE EXTERNO
03	PRACTICAS LABORALES Y SEGURIDAD DEL AMBIENTE DE TRABAJO
04	PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS CLIENTES, PRODUCTO Y EL NEGOCIO
05	DAÑOS A LOS ACTIVOS FÍSICOS
06	INTERRUPCIÓN DEL NEGOCIO POR FALLAS EN LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
07	DEFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DE PROCESOS, Y EN LAS RELACIONES CON PROVEEDORES Y TERCEROS

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Katherine Brito

b) Factor de Riesgo Operacional

En este campo se registrará la categorización de los factores que causan riesgo operativo, contendrá el código como un campo numérico de dos posiciones y la descripción escrita como un campo alfanumérico de 25 posiciones.

Tabla N° 62: Factores de Riesgo Operativo

CÓDIGO	CATEGORÍA
01	PROCESOS
02	PERSONAS
03	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN
04	EVENTOS EXTERNO

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Katherine Brito

c) **Cantidad de eventos**

Registrará el número de eventos de riesgo por cada tipo que se vayan presentando, tabla para registro manual que contendrá un campo numérico de hasta 5 posiciones.

d) **Proceso donde se originó**

Registrará el Proceso donde se originó el o los eventos de riesgo presentados, la tabla contendrá el código como un campo numérico de dos posiciones y la descripción escrita para selección como campo de texto de hasta 100 posiciones:

Tabla N° 63: Proceso donde se originó los eventos de riesgo

CÓDIGO	CATEGORÍA
01	COLOCACIÓN
02	RECUPERACIÓN PARTICIPES
03	RECUPERACIÓN EX PARTICIPES
04	RECUPERACIÓN JUBILADOS
.....	SEGUROS
.....
.....

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Katherine Brito

e) **Fecha en la que ocurrió**

Registrará la fecha de ocurrencia que será aquella que conste en el sistema (DD/MM/AAAA) y en base a la cual se generaron operaciones indebidas.

f) Fecha en la que se registró contablemente

Registrará la fecha en la que el área contable realice el registro correspondiente (DD/MM/AAAA) y que será cargada por dicha Área.

g) Pérdida monetaria realizada

Este será un campo numérico de hasta 10 caracteres y de registro manual.

h) Otras tablas codificadas

Las adicionales de códigos y descripciones que con el pasar del tiempo sean necesarias incrementar para conseguir un mayor control.

A continuación se presenta el formato de la Bitácora de información para Base de Eventos de Pérdida y Matriz de Riesgos, que podría ser aplicada y ampliar su uso a los diferentes departamentos de la empresa:

5.3 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO – RIESGO RESIDUAL

Una vez que se implementen los controles propuestos, se debe revisar la medición de la probabilidad y el impacto de los riesgos en los que se ha modificados los procesos, ésta revisión la realizará el Departamento de Crédito como responsable, con el apoyo necesario del Comité de Riesgos del FCPC-BNF, determinando de esta manera el Riesgo Residual; es decir después de la aplicación de controles en cada una de las actividades.

Como se señaló en el contexto anterior, la determinación de este nivel de riesgo, es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los procesos analizados. Para adelantar esta etapa se deben tener muy claros e implementados los puntos de control en los mismos, los cuales permitirán obtener información para efectos de tomar decisiones. A manera de ejemplo en el Anexo 4 se presenta un cuadro en que se muestra el cálculo del riesgo neto utilizando escalas numéricas de posición de riesgo; en él se describen los riesgos inherentes a una actividad o línea de negocio, el nivel o grado de riesgo ordenado de mayor a menor nivel (priorización); las medidas de control ejecutadas con su categorización promedio y finalmente, se expone el valor de riesgo residual para cada riesgo y un promedio total que muestra el perfil global de riesgo.

5.4 MONITOREO

El FCPC-BNF a través del Comité de Riesgos, estará obligado a realizar un monitoreo periódico del perfil de riesgos y de la exposición de pérdidas, para lo cual establecerá

indicadores que evidencien los potenciales riesgos operativos a los que se enfrenta la entidad.

Un indicador de riesgo es un elemento empírico de naturaleza generalmente cuantitativa, aunque pueden ser también de tipo cualitativo, cuyos valores son por lo general con base en datos históricos, que permiten representar la dimensión teórica o específica de un factor de riesgo considerado clave. (CAEFYC Cía. Ltda., 2013). Para ello puede considerarse aplicar los siguientes indicadores asociados a cada uno de los factores:

Tabla N° 65: Indicadores de Gestión de Riesgos

PROCESOS		RECURSOS HUMANOS	
Factores Clave		Factores Clave	
1	Reducir el número de errores	1	Fidelidad del personal
2	Mejorar la segregación de funciones	2	Prevenir el Fraude Interno
Indicadores		Indicadores	
1	N. Errores/ N.-Transacciones	1	Nivel de Rotación del personal
2	N.- Reclamaciones de clientes atendidas	2	N.- empleados profesionales/ Total empleados
3	N.- de Sanciones del ente Regulador	3	N.- empleados sancionados por fraude
4	% de depósitos pendientes de afectar en el mes	4	% empleados con cursos de capacitación
5	% solicitudes de crédito rechazadas/ solicitudes recibidas	5	N.- sanciones laborables
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN		EVENTOS EXTERNOS	
Factores Clave		Factores Clave	
1	Reducir errores en el sistema	1	Reducir el fraude externo
2	Mejorar la seguridad de la información	2	Evitar daños en activos materiales
Indicadores		Indicadores	
1	N.- solicitudes renovación de claves de acceso	1	N.- de partícipes detectados en blanqueo de dinero
2	Tiempo medio de solución de tareas críticas	2	Nivel de cobertura de las pólizas de seguro
3	% equipos sin actualización de antivirus	3	Existencia de planes de contingencia
4	% operaciones automatizadas	4	Tiempo transcurrido en la última inspección de bienes a favor del Fondo
5	% Reportes de Cartera descuadrada en los 3 meses últimos		

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Katherine Brito

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del desarrollo del presente trabajo de investigación, se desprenden las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1 CONCLUSIONES

6.1.1 Conclusión Objetivo General

Con el presente estudio se han determinado los riesgos operativos a los cuales están expuestos los procesos del Área de crédito del FCPC-BNF, y se ha diseñado una propuesta con estrategias para mejorar su administración.

6.1.2 Conclusión Objetivos Específicos

- Se realizó un diagnóstico del micro y macro mercado del Fondo Complementario Previsional Cerrado del Banco Nacional de Fomento, con la finalidad de conocer el funcionamiento de sus procesos y objetivos internos; así como el impacto de los cambios en los diferentes indicadores externos.

- Se describió los aspectos generales, definiciones y metodologías del Riesgo Operativo de acuerdo a las disposiciones del ente de control del FCPC-BNF; para realizar un mejor análisis del levantamiento de procesos, actividades y eventos de riesgo inherentes.
- A través del presente estudio, se propicia al FCPC-BNF, una herramienta significativa para el levantamiento de los Riesgos Operativos, que servirá de apoyo para la gestión y toma de decisiones oportuna y favorable por parte de la Dirección.

6.1.3 Conclusiones Investigación Realizada

- El Fondo Complementario Previsional Cerrado del Banco Nacional de Fomento, es una empresa privada que dentro del mercado de Fondos ha tenido un crecimiento representativo en los últimos años, gracias a sus resultados obtenidos se ha ubicado dentro de los 4 Fondos más importantes del país.
- En el último año el funcionamiento de los Fondos se ha visto amenazado por las regulaciones gubernamentales emitidas a este sector, creando incertidumbre tanto en los clientes quienes han preferido en muchos de los casos desvincularse voluntariamente, afectando medianamente a la liquidez, colocación y utilidad del Fondo.
- La gestión de riesgos es un tema que ha evolucionado a partir del concepto de control interno, en la actualidad se ha institucionalizado la necesidad de

realizar la gestión de riesgos a nivel mundial, de esta gestión derivará la asignación de capital para provisiones por los diferentes riesgos a los cuales se exponen las instituciones.

- En lo que respecta a la gestión de riesgos operativos, la normativa ecuatoriana se encuentra en una primera fase de aplicación, en la que la Superintendencia de Bancos y Seguros exige a sus entidades controladas crear un ambiente apropiado de gestión de riesgos operativos. A futuro, se exigirá la creación de modelos estadísticos, para el cálculo de pérdidas esperadas e inesperadas de este tipo de riesgo.
- La valoración del Riesgo Operativo en las empresas es de fundamental importancia, puesto que permite prevenir de futuras pérdidas propiciadas por fallas en los factores como: personas, procesos, tecnología y factores externos que en muchas ocasiones son las principales causas de pérdidas para las empresas, no solamente financieras sino de clientes y sanciones por parte de los entes de control.
- El FCPC-BNF, no se ha interesado por implementar la Administración del Riesgo Operativo, en vista de que no existen disposiciones concretas en la Resolución JB-2005-834 al alcance de los Fondos Cerrados; sin embargo en la Resolución de implementación del Buen Gobierno Corporativo hace referencia al levantamiento de una Matriz de Riesgo Operativo para los Fondos.

- El presente trabajo constituye de fundamental interés para los Directivos del FCPC-BNF, para lograr establecer un esquema eficiente de la Administración de Riesgo Operacional, extendiendo la metodología en las diferentes áreas de la Institución.
- El levantamiento de flujogramas, identificación de macro procesos, procesos y subprocesos del Fondo, ha sido un trabajo minucioso y exhaustivo debido a que el Fondo no cuenta con inventarios formales de procesos, actividades, tareas y responsables.
- En el proceso de Colocación del FCPC-BNF, el 55% de los riesgos identificados, tienen una probabilidad de ocurrencia baja, sin embargo la mayor parte de ellos tienen un impacto moderado, por lo que las propuestas de acción están enfocadas principalmente a disminuir la materialización de estos eventos a fin de evitar pérdidas económicas con repercusión en el balance y en los clientes. Por otro lado en el proceso de Recuperación de los créditos concedidos por FCPC-BNF, el 43% de los eventos de riesgos, tienen una probabilidad de ocurrencia y un impacto moderado; por lo que las propuestas de acción están encaminadas a disminuir su probabilidad y materialización de los mismos.
- El mayor número de riesgos se encuentran en el Proceso de Colocación en los Sub procesos de Aprobación de las líneas de crédito; y en el Proceso de Recuperación el mayor número de riesgos se centra en el Subproceso de Recuperaciones Extrajudicial y Judicial. Son los dos subprocesos

donde existe mayor concentración de funciones y menores filtros de control para que las actividades se ejecuten de manera adecuada y cumpliendo las políticas de la empresa.

- El factor de riesgo con mayor incidencia institucional es el de Procesos, el mismo que abarca el 43% de los eventos de riesgo, para ello el Fondo deberá definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada ejecución de las diferentes actividades, estableciendo controles automáticos que identifiquen a tiempo las deficiencias en los procesos.
- De conformidad a la categorización de Riesgos presentada por la SBS, la mayor parte de los riesgos identificados se agrupan con un 44% a la Deficiencia en la ejecución, entrega y administración del proceso, como consecuencia de lo anterior, existen pérdidas derivadas del procesamiento de las operaciones, ejecución del ingreso en la información, documentación incompleta de los clientes, entre otros.
- De acuerdo al nivel de severidad obtenido y a la ubicación en el mapa de riesgos, se desprende que del total de riesgos identificados (55), el 7% tiene un nivel de riesgo alto, el 85% moderado y el otro 7% un nivel de riesgo bajo, por lo que el mayor número de acciones de control propuestas están enfocadas a mitigar los riesgos de nivel moderado

- Finalmente, a través de la investigación se ha propuesto la metodología con un enfoque cualitativo para identificar, valorar, controlar y monitorear los eventos de riesgos de los procesos del Área de Crédito del FCPC-BNF, considerando la naturaleza de la información y el alcance de la actual norma ecuatoriana, lo cual debe hacerse extensivo para todas las demás Áreas de la empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

- Debido a los problemas de inestabilidad gubernamental que actualmente enfrenta el FCPC-BNF y el Banco Nacional de Fomento, el Fondo debe iniciar campañas de concientización que motiven a los partícipes a permanecer en el Fondo, haciendo hincapié en la importancia de un ahorro previsional a futuro y los beneficios que pueden adquirir hasta el cese de sus funciones.
- En virtud de que la gestión de riesgos tiene aplicación a nivel internacional y en los últimos años está siendo aplicada de carácter obligatoria. La Superintendencia de Bancos y Seguros debería levantar metodologías para cada tipo de segmento de las entidades controladas: Bancos, Cooperativas, Fondos etc. por cuanto cada uno tiene una realidad diferente e incluso su tamaño y alcance no es comparable.
- Para promover la Gestión de Riesgos Operativos en el FCPC-BNF, se ha puesto a consideración la propuesta metodológica para los procesos del Área de crédito, con la consideración de que por su compatibilidad, se la debe hacer extensiva a todos los procesos que se desarrollan en la empresa.

- Es importante tener en cuenta que la eficacia de los planes de tratamiento depende en muchos casos de la aceptación y conocimiento de las partes involucradas, es por ello que la alta dirección del FCPC-BNF, debe involucrarse con la gestión de riesgos y establecer una política institucional definida y respaldada que comprometa a manejar el tema, sensibilizando a los funcionarios de la empresa, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso, definiendo equipos de trabajo, responsables así como la implementación de las acciones propuestas, y el monitoreo y seguimiento adecuados.
- Se recomienda al FCPC-BNF implementar las Matrices de Riesgo a nivel institucional, generando políticas y condiciones necesarias que permitan su uso adecuado y responsable, empleando resultados que se obtengan a través de la misma, aplicando los planes de acción propuestos, para que se corrijan y resuelvan los problemas detectados y monitoreando a través de indicadores de gestión, así mismo que se elaboren y apliquen acciones de control para todos los procesos de la institución.
- Se sugiere al FCPC-BNF, aplique la metodología propuesta e inicie con la recolección y documentación de datos de pérdida por la materialización de los eventos de riesgo, formando una base estandarizada que le permita, medir la eficiencia real de los controles, crear modelos estadísticos, para a futuro realizar la cuantificación del riesgo operativo y su exposición máxima.
- El FCPC-BNF debe conformar de carácter urgente su Comité de Riesgos, además debe considerar el personal que formen parte del mismo, puesto que para

realizar un adecuado levantamiento de los eventos, es necesario que los ejecutor obtenga un buen entendimiento y experiencia en la Administración de Riesgo Operativo y de la naturaleza del negocio.

- Debido a la aprobación del Proyecto para el traspaso de los Fondos al BIESS, se recomienda al FCPC-BNF tomar acciones preventivas para los riesgos que está enfrentando, entre las que debería considerar: la disminución de la colocación de créditos a fin de tener liquidez para afrontar las desvinculaciones masivas de los partícipes, fortalecer los procesos de recuperación y gestión de cobranzas, renovar y negociar mejores condiciones de beneficios adicionales que brinda el Fondo como seguros médicos para motivar a los clientes a mantenerse aportando, considerar la creación de una nueva línea de crédito de consumo de acuerdo a las necesidades de los clientes y a la liquidez del Fondo, crear condiciones de reestructuras de deudas, que no permitan el incremento acelerado de la cartera vencida.

REFERENCIAS

1. Asamblea Nacional. (2009). *Ley de Seguridad Social*.
2. Banco Central del Ecuador. (2013). *La economía ecuatoriana tuvo un crecimiento anual de 4,9% en el tercer trimestre de 2013* . Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/385-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-49>
3. Banco Nacional de Fomento. (11 de Julio de 1979). Regulación N° 27. *Artículo 2*. Quito, Ecuador: BNF.
4. Banco Nacional de Fomento. (11 de julio de 1979). Regulación N° 27. *Artículo 5*. Quito, Ecuador: BNF.
5. CAEFYC Cía. Ltda. (2013). *Lo que usted necesita conocer de riesgo operacional*. Quito, Ecuador.
6. Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). Obtenido de Análisis Dofa y Análisis Pest.: http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
7. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea II. (s.f.).
8. Consejo de Administración FCPC-BNF. (2013). *Reglamento de Créditos del FCPC-BNF*. Quito.
9. Constitución Política del Ecuador. (1998). Seguridad Social.
10. Constitución Política del Ecuador. (2008). Superintendencias. *Artículo 213*.
11. Consulting Credit. (s.f.). *Glosario Financiero*. Obtenido de <http://www.consultingcredit.com/glosario/g/garantia.html>
12. Delfiner, M. (Octubre de 2008). *Técnicas Cualitativas para la gestion del Riesgo Operacional*. Argentina.
13. Diario El Comercio. (6 de Agosto de 2013). *Trabajadores ahorran en 64 Fondos*. Obtenido de http://www.elcomercio.ec/negocios/Fondos-trabajadores-empleados-Ecuador-IESS-jubilacion-cesantia-inversion_0_969503169.html
14. Durán, G. (2005). *Catorce Temas para entender la Economía*.
15. Ernest & Young. (s.f.). *Sarbanes-Oxley y la Auditoría*. Obtenido de <http://www.ey.com/.../LeySarbanes-Oxley>

16. Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF. (2013). *Manual de Organización y Funciones del FCPC-BNF*. Quito.
17. Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF. (2014). *Plan Estratégico del FCPC-BNF*. Quito.
18. Fondo Complementario Previsional Cerrado del BNF. (s.f.). *Estatuto FCPC-BNF. Estatuto de la Administradora del Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Servidores del Banco Nacional de Fomento*. Quito.
19. GestioPolis. (s.f.). *Importancia del Trabajador*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/new/>
20. Gonzalez, P. N. (2013). *Planificación Estratégica para la mediana y pequeña empresa*. Moca, Puerto Rico.
21. Hermosa, T. (2011). *Beneficios Tributarios que obtienen los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados al ser considerados entidades sin fines de lucro*. Obtenido de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/2610/1/Tesis%20Teresa%20Hermosa.pdf>
22. Instituto de Auditores Interno de España. (s.f.). *Buenas practicas en gestion de riesgos*. Obtenido de http://auditoresinternos.es/uploads/media_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf
23. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). *Desempleo urbano en Ecuador se ubica en 4,57% en septiembre de 2013*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=637:desempleo-urbano-en-ecuador-se-ubica-en-457-en-septiembre-de-2013&catid=68:boletines&Itemid=51&lang=es
24. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2014). *Análisis y Proyección del PEA en el Ecuador*. Obtenido de http://inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=945&lang=es
25. Krugman, P. (2007). *Introducción a la Economía*.
26. Martínez Ponce de León, J. (2006). *Introducción al Análisis de Riesgos*. México: Limusa.
27. Matriz FODA. (2011). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
28. Mimi Economía. (s.f.). *Tasa de Interés pasiva*. Obtenido de http://es.mimi.hu/economia/tasa_de_interes_pasiva.html
29. Norma ISO – 9001:2000. (2000).
30. Palacios, H. (2006). *Fundamentos Técnicos de la Matemática Financiera*.
31. Pro Ecuador. (2014). *Balanza Comercial*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/balanza-comercial/>

32. Quantitative & Corporate Finance. (Marzo de 2010). Administración de Riesgos Operativos.
33. Ramallo, R. (24 de Abril de 2011). *Conservador, moderado o amante del riesgo: ¿qué perfil de inversor le sienta mejor a usted?* Obtenido de <http://www.iprofesional.com/notas/114877-Conservador-moderado-o-amante-del-riesgo-qu-perfil-de-inversor-le-sienta-mejor-a-usted>
34. Rodríguez Taborda, E. (2002). *Administración del Riesgo*. México: Alfaomega.
35. Stigler, G. J. (2008). *Competencia*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_%28econom%C3%ADa%29
36. Superintendencia de Bancos y Seguros. (20 de Octubre de 2005). Resolución No JB-2005-834. *Normas Generales para la Aplicación de la Gestión del Riesgo Operativo*. Quito, Ecuador.
37. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2009). *Manual unico de supervision*. Quito: Fit & Proper.
38. Taborda, E. R. (2001). *Administración del Riesgo*. Mexico D.F.: ALFOMEGA.
39. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (2013). Obtenido de <http://www.coso.org/>
40. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2014). *COSO*. Obtenido de <http://www.coso.org/board.htm>
41. Vall, J. (26 de Septiembre de 2013). *Liderazgo e importancia de la gestión de riesgos en las empresas II*. Obtenido de <http://blog.grantthornton.es/2013/09/26/liderazgo-e-importancia-de-la-gestion-de-riesgos-en-las-empresas-ii/>
42. Vasquez, V. (2007). *Organización Aplicada*. Quito: GRAFICAS VASQUEZ.

ANEXOS

Anexo 1: Encuestas a los empleados para levantar FODA**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

TEMA DE TESIS: *DETERMINACIÓN DE LOS RIESGOS DE CRÉDITO Y OPERATIVO DE LA CARTERA DE CRÉDITO DEL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO Y PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU ADMINISTRACIÓN.*

TEMA ENCUESTA: Análisis Situacional (FODA) del Fondo Complementario Previsional Cerrado del Banco Nacional de Fomento.

OBJETIVOS:

Identificar las principales y más importantes Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, que tiene el Fondo Complementario Previsional Cerrado del Banco Nacional de Fomento, desde una perspectiva real de sus funcionarios, con la finalidad de ponderarlas y enlistarlas en orden de prelación, para una mejor toma de decisiones.

INSTRUCCIONES:

De las Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, que han sido propuestas en la Planificación Estratégica del Fondo Complementario Previsional Cerrado del Banco Nacional de Fomento y otras que han sido propuestas por el ejecutor del trabajo, señale en el paréntesis con un número, las seis principales opciones que usted considera en orden de importancia (1= mayor importancia, 6= menor importancia); o identifique alguna otra, que usted considere.

CUESTIONARIO:**1. Identifique y señale las seis principales Fortalezas del FCPC-BNF:**

1. Administración Responsable ()
2. Manejo en cuentas individuales. ()

3. Estructura Organizacional definida ()
4. Capacidad de Respuesta ()
5. Sistema Informático ()
6. Infraestructura ()
7. Capacidad de Talento Humano ()
8. Buena cultura Organizacional ()
9. Políticas Internas definidas ()
10. Cobertura a nivel nacional ()

2. Identifique y señale las seis principales Debilidades del FCPC-BNF:

1. Beneficio extendido ()
2. Servicios limitados ()
3. No tener un administrador del Sistema Informático ()
4. Porcentaje de aporte bajo ()
5. Insatisfacción de los servicios. ()
6. Quejas de los clientes ()
7. Falta de Políticas Internas ()
8. Tecnología ()
9. Ambiente Laboral ()
10. Falta de promoción de nuevos productos ()

3. Identifique y señale las seis principales Oportunidades del FCPC-BNF:

1. Diversificación de inversiones ()
2. Programa de Educación Financiera ()
3. Mercado disponible de partícipes ()
4. Mercadeo con acceso al correo institucional. ()
5. Políticas Gubernamentales ()
6. Estabilidad Económica ()
7. Crecimiento económico del país ()
8. Cobertura a nivel Nacional ()
9. Regulaciones de la SBS ()
10. Cultura de ahorro ()

4. Identifique y señale las seis principales Amenazas del FCPC-BNF:

1. Recuperación de créditos. ()
2. Inestabilidad laboral de los partícipes. ()
3. Incertidumbre política. ()
4. Disposiciones variables de entidades de control. ()
5. Falta de agremiación. ()
6. Vacíos Jurídicos. ()
7. Competencia ()
8. Desconfianza de los partícipes ()
9. Cobertura a nivel Nacional ()
10. No existe Cultura de ahorro previsional en el país.()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2: Encuestas aplicadas a los Expertos de los Procesos**ENCUESTA EXPERTO DE CRÉDITOS
PREVIO A LA CONSTRUCCIÓN DE MATRICES DE RIESGOS****EJECUTIVO DE CRÉDITO**

Por favor su ayuda contestando las siguientes preguntas:

- 1. ¿Tienes normativa (políticas, reglamentos, manuales, procedimientos, instructivos) para ejecutar tus procesos aprobados y difundidos?**

Si, existe un reglamento crédito aprobado por la máxima autoridad del FCPC-BNF donde constan todos los requisitos que el participe debe cumplir a cabalidad para ser acreedor a un préstamo.

- 2. ¿Existe segregación de funciones en sus procesos?**

No, existe una sola persona encargada de toda el área.

- 3. ¿Conoces con detalle los procesos que se ejecutan en tu unidad?**

Si, desde que la solicitud llega, contabilización, notificación e informe a la Gerencia General de todos los procesos realizados en el mes.

- 4. ¿Conoces tus funciones, actividades y el perfil de tu puesto?**

Si.

- 5. ¿Qué insumos requieres para ejecutar tu proceso?**

Para la colocación de créditos se necesita la aprobación de la Gerencia General.

6. ¿Qué información, productos o servicios se generan a partir de tus procesos?

Otorgamiento de crédito Quirografarios, Prendario e Hipotecarios.

7. ¿Qué áreas están directamente relacionadas con tus procesos?

Las aéreas relacionadas son Cartera, Aportaciones y Contabilidad.

8. ¿A quién reportas los resultados de tus procesos, lo haces con oportunidad?

Los reportes son emitidos mensualmente a la Gerencia General, en ciertas ocasiones al Consejo de Administración.

9. ¿Tus procesos se ejecutan en forma automatizada o manual?

Los procesos se ejecuta en su gran mayoría de forma automática pero existen algunos que se los realiza de manera manual.

10. ¿Cuentas con recursos humanos, tecnológicos y materiales?

Si, en el área de crédito existe una sola persona encargada de todos los procesos, se cuenta con un sistema, internet y línea telefónica y contamos con todos los suministros necesarios para la realización de todos los procesos.

11. ¿De manera general qué problemas has detectado en tus procesos?

El sistema aún no se encuentra parametrizado correctamente lo que muchas veces genera problemas y retrasos en los procesos, liquidez misma que por factores externos ha afectado a la colocación de créditos, incumplimiento de los partícipes al momento de enviar los requisitos, desembolso del dinero en algunos créditos Hipotecarios antes de recibir la Hipoteca a nombre del FCPC-BNF, contabilización de créditos sin cumplir todos los requisitos autorizados por máximas autoridades, falta de verificación de información proporcionada en las solicitudes de créditos, en el sistema no se encuentra actualizado el valor de la Cuenta Individual misma que genera insatisfacción en los

partícipes, al momento de registrar la garantía en el sistema no permite considerar el 120% sino solo el 100% del valor colocado lo que al momento de generar reportes para el órgano de control no permite enviar la información como indicia el reglamento de Créditos.

12. ¿Has implementado acciones para mejorar tus procesos?

No, aún no ha existido la oportunidad de mejorar o implementar nuevos procesos.

13. ¿Cuentas con flujogramas de procesos?

No

14. ¿Qué implicaciones ha tenido la organización con problemas en tus procesos?

La falta de colocación de créditos ha reducido considerablemente la cartera colocada misma que a su vez ha reducido los Ingresos del FCPC-BNF.

15. ¿Cuáles considera son las mayores amenazas de riesgo en sus procesos?

Las desvinculaciones de nuestros partícipes y en la actualidad la aprobación de la nueva Ley de Seguridad Social.

**ENCUESTA EXPERTO DE CARTERA
PREVIO A LA CONSTRUCCIÓN DE MATRICES DE RIESGOS**

EJECUTIVO DE CARTERA

Por favor su ayuda contestando las siguientes preguntas:

- 1. ¿Tienes normativa (políticas, reglamentos, manuales, procedimientos, instructivos) para ejecutar tus procesos aprobados y difundidos?**

Para ciertos procesos existen procedimientos, pero no documentados sino que el Ingeniero de Sistemas envía un mail con los pasos para procesar actividades en el Sistema.

- 2. ¿Existe segregación de funciones en sus procesos?**

Todas las funciones están concentradas y son responsabilidad directa de los ejecutivos de cada área.

- 3. ¿Conoces con detalle los procesos que se ejecutan en tu unidad?**

En toda la unidad no existe sociabilización de los procesos, cada persona conoce y es experto solamente en los procesos que tiene a su cargo.

- 4. ¿Conoces tus funciones, actividades y el perfil de tu puesto?**

No existe un manual de funciones, detalles de actividades y perfil de mi puesto a cargo no me han sido entregados.

- 5. ¿Qué insumos requieres para ejecutar tu proceso?**

Para ejecutar los procesos de recuperación a partícipes, se requieren insumos como acceso a las cuentas de ahorros de los partícipes, ex partícipes y jubilados, documentos que abalicen los descuentos realizados a cuotas y el respaldo de los depósitos que realizan los clientes.

6. ¿Qué información, productos o servicios se generan a partir de tus procesos?

Comprobantes contables de los cruces afectados a las tablas de amortización, Reportes de Cartera Vencida, Reportes de Gastos Judiciales, Notificaciones de vencidos, inicio de acciones legales.

7. ¿Qué áreas están directamente relacionadas con tus procesos?

- Créditos
- Contabilidad
- Aportes

8. ¿A quién reportas los resultados de tus procesos, lo haces con oportunidad?

Mensualmente se presenta un informe de los proceso del Área al Gerente General del FCPC-BNF.

9. ¿Tus procesos se ejecutan en forma automatizada o manual?

Algunos procesos se realizan automáticamente en el sistema, pero la mayor parte de procesos se realizan en el Sistema pero de manera manual.

10. ¿Cuentas con recursos humanos, tecnológicos y materiales?

Recursos humanos, solo existe una persona responsable de los procesos de cartera, tecnológicos se cuenta con el Sistema Milenio y materiales con los suministros, documentos que respaldan las transacciones.

11. ¿De manera general qué problemas has detectado en tus procesos?

- Concentración de funciones.
- El sistema tiene muchas falencias en el procesamiento de información.
- Se realizan la mayor parte de procesos de manera manual.

- Los módulos de créditos y contabilidad en ciertas ocasiones no manejan la misma información en rubros o cuentas iguales.

12. ¿Has implementado acciones para mejorar tus procesos?

Si se han realizado reuniones de trabajo principalmente con el Administrador del sistema para solucionar algunas falencias.

13. ¿Cuentas con flujogramas de procesos?

No, no solamente con un detalle de las funciones.

14. ¿Qué implicaciones ha tenido la organización con problemas en tus procesos?

- Incremento de la cartera vencida
- Incremento de juicios.

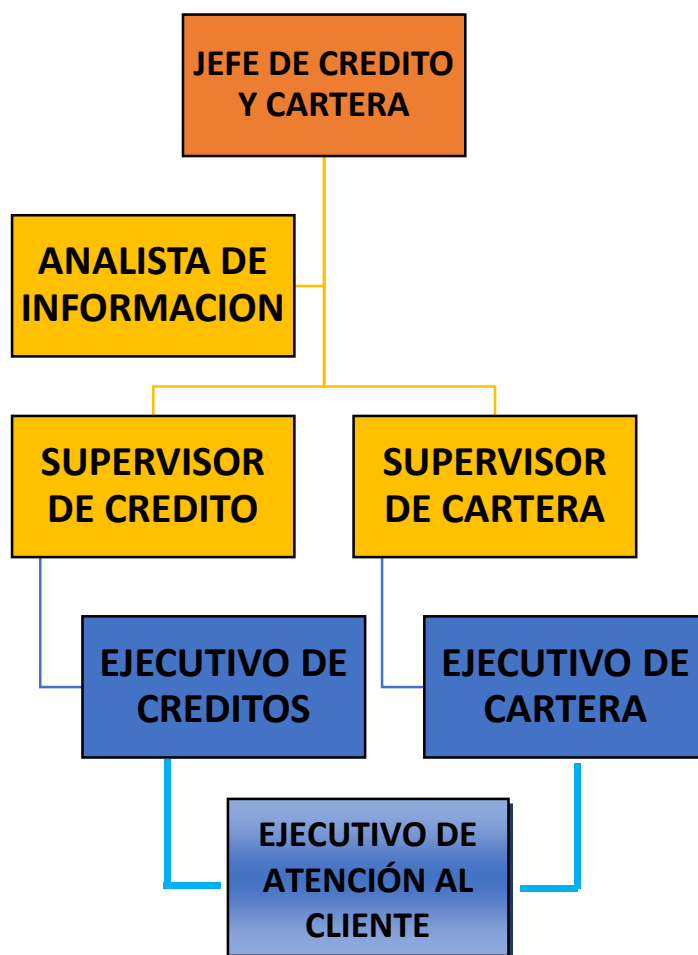
15. ¿Cuáles considera son las mayores amenazas de riesgo en sus procesos?

La constante desvinculación de los empleados del BNF, lo que hace que el FCPC-BNF pierda partícipes. La aprobación de la nueva Ley de Seguridad Social.

Anexo 3: Propuestas de Implementación en el FCPC-BNF

- **PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS**

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA



Fuente: Investigación de estudio

Elaborado por: Katherine Brito

- **PROPUESTA REESTRUCTURACIÓN DE FUNCIONES**

Jefatura

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias.
- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes funciones administrativas y operativas del Departamento.

- ✓ Reportar e informar al jefe inmediato superior los aspectos relacionados al accionar del Departamento a su cargo.
- ✓ Verificar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas.
- ✓ Evaluar los resultados de los objetivos planteados para el Departamento.
- ✓ Coordinar con dependencias internas y externas relacionadas con el accionar del Departamento.
- ✓ Revisión y monitoreo de los controles existentes en los procesos del Departamento.
- ✓ Definición de necesidades de nuevos controles a ser establecidos en los procesos del Departamento.
- ✓ Emisión de políticas para la estimación anual de presupuestos, con relación a los recursos del Departamento.

Analista de Información

- ✓ Recepción y revisión de los medios magnéticos generados para realizar los procesos de acreditación o descuentos masivos a los clientes.
- ✓ Obtención y entrega de informes y reportes de inconsistencias generadas por la revisión previos a realizar los procesos masivos.
- ✓ Generación de reportes de novedades definitivas, conforme definiciones programadas en el sistema.
- ✓ Coordinación con la Jefatura y los Supervisores de áreas, para la ejecución de los procesos de control y depuración.
- ✓ Verificar el cruce adecuado de la información entre los módulos de créditos y contabilidad.

- ✓ Verificar y analizar el cumplimiento del presupuesto en las dos Áreas.

ÁREA DE CRÉDITOS

Supervisor de Crédito

- ✓ Coordinación permanente con la Jefatura para la definición de trámites a realizarse en los procesos.
- ✓ Control de los movimientos generados por la Colocación de los créditos:
 - Rectificaciones de Datos.
 - Nuevos ingresos y finalizaciones.
 - Corrección de datos por novedades reportadas en los procesos de depuración.
- ✓ Control de la documentación de respaldo relativa a los procesos del Área.
- ✓ Controlar y Reportar el cumplimiento del presupuesto mensual de Colocación de créditos.
- ✓ Verificación de la información de los partícipes.
- ✓ Seguimiento permanente de los clientes interesados en obtener créditos, definir mercados objetivos.
- ✓ Control de los movimientos de los partícipes generados por el ejecutivo de atención al cliente a nivel nacional.
- ✓ Revisar informes para la calificación de créditos, convocar a las reuniones.

Ejecutivo de Crédito

Realiza todas las actividades netamente operativas:

- ✓ Receptar solicitudes de crédito.
- ✓ Revisar y analizar capacidad de pago.
- ✓ Recepción de movimientos bancarios y roles de pago de los 3 últimos meses.
- ✓ Revisar que la documentación esté completa de acuerdo al Reglamento, en caso de que no lo esté notificar los requerimientos adicionales.
- ✓ Diferir el otorgamiento de créditos hasta que se elabore el rol de descuentos para recuperación de cartera.
- ✓ Aplicar la contabilización en el sistema.
- ✓ Enviar el registro a la Contadora para validación.
- ✓ Realizar la transferencia o acreditación del crédito luego de la firma de la Contadora y Gerente General mediante cash management.
- ✓ Elaborar el correo de otorgamiento de crédito.
- a. Entregar la carpeta de créditos al área de Custodia de Valores para su cuidado y archivo.
- ✓ Realizar el pago a las aseguradoras por seguros que cubran a todas las líneas crediticias.
- ✓ Elaborar reporte mensual de créditos a la Aseguradora tanto en monto como saldo de capital para el seguro respectivo.

- ✓ Elaborar reporte mensual a la SBS para central de riesgos.
- ✓ Elaborar informes para la calificación de créditos hipotecarios, archivo especial en custodia.
- ✓ Corrección de las novedades notificadas por el Supervisor.

ÁREA DE CARTERA

Supervisor de Cartera

- ✓ Coordinación permanente con la Jefatura para la definición de procesos a realizarse en el Área.
- ✓ Análisis y elaboración de informes por las novedades en Recuperación de la cartera.
- ✓ Control de los movimientos generados por los procesos de recuperación.
- ✓ Control de la documentación de respaldo relativa a los procesos.
- ✓ Conciliar y cruzar con los estados de cuenta los valores cruzados.
- ✓ Revisar reportes de cartera morosa, vencida y gastos judiciales, informar a los niveles más altos sobre variaciones y recomendar acciones.
- ✓ Elaborar el cronograma de seguimiento permanente a los clientes con cartera vencida.

Ejecutivo de Cartera

Todas las actividades operativas:

- ✓ Elaborar y cargar el archivo de descuentos a través de Banco Virtual para descuentos mensuales de los segmentos de Partícipe, Ex partícipes y Jubilados.

- ✓ Subir archivo de descuentos a partícipes en mora, en quincena mediante Banca electrónica.
- ✓ Enviar un archivo a Recursos Humanos del Banco Nacional de Fomento con el detalle del personal jubilado para hacer el cruce de sus líneas de crédito para su recuperación.
- ✓ Cuadre de la recuperación de créditos de personal partícipe, ex partícipe, jubilados con el valor ingresado a la cuenta bancaria.
- ✓ Conciliación de recuperación de cartera.
- ✓ Devolución de descuentos a garantes una vez verificado el deudor principal a realizado el depósito.
- ✓ Realizar Reporte de descuentos a garantes.
- ✓ Receptar los depósitos por cuentas vigentes y vencidas.
- ✓ Receptar los depósitos por abonos a capital o liquidación de créditos.
- ✓ Cargar Gastos judiciales una vez que el Comité ordene.
- ✓ Cargar Gastos Judiciales a los créditos, según factura del Abogado.
- ✓ Cancelar Gastos Judiciales una vez que se ha receptado depósitos, para afectar a los mismos.
- ✓ Liquidar créditos por liquidación de cuenta individual.

Ejecutivo de Atención al cliente

- ✓ Atención personalizada al cliente, correo electrónico y telefónico.
- ✓ Certificaciones para deducciones de impuesto a la renta.

- ✓ Certificaciones de deuda, garantías.
 - ✓ Secretario de las reuniones de Área.
 - ✓ Elaboración de actas y convocatorias.
 - ✓ Recuperar vía extrajudicial (comunicaciones escritas y/o telefónicas de cartera vencida)
 - ✓ Notificación del detalle del cruce de depósitos, cuenta individual.
 - ✓ Enviar documentos a la aseguradora en caso de muerte de personal deudor al FCPC y tramitar con los familiares para la indemnización.
 - ✓ Enviar notificaciones a las personas vencidas, una vez concluido el proceso de recuperación.
- **PROPUESTA DE LA CREACIÓN DE LOS COMITÉS DE INVERSIONES Y RIESGOS**

COMITÉ DE RIESGOS

OBJETIVO.- Establecer esquemas eficientes y efectivos de Administración y control de todos los riesgos a los que se encuentra expuesto el FCPC-BNF, en el desarrollo de su negocio, conforme su objeto social y estatuto.

FUNCIONES:

- Revisar y desarrollar las metodologías para identificar, medir y monitorear los riesgos, metodología que facilite la detección y corrección de las deficiencias en el Sistema de Administración del Riesgo Operativo.
- Asegurar que los controles estén funcionando en forma oportuna, efectiva y eficiente.

- Velar por el cumplimiento de los límites de inversión y de crédito e informar al Consejo de Administración, si detectare excesos en los límites de inversión.
- Proteger y mejorar el valor patrimonial y el margen financiero del FCPC-BNF.
- Asesorar al consejo de administración en la definición de políticas financieras y operacionales.

El Comité de Riesgos deberá estar integrado por: 1 Representante del Consejo de Administración o partícipe con experiencia en Riesgos, 1 Supervisor de cada área, quienes deberán tener la calidad de partícipes y demostrar experiencia en el área de riesgos.

COMITÉ DE INVERSIONES

OBJETIVO: Establecer esquemas eficientes y efectivos de Administración y políticas de colocación e inversión de los recursos financieros administrados por el FCPC-BNF, destinado a cumplir con su objeto social y estatuto.

FUNCIONES:

- La responsabilidad principal del Comité de Inversiones es la de proponer al Consejo de Administración las mejores alternativas de colocación, inversión y reinversión de recursos a corto, mediano y largo plazo, considerando para ello los principios de seguridad, rentabilidad y liquidez.
- Proponer estudios para colocar recursos sean a través de líneas crediticias o inversiones propiamente dichas.
- Emitir reformas al reglamento en base a los cambios y necesidades del mercado.
- Asesoramiento al Consejo de Administración y al Personal operativo, en materia de inversiones.

- Promover la Constitución de activos del FCPC-BNF en función de las fuentes de fondeo con el propósito de cumplir los objetivos del FCPC-BNF.
- Proteger y mejorar el valor patrimonial y el margen financiero del FCPC-BNF.

El Comité de Inversiones deberá estar integrado por: 1 Representante del Consejo de Administración, un partícipe con experiencia en Manejo de Inversiones, 1 Supervisor de cada área, quienes deberán tener la calidad de partícipes y demostrar experiencia en el área de inversiones.

- **PROPUESTA DE CREACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA PARA EL FCPC-BNF**

La tradición y el prestigio del FCPC-BNF exigen que el comportamiento de sus miembros se encuadre en el respeto mutuo, la honestidad, credibilidad, responsabilidad social, el compromiso con el Fondo y la solidaridad.

Con tal antecedente, el presente Código de Ética define la norma de conducta de los miembros del Fondo:

RESPECTO HACIA SÍ MISMO Y HACIA LOS DEMÁS

- Fomentar la solidaridad entre los miembros de la comunidad.
- Comportarse de manera recta, que afirme la autoestima y contribuya al prestigio institucional, que sea ejemplo y referente para los demás.
- Respetar a los demás y en particular la honra ajena y rechazar todo tipo de acusaciones o denuncias infundadas.
- Respetar el pensamiento, visión y criterio ajeno.
- Excluir toda forma de violencia y actitudes discriminatorias.

- Apoyar un ambiente pluralista y respetuoso de las diferencias.
- Convertir la puntualidad en norma de conducta.
- Evitar el consumo de bebidas alcohólicas, tabaco, sustancias psicotrópicas o estupefacientes.

HONESTIDAD

- Hacer de la honestidad el principio básico de comportamiento en todos los actos.
- Actuar con justicia, probidad y diligencia.
- Actuar de acuerdo a la conciencia, sin que presiones o aspiraciones particulares vulneren los intereses institucionales.
- Velar por el cumplimiento de las garantías, derechos y deberes de los miembros del FCPC-BNF.
- Tomar oportunamente las medidas correctivas necesarias para superar las irregularidades que pudieren ocurrir.

CREDIBILIDAD

- Hacer una mística de la prosecución de la verdad, tanto en la actividad académica como en lo cotidiano.
- Informar con transparencia y en forma completa.
- Emitir mensajes con autenticidad, que no distorsionen eventos ni realidades.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

- El cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, etc.).
- La responsabilidad social se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.
- La responsabilidad social se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés relacionados con la actividad del FCPC-BNF.

COMPROMISO CON EL FONDO

- Ser leal al FCPC-BNF y a los valores institucionales.
- Cumplir las normas constitucionales, legales, estatutarias, reglamentarias y las resoluciones de la autoridad legítimamente designada.
- Reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones.
- Participar activamente en la vida y en la dirección del FCPC-BNF, de acuerdo a los mecanismos de participación, aportando proactivamente con iniciativas de mejoramiento institucional y mantenerse informado.
- Emplear los recursos institucionales con austeridad, de acuerdo a los fines correspondientes.
- Contribuir al ornato y limpieza de nuestras instalaciones.

SOLIDARIDAD

- Entablar una democracia directa, transparente y participativa;
- Asumir responsabilidades a nivel personal y colectivo;

- Reconocer los privilegios inherentes de cada quien y la influencia que éstos tienen sobre todas las interacciones de la operación del FCPC-BNF;
 - Ayudarnos los unos a los otros para luchar contra cualquier forma de conflicto;
 - Redefinir la manera en que se valora el trabajo;
 - Respetar la privacidad individual;
 - La educación y buen trato como un derecho de todos los seres humanos; y
 - Esforzarnos en practicar y apoyar la implementación amplia de una política transparente.
- **PROPUESTA DE JERARQUÍAS PARA LA APROBACIÓN FINAL DE LOS CRÉDITOS**

ENTE	MONTO
GERENTE GENERAL	\$ 15,000.00
COMITÉ DE INVERSIONES	\$ 30,000.00
COMITÉ DE INVERSIONES Y UN REPRESENTA DE RIESGOS	\$ 60,000.00
COMITÉ DE RIESGOS Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	MONTOS MAYORES A \$ 60,000.00

Fuente: FCPC-BNF

Elaborado por: Katherine Brito

Anexo 4: Ejemplo del Cálculo de Riesgo Residual**EJEMPLO****CALCULO DEL RIESGO NETO**

Actividad I	Nivel de Riesgo	Calidad de gestión			Riesgo Residual (**)
		Tipos de medidas de control	Efectividad	Promedio (*)	
Riesgo Inherente 1	4	Control 1	3	3.00	1.33
		Control 2	4		
		Control 3	2		
Riesgo Inherente 2	3	Control 1	4	3.67	0.82
		Control 2	4		
		Control 3	3		
Riesgo Inherente 3	5	Control 1	1	2.00	2.50
		Control 2	3		
		Control 3	2		
Riesgo Inherente 4	4	Control 1	2	1.50	2.67
		Control 2	1		
PERFIL DE RIESGO (***)					1.83

(*) Promedio de los datos de Efectividad

(**) Resultado de la división entre el Nivel de Riesgo / Promedio de Efectividad

(***) Promedio: Se consideran un mismo peso de ponderación a los SRI