

**PRIMER BANCO**  
**DE LOS TRABAJADORES**



**Manual Gestión Integral de  
Riesgos**

**v3.0.1**

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
I.- Aspectos Generales del Documento .....	5
1. Objetivo .....	5
2. Alcance .....	5
3. Base Legal .....	6
4. Actualización .....	6
5. Aprobación .....	6
6. Definición de Riesgo Financiero .....	6
6.1. Clases de Riesgo Financiero y Definiciones Según Normativa SSF.....	7
6.1.1. Riesgo de Mercado.....	7
6.1.2. Riesgo de Crédito .....	7
6.1.3. Riesgo Operacional (Tecnológico y Legal) .....	8
6.1.4. Riesgo de Liquidez .....	8
6.1.5. Riesgo Reputacional.....	9
6.1.6. Riesgo Técnico.....	9
Gestión integral de riesgos.....	10
II.- Monitoreo de Riesgos por Tipo e Interrelación entre sí .....	10
7. Riesgo de Mercado.....	10
7.1. Tipos de Riesgo de Mercado .....	10
7.1.1. Riesgo de Tasa de Interés.....	10
7.1.2. Riesgo de Tipo de Cambio .....	11
7.1.3. Riesgo de Precio de Valores .....	11
7.1.4. Otros Riesgos de Mercado .....	11
7.1.4.1. Riesgos operacionales .....	11
7.1.4.2. Riesgos estratégicos .....	12
7.2. Operaciones Afectas a Riesgos de Mercado .....	12
7.2.1. Inversiones Financieras .....	12
7.2.2. Posiciones en instrumentos Financieros Derivados por Cuenta Propia .....	13
7.2.3. Definición de Posiciones afectas a riesgo de Mercado .....	13
7.3. Administración de los Riesgos de Mercado .....	14
7.3.1. Organización.....	14
7.3.2. Gerencia Financiera (Negocios de Títulos Valores).....	14
7.3.3. Unidad de Apoyo (Auditoría Interna).....	15
7.3.4. Identificación y Medición de los Riesgos de Mercado .....	15
7.3.5. Medición de Riesgo de Tasa de Interés.....	16
7.3.6. Medición de Riesgo de Tipo de Cambio .....	16
7.3.7. Medición de Riesgo de Precio .....	16
7.3.8. Límites por Exposición a Riesgo de Mercado .....	17
7.4. Metodología de Evaluación de Riesgo de Mercados .....	17
7.4.1. Valor en Riesgo (VaR) .....	17
7.4.2. Análisis de Sensibilidad de Brechas.....	18
7.4.3. Análisis Complementarios.....	18
7.5. Instrumentos de Control .....	18
7.6. Seguimiento y Control de Riesgo de Mercado .....	19
8. Riesgo de Crédito .....	19

8.1.	Marco Legal .....	20
8.2.	Evaluación del Deudor .....	22
8.3.	Clasificación del Deudor .....	22
8.4.	Proceso Operativo del Crédito .....	22
8.4.1.	El proceso de Otorgamiento de Créditos .....	23
8.4.2.	El proceso de cobranza .....	23
8.5.	Proceso de Otorgamiento de Crédito .....	23
8.6.	Proceso de Cobranza .....	25
8.7.	Identificación de los Riesgos de Créditos .....	27
8.7.1.	Deficiencias en el Proceso de Crédito .....	27
8.7.2.	Sobreendeudamiento.....	28
8.7.3.	Morosidad .....	28
8.7.4.	Concentración de la Cartera de Crédito .....	29
8.7.5.	Operaciones con Personas Relacionadas.....	33
8.7.6.	Giros de Negocios.....	34
8.7.7.	Competencia entre Instituciones Financieras.....	35
8.7.8.	Situación Económica del País .....	35
8.7.9.	Política de Gobierno.....	35
8.8.	Regulación de los Riesgos de Créditos .....	36
8.8.1.	Categorías de Clasificación del Deudor de la Cartera de Créditos.....	36
8.8.2.	Garantías .....	36
8.8.3.	Provisiones para Incobrabilidad de Préstamos .....	36
8.8.4.	Préstamos Vencidos .....	36
8.8.5.	Préstamos en Cobranza Judicial .....	37
8.8.6.	Créditos Refinanciados y Créditos Reestructurados .....	37
8.8.6.1.	Créditos Reestructurados.....	37
8.8.6.2.	Créditos Refinanciados.....	38
8.8.7.	Evaluación y Clasificación de los Activos de Riesgo Crediticio .....	38
8.8.8.	Adjudicación de Bienes .....	39
8.9.	Control de los Riesgos de Créditos.....	39
8.9.1.	Reglamento de Créditos y Cobranzas .....	39
8.9.2.	Políticas de Otorgamiento de Crédito.....	39
8.9.3.	Reglamento de Cobros .....	39
8.9.4.	Burós de Crédito.....	39
8.9.5.	Recursos Humanos Calificados.....	40
8.9.6.	Sistema Informático .....	40
8.9.7.	Gestión Gerencial Eficaz.....	40
8.10.	Seguimiento de los Riesgos de Crédito .....	41
8.10.1.	Calce de Operaciones.....	41
8.10.2.	Indicadores de Morosidad .....	41
8.10.3.	Indicadores de Cobertura de Reserva.....	42
8.10.4.	Estructura de la Cartera de Crédito.....	42
8.10.5.	Control de Créditos a Directivos, Empleados y Funcionarios .....	42
8.10.6.	Reportes de Morosidad.....	42
9.	Riesgo Operacional y de Tecnología.....	43
9.1.	Riesgo de Sistemas .....	43
9.2.	Riesgos de Procesos .....	43
9.3.	Riesgos de Recursos Humanos.....	43

9.4.	Riesgos de Eventos Externos.....	44
9.5.	Gestión de Riesgo Operativo.....	44
9.5.1.	Identificación de Riesgos Operativos .....	44
9.5.2.	Medición de Riesgos.....	44
9.5.3.	Monitoreo de Riesgos .....	45
9.5.4.	Control de Riesgo .....	45
9.6.	Identificación de Riesgos.....	46
9.6.1.	Identificación de Riesgos de Sistemas.....	46
9.6.2.	Identificación de Riesgos de Procesos .....	50
9.6.3.	Identificación de Riesgos de Recursos Humanos .....	51
9.6.4.	Identificación de Riesgos Externos.....	52
9.7.	Medición del Riesgo Operacional.....	52
9.7.1.	Medición Cualitativa.....	52
9.7.2.	Medición Cuantitativa .....	53
9.8.	Validación .....	54
9.9.	Monitoreo del Riesgo Operativo .....	54
9.9.1.	Auditoría Interna .....	54
9.9.2.	Auditoría Externa .....	54
9.9.3.	Auditoría de Sistemas.....	55
9.9.4.	Controles Gerenciales .....	55
9.9.5.	Controles de Personal .....	55
9.9.6.	Controles de Procesos.....	55
9.9.7.	Controles de Operación .....	56
9.9.8.	Controles de Aplicación.....	56
9.9.9.	Controles a la Tecnología Informática.....	56
9.10.	Control de Riesgo Operativo .....	57
9.10.1.	Seguridad Integral .....	57
9.11.	Plan de Contingencia.....	58
	Anexo N° 1: Glosario de Términos .....	59
	Anexo N° 2: Sistema de Información Gerencial Básica (SIG) .....	63
	Anexo 3: Metodología para Medición e Identificación de los Riesgos .....	75

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de gestión integral de riesgos plantea una racionalización gradual y sistemática de la gestión de riesgos financieros en el Primer Banco de los Trabajadores. Su objetivo es contribuir a optimizar las inversiones mediante la ponderación adecuada de sus riesgos bancarios. Gestión de riesgos que es de gran utilidad para gerentes y responsables de las operaciones financieras del Primer Banco de los Trabajadores, así como para el desempeño de las labores de las áreas técnicas y/o en áreas de sistemas.

Dado que el concepto de riesgo despierta la posibilidad de que ocurra un incidente o contratiempo que conlleve a que se produzca un daño, también es cierto que se debe tener claro que toda actividad en cualquier sentido coadyuvará a arriesgarse; por lo que atreverse a realizarlo supone una elección con incertidumbre.

Y como se trata de la valoración del riesgo y su gestión en un proceso coherente de toma de decisiones, en el presente documento se abordan temáticas tales como: definir tipos de riesgos e identificar los factores de riesgo, a los que se está expuesto.

Esto nos mueve a aseverar que tratar con el riesgo significa comprenderlo, esto es, saber medirlo y valorarlo, establecer límites de riesgo aceptables y que tipos de riesgos deben ser evitados, gestionándolos a través de la introducción de cambios de ser necesario, en los planes originales de gestión y controlarlos mediante procedimientos previamente establecidos.

Evidentemente que la administración de riesgo es una cuestión compleja donde los gestores deben tratar con los involucrados ya sean de forma individual o de forma institucional, la percepción del riesgo está, además, influida por cambiantes circunstancias personales, en un entorno que transforma continuamente las expectativas.

Para efectos del presente manual se entenderá por Administración de Riesgos, al conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementen para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los riesgos a que se encuentra expuesto el Primer Banco de los Trabajadores.

## I.- Aspectos Generales del Documento

### 1. Objetivo

Permitir a la Administración Superior del Primer Banco de los Trabajadores, establecer, mantener, minimizar y controlar los riesgos que se presenten, así como fortalecer sus técnicas y metodologías para el análisis y evaluación de los mismos y, por último, contribuirá en mejorar su rentabilidad y solvencia.

Complementa al presente Manual de Gestión Integral de Riesgos, los diferentes manuales, políticas y reglamentos en los cuales se identifican los procedimientos que conllevan acciones de control para la minimización de riesgos y su administración.

### 2. Alcance

El alcance del presente manual de gestión integral de riesgos comprende el uso del mismo, a través de sus áreas de riesgo o de control, a fin de que les permita cumplir con sus tareas de manera adecuada, oportuna y consistente.

Asimismo proporciona, material informativo a través de anexos y reportes, que son de uso cotidiano en entidades financieras bancarias y no bancarias, lo que permitirá que con un potencial problema identificado el adecuado tratamiento analítico del problema, el responsable de la administración de riesgo esté en condiciones de evaluar y controlar las potenciales exposiciones o contingencias que se presenten.

El manual contempla los sistemas y procedimientos existentes y utilizados cotidianamente por el Banco. En la medida de que se trate de un modelo no desarrollado por su personal, el Banco deberá hacer las adecuaciones propias de su contenido a las características del Modelo.

Para el uso del presente manual, los responsables de su implementación en la institución debe tener conocimiento previo de:

- La estructura y el funcionamiento del Banco, así como una apreciación y administración de todos los riesgos que toma la institución, para esto es necesario una adecuada coordinación con las áreas de operaciones, depósitos, créditos, recuperaciones administrativas y judiciales, contabilidad y otras expuestas a riesgo, oficialía de cumplimiento, finanzas, negocios, auditoría interna, etc.
- Considerar lo establecido en la Ley de Bancos Cooperativos y de Sociedades de Ahorro y Crédito, en la Ley de Bancos y las normativas prudenciales pertinentes, en las Disposiciones de Carácter General aplicables.

- Las pautas del Comité de Basilea, respecto a la supervisión bancaria, y los conceptos y metodologías de uso frecuente en la teoría y práctica de la identificación y administración de riesgos en el ámbito internacional.
- El acceso y manejo de la información necesaria emitida por el Sistema Informático y las áreas operativas, que compete a la toma y control de riesgos.

### 3. Base Legal

- Normas para la gestión integral de riesgos de las entidades financieras – NRP-20 Normas Técnicas para la Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Financieras.
- Ley de Bancos Cooperativos y de Sociedades de Ahorro y Crédito.
- Ley de Bancos.
- Código de Comercio.
- Pacto Social del Banco y sus modificaciones.
- Disposiciones de Carácter General emitidas por la Superintendencia del Sistema Financiero.
- Normativa Prudencial Aplicable, emitida por BCR y SSF.
- Usos y Prácticas imperantes entre los Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.
- Pacto Social del Primer Banco de los Trabajadores

### 4. Actualización

Como instrumento normativo el Manual de Gestión Integral de Riesgos se revisará y actualizará anualmente en su integridad, para adecuarlo a las modificaciones que establezcan la Ley de Bancos Cooperativos y de Sociedades de Ahorro y Crédito, la Superintendencia del Sistema Financiero, Banco Central de Reserva u otras normas aplicables.

### 5. Aprobación

El presente manual debe ser actualizado por la Gerencia de Riesgos y personal responsable de la administración de riesgos, quien elaborara en conjunto con el Gerente General, las modificaciones necesarias para someterlo a la aprobación del Comité de Riesgos y posteriormente a aprobación de la Junta Directiva del Banco, a fin de que la Gerencia de Riesgos después de su aprobación deberá llevar a cabo su difusión, aplicación y periódica actualización.

### 6. Definición de Riesgo Financiero

El riesgo es inherente a las finanzas e inseparable de esta actividad, por lo que no es relevante querer o no asumir riesgo, pues siempre va a existir en mayor o menor grado los riesgos institucionales.

Ante la potencial incursión de riesgos financieros que pueden afectar las actividades del Banco, los entes supervisores han venido afinando sus técnicas de control de riesgo a fin de prevenir situaciones desfavorables, a las cuales no han sido inmunes las instituciones como las nuestras.

En virtud de lo anterior, se define como administración de riesgos; al proceso de identificar, medir y controlar los riesgos actuales y futuros a los que están expuestas las entidades financieras por la naturaleza de sus actividades, en la búsqueda de beneficios para sus clientes.

### **6.1. Clases de Riesgo Financiero y Definiciones Según Normativa**

El riesgo en las entidades como las nuestras resulta de la suma de distintas clases de riesgos, donde algunos de los cuales no son cuantificables ni siquiera en términos de probabilidad, por lo que no es posible dar una medida numérica de estos riesgos.

Sin embargo, aunque parte de las incertidumbres implícitas en las operaciones bancarias no sean cuantificables, no debemos excluir estos riesgos. Con este propósito a continuación se enumeran y describen brevemente las tipologías de riesgos de operaciones financieras:

#### **6.1.1. Riesgo de Mercado**

Riesgo de Mercado, como la posibilidad de pérdida, producto de movimientos en los precios de mercado que generan un deterioro de valor en las posiciones dentro y fuera del balance o en los resultados financieros de la entidad.

En vista de lo cual podemos decir que es el riesgo de incurrir en pérdidas, en posiciones dentro y fuera de balance, derivadas de movimientos adversos en los precios de los instrumentos financieros en los mercados donde se tengan posiciones.

O sea que podemos conceptualizar Riesgo de Mercado como la pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo que inciden sobre la valuación de las posiciones por operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, índices de precios, entre otros.

#### **6.1.2. Riesgo de Crédito**

Riesgo de Crédito como la posibilidad de pérdida, debido al incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por una contraparte, entendida esta última como un prestatario o un emisor de deuda, un reasegurador o un reafianzador.

Se identifica con la probabilidad de que el acreditado no cumpla con los compromisos de pago y otras obligaciones pactadas, también por la concentración

de financiamiento en un grupo de empresas o en ramas de actividad que son más vulnerables que otras, a variaciones económicas. La disminución de este tipo de riesgo se logra mediante la aplicación de un objetivo análisis de crédito, una cuidadosa investigación de las referencias del solicitante de crédito, un monitoreo permanente de la posición financiera del acreditado y una eficiente labor de cobranza.

### **6.1.3. Riesgo Operacional (Tecnológico y Legal)**

Riesgo Operativo a la posibilidad de incurrir en pérdidas, debido a las fallas en los procesos, personas, los sistemas de información y a causa de acontecimientos externos; incluye el riesgo legal, riesgo de fraude, riesgo tecnológico, riesgo estratégico, etc.;

Riesgo operativo se define a las posibles pérdidas para el Banco por errores o fallas en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas del negocio, o por deficiencias o fallas en los sistemas informáticos, recursos humanos o por la posible ocurrencia de sucesos inesperados, relacionados con la infraestructura operativa y tecnológica interna y externa.

Dado la conceptualización de la Norma NRP-20, en la cual incluye el Riesgo Legal en el Riesgo Operativo, este se detalla así: se presenta cuando hay omisiones en la instrumentación de los créditos, o bien, cuando existen posibilidades de que se emitan resoluciones judiciales o administrativas desfavorables las que, eventualmente, pueden anular la validez del contrato de crédito o del pagaré, o bien, determinar la aplicación de tasas de interés distintas a las pactadas, en perjuicio del acreedor. Este riesgo puede ser menor cuando se confirman las facultades o poderes de los suscriptores legales, entre ellas, la oportuna inscripción de contratos y gravámenes en el Registro Público sea de la Propiedad o de Comercio del domicilio del acreditado, o del lugar en que se encuentren inscritos los inmuebles otorgados en garantía.

### **6.1.4. Riesgo de Liquidez**

Riesgo de Liquidez la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas, incurrir en costos excesivos y no poder desarrollar el negocio en las condiciones previstas.

Por lo tanto se define como Riesgo de liquidez, a la pérdida potencial ocasionada por el descalce en los plazos de las posiciones activas y pasivas de las Entidades.

Se entiende por liquidez la capacidad de transformar un activo en efectivo a los precios existentes en cada momento, sin incurrir en más pérdidas que en su caso impongan el mercado.

El riesgo de liquidez surge de manera natural en las instituciones financieras debido a que prestan a plazos mayores respecto a los que frecuentemente pactan para los depósitos, configurándose un cuadro en que en algunos casos conducen a que las fuentes de financiamiento sean más volátiles que las colocaciones de fondos. Por tal motivo, el tema de liquidez es determinante al momento de valorizar la capacidad financiera de una institución ante condiciones de mercado imprevistas, considerando que su inadecuada administración ha sido en algunos casos el punto de partida de quiebra de muchas instituciones.

Para la administración del riesgo de liquidez la SSF y BCR administra niveles de liquidez según lo establecido en las disposiciones y leyes vigentes sobre la materia, estimando los requerimientos mínimos a través de la aplicación del correspondiente coeficiente de liquidez.

Para el cálculo del coeficiente de liquidez se utilizará la metodología definida por la Gerencia Financiera y de Administración anexo al presente documento.(Anexo Metodología Calculo Liquidez Primer Banco)

#### **6.1.5. Riesgo Reputacional.**

Riesgo Reputacional a la posibilidad de incurrir en pérdidas, producto del deterioro de imagen de la entidad, debido al incumplimiento de leyes, normas internas, códigos de gobierno corporativo, códigos de conducta, lavado de dinero, entre otros.

#### **6.1.6. Riesgo Técnico.**

Riesgo técnico, es la posibilidad de pérdidas generadas por incrementos inesperados en la siniestralidad y gastos, debido a inadecuadas bases técnicas o actuariales empleadas para: establecer la tasa pura de riesgo para cada ramo de seguro, determinar la tasa comercial o primas, la evaluación y aceptación de los riesgos asegurados o políticas de suscripción, la cobertura de reaseguros y el cálculo de las reservas técnicas. (Este es un riesgo aplicable a las instituciones o compañías aseguradoras).

#### **6.1.7. Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo**

Con referencia a la gestión de riesgo de lavado de dinero y de activos y de financiamiento al terrorismo, las entidades deberán aplicar lo establecido en las “Normas Técnicas para la Gestión de los Riesgos de Lavado de Dinero y de Activos, y de Financiamiento al Terrorismo”, (NRP-08) aprobadas por el Banco Central, por medio de su Comité de Normas.

## Gestión integral de riesgos

### II.- Monitoreo de Riesgos por Tipo e Interrelación entre sí

Art. 7. Las entidades deberán establecer una estructura organizacional que permita una adecuada gestión integral del riesgo, con la debida segregación de funciones y niveles jerárquicos de áreas de soporte operativo, negocios y control que participen en el proceso, así como los niveles de dependencia, de conformidad con el perfil de riesgos, el tamaño y la naturaleza de sus operaciones.

Las entidades establecerán y aplicarán las metodologías que consideren apropiadas para el modelo de gestión de riesgo, sin perjuicio de las normas y los requisitos mínimos que establezca el Banco Central por medio de su Comité de Normas.

Dada la base normativa para la Administración Integral de Riesgos, y partiendo de lo establecido en el Art. 3.- de la Norma NRP-20, el cual se transcribió en el párrafo anterior, el Primer Banco de los Trabajadores plantea para cada tipo de riesgo a monitorear lo siguiente:

#### 7. Riesgo de Mercado

Dado que el riesgo de mercado, se define como la pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo que inciden sobre la valuación de las posiciones por operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés, tasas de tipo de cambio, índices de precios, entre otros; por lo que a continuación se describe con mayor detalle para cada uno de los antes mencionados.

##### 7.1. Tipos de Riesgo de Mercado

Entre los distintos riesgos de mercado prevaecientes en el circuito financiero, se destacan entre otros los siguientes tres riesgos:

1. Riesgo de tasas de interés
2. Riesgo de tipo de cambio (Solo cuando intervienen monedas diferentes del dólar USA) y/o el uso de las criptomonedas de validez legal en el país.
3. Riesgo de precio de valores

##### 7.1.1. Riesgo de Tasa de Interés

El riesgo de tasa de interés surge de la posibilidad de un cambio en el valor de los activos y pasivos como resultado de cambios en las tasas de interés de mercado. La gestión del riesgo de tipo de interés es una función de la Gerencia de Planificación en forma conjunta con la Gerencia Financiera, a través de la cual los departamentos de depósitos y de créditos deben ajustar la estructura de

vencimientos y/o períodos de revisión de las tasas de interés; así como la de sus fuentes de recursos pasivos a los términos de los préstamos que dichas fuentes financian los activos.

### **7.1.2. Riesgo de Tipo de Cambio**

El riesgo de tipo de cambio hace referencia a la pérdida potencial de ganancias y capital derivada de fluctuaciones en los valores de las divisas.

Este Riesgo deberá ser monitoreado siempre y cuando se realicen operaciones con moneda extranjera diferente del dólar de los Estados Unidos de Norte América, y/o el uso de las criptomonedas de validez legal en el país.

### **7.1.3. Riesgo de Precio de Valores**

Es el riesgo de mantener posiciones en acciones, bonos e instrumentos derivados asociados a acciones o a índices de acciones en la cartera negociable y fuera de balance, respectivamente, actualmente no contamos con este tipo de instrumentos transables en la Bolsa de Valores, sin embargo se hace necesario plasmar en el presente documento la necesidad de saber identificar este tipo de riesgo.

### **7.1.4. Otros Riesgos de Mercado**

Se aportan a continuación, como elemento de reflexión, algunas notas sobre los restantes riesgos inherentes al Riesgo de Mercado.

#### **7.1.4.1. Riesgos operacionales**

Los riesgos operacionales surgen de posibles errores humanos o informáticos.

Se refieren a las pérdidas potenciales derivadas de aspectos como inadecuada tecnología o sistemas de información, problemas operacionales, insuficiencia de recursos humanos (en cantidad o en calidad), falta de integridad en las personas (por ejemplo, fraudes).

Dentro de este capítulo, los más representativos son el riesgo transaccional (pérdida potencial derivada de errores en el procesamiento de las transacciones) y el riesgo de fraude (riesgo de pérdida derivado de engaños intencionados tanto de clientes como empleados).

El riesgo transaccional es especialmente alto para aquellas entidades que gestionan un alto volumen de operaciones diarias como los Bancos Internacionalizados, sin embargo, no estar en el mismo volumen de transacciones de estas entidades no deja al Primer Banco de los Trabajadores exento de exposición al mismo. La experiencia indica que las transacciones en efectivo asociadas a operaciones de préstamo y depósitos son normalmente la principal fuente de este tipo de riesgos.

#### **7.1.4.2. Riesgos estratégicos**

Aquí se incluyen, tanto riesgos internos tales como decisiones de negocio erróneas o incorrectamente implementadas, deficiente calidad de gestión, inefectiva gestión y supervisión del Banco, así como riesgos externos asociados a cambios en el entorno en el que el Banco desarrolla su actividad.

Entre ellos destacan el riesgo de gobernabilidad y el riesgo reputacional.

El riesgo de gobernabilidad es el asociado a un gobierno o dirección inadecuada del Banco o a una deficiente estructura de dirección, y se relacionará especialmente con la calidad con que la Junta Directiva desarrolla sus funciones. Si los integrantes de la Junta Directiva no desarrollan sus obligaciones de forma efectiva, el Banco corre el riesgo de incurrir en pérdidas financieras como resultado de deficientes tomas de decisiones o de una inadecuada planificación estratégica.

Es conocido que en aquellas entidades financieras cuya naturaleza jurídica responde a estructuras asociativas (asociaciones cooperativas o sociedades cooperativas), los intereses de éstos pueden divergir de lo que sería deseable para el fortalecimiento institucional.

Al mismo tiempo, por su propia naturaleza jurídica, estas entidades carecen de un núcleo duro de accionistas poseedores de paquetes significativos del capital social, lo cual genera el riesgo de inestabilidad de los órganos de gobierno y discontinuidad en la gestión, cosa que no sucede en el Primer Banco, opero del cual no está exento.

Dado que el riesgo reputacional se refiere al riesgo de pérdida potencial derivada de una negativa opinión pública sobre las instituciones, lo cual puede afectar a la capacidad del Banco para comercializar sus productos y servicios o para acceder a fuentes de financiamiento o de liquidez y por ende a generarle pérdidas cuantiosas.

### **7.2. Operaciones Afectas a Riesgos de Mercado**

Actualmente en el mercado financiero existen dos tipos de posiciones afectas a riesgos de mercado: las inversiones financieras en título valores y las posiciones en instrumentos financieros derivados por cuenta propia.

#### **7.2.1. Inversiones Financieras**

- Inversiones Financieras Temporales
- Inversiones Financieras Permanentes
- Inversiones en Instituciones Financieras
- Inversiones en Subsidiarias y Sucursales.

### **7.2.2. Posiciones en instrumentos Financieros Derivados por Cuenta Propia** (Actualmente el Primer Banco de los Trabajadores no cuenta con este tipo de Instrumento, por ende con este tipo de Riesgo)

- Operaciones a Futuro con Moneda Extranjera
- Operaciones con Opciones de Moneda Extranjera
- Operaciones con Derivados de Tasa de Interés
- Otros Productos Financieros Derivados (de características físicas)

Para efectos de una mejor comprensión del tema se presenta seguidamente algunos conceptos o definiciones de las aludidas posiciones afectas a riesgo de mercado:

### **7.2.3. Definición de Posiciones afectas a riesgo de Mercado**

- Inversiones Financieras Temporales

Es la adquisición de valores negociables (acciones, bonos, certificados, otros) en moneda nacional o extranjera con el propósito de obtener una adecuada rentabilidad. Estas inversiones se realizan cuando se dispone de excesos de liquidez respecto a las necesidades ordinarias del Banco.

En caso de riesgo de pérdida de valor en el mercado, esta operación será cubierta con una provisión para fluctuación de valores.

- Inversiones Financieras Permanentes

Compra de activos financieros que por su liquidez y negociabilidad son adquiridos para proporcionar una reserva secundaria de liquidez al Banco.

El valor de adquisición y la pérdida de valor de mercado, será cubierto por provisiones para fluctuación de valores. El saldo debe estar sustentado con la existencia física de los títulos-valores y/o los certificados provisionales correspondientes.

- Inversiones en Instituciones Financieras del Exterior

Adquisición de valores pertenecientes a entidades financieras, cuyas operaciones se realizan fuera del país, con la finalidad de obtener una adecuada rentabilidad. Estas operaciones están sujetas a provisiones de riesgo en el ámbito nacional e internacional.

- Inversiones en Subsidiarias y Sucursales

Son fondos invertidos en empresas subsidiarias ligadas al Primer Banco y en sucursales en otro país en el cual realiza operaciones similares.

- Operaciones a Futuro con Moneda Extranjera

Son aquellas operaciones de compra y venta a futuro que comprenden intercambios de monedas y tasas de interés, Swaps, Forwards y otros; estas operaciones están

sujetas a las fluctuaciones del tipo de cambio y de las tasas de interés en moneda nacional y en moneda extranjera.

- Operaciones con Opciones de Moneda Extranjera

Son convenios de finanzas internacionales que permiten a las empresas privadas protegerse frente a las alzas desorbitadas de tipo de cambio y de tasas de interés.

Opciones, vienen a ser contratos de derivados que otorgan a su poseedor el derecho más no la obligación de comprar o vender un valor en un lapso y a un precio determinado, y que puedan ser: activo, bonos, contratos a futuro.

- Operaciones con Derivados de Tasas de Interés

Son contratos a futuro que tienen como compromiso reconocer el pago de una tasa de interés pactada con anticipación, por un producto financiero determinado.

- Otros Productos Financieros Derivados

Se refiere a aquellos productos derivados como los commodities, vinculados a una operación futura de compra o venta de bienes materiales o de características físicas.

### **7.3. Administración de los Riesgos de Mercado**

#### **7.3.1. Organización**

El Primer Banco de los Trabajadores, cuenta con una adecuada estructura funcional y operativa, con manuales de procedimientos por áreas involucradas al riesgo de mercado, el presente manual considera la necesidad de la existencia del área financiera que vela por los negocios relacionados y de auditoría interna.

#### **7.3.2. Gerencia Financiera (Negocios de Títulos Valores)**

Área Financiera: Área encargada de proponer las estrategias de negocio y generadora de rentabilidad a través de diversas posiciones de productos financieros negociados a través de mesas de tesorería, cambios y rentas, dentro de los límites establecidos por el Comité de Riesgos.

Esta área, debe proponer adecuadas estructuras de las operaciones de mercado de capitales, y ser establecidos por producto por área y por contraparte y aprobados por el Comité de Riesgos.

Área de Registro (Contabilidad): Es el área encargada de registrar las operaciones efectuadas por el área de negocios, procesando y contabilizando las transacciones y los resultados de estas, tomando en cuenta los procedimientos operativos definidos y que tiene además como función, proporcionar a la unidad de riesgos la información necesaria para su adecuado funcionamiento.

Área de Control (Auditoría Interna): Es la responsable del control del proceso operativo de las transacciones pactadas por el área financiera relacionada con los negocios de Títulos Valores, dichas operaciones deben contar con un control de los riesgos de las distintas operaciones pactadas y que estas estén involucradas en el planteamiento y control de riesgos de mercado.

### **7.3.3. Unidad de Apoyo - Auditoría Interna**

Independientemente a las áreas de negocios del área financiera, el manual considera imprescindible el apoyo de algunas áreas como la Gerencia de Activos de Riesgos, el área de Contabilidad y el de Sistemas.

Gerencia de Activos de Riesgos: Tiene como función, la evaluación y el análisis del riesgo de las empresas que negocian operaciones con las diferentes unidades de negocios.

Contabilidad: Su función consiste en elaborar diariamente y de forma mensual, semestral y anual, el balance general y los estados de resultados del Primer Banco, los cuales deben ser contrastados con los reportes emitidos por la unidad de riesgos, sobre riesgos de mercado, así como cualquier información adicional que sea necesaria.

Sistemas: Es el área encargada de procesar la información de las diferentes unidades funcionales y ser incorporadas a los sistemas informáticos, para su posterior entrega en el respectivo análisis por parte de la unidad de riesgos.

La información obtenida, debe ser sometida a pruebas funcionales que acrediten la veracidad y confiabilidad de la misma.

Debe participar asimismo, en la implementación del software y ser utilizado por la Unidad de Riesgos cuando sea requerido. Como área de apoyo, debe preparar la información necesaria en forma coordinada con la unidad de riesgos.

### **7.3.4. Identificación y Medición de los Riesgos de Mercado**

Los responsables de la gestión financiera, de riesgos y de auditoría interna del Banco, deben contar con los instrumentos y herramientas necesarias para identificar, determinar y medir oportunamente los distintos riesgos de mercado en los que pudiera incurrir, para ello se utiliza sistemas, métodos, brechas y límites de exposición de riesgos, los cuales estén adecuadamente documentados en un manual elaborado y aplicado por la Gerencia de Riesgos para las mediciones mensuales.

### **7.3.5. Medición de Riesgo de Tasa de Interés**

Esta referido a la exposición de la situación financiera del Banco, a movimientos adversos en la tasa de interés. Este riesgo impacta en los resultados del Banco mismo y en el valor económico de sus activos, obligaciones e instrumentos fuera de balance.

Los cambios en la tasa de interés pueden afectar adversamente la situación financiera del Banco, si ésta mantiene activos y pasivos con diferentes periodos de vencimiento o de apreciación.

Si los activos tienen mayor vencimiento de los pasivos, el Primer Banco se expone a un riesgo de refinanciamiento que implica que el Banco debe refinanciar en el futuro sus pasivos a una tasa mayor que las rentabilidades obtenidas por los activos invertidos. Por otro lado si los pasivos presentan un mayor vencimiento, la entidad se enfrenta al riesgo de reinversión, esto es, que el retorno de los activos reinvertidos disminuye por debajo del costo de los fondos.

Así mismo, un cambio en la tasa de interés afecta el valor de mercado de los activos y pasivos, debido a que es el factor de descuento de los flujos de caja futuros de activos y pasivos, por lo que un incremento de la misma disminuiría el valor de ambos.

### **7.3.6. Medición de Riesgo de Tipo de Cambio**

Se refiere al riesgo de pérdidas por la fluctuación del tipo de cambio entre monedas, producto de mantener posiciones abiertas (no niveladas), dentro y fuera de balance, en monedas distintas a aquellas en que están expresados los estados financieros del Primer Banco de los Trabajadores, este tipo de riesgo actualmente no es imputable al Banco, por operar con el dólar USA, a excepción de uso de las criptomonedas de curso legal que en un momento determinado podrían generar variaciones sean estas positivas o negativas.

### **7.3.7. Medición de Riesgo de Precio**

Este riesgo se divide en dos:

- 1) El riesgo de la cartera de aversiones de renta fija, y
- 2) El riesgo de inversiones de renta variable,

Estando las primeras asociadas a inversiones permanentes generalmente en empresas de propiedad de la misma o relacionada, las cuales están sujetas a decisiones internas para su administración de riesgos, mientras que las segundas están expuestas a riesgos de negociación externa, estas últimas son especialmente materia del presente manual.

Por tanto, el riesgo de precio de la cartera negociable de renta variable, es aquel riesgo que trata de mantener posiciones de acciones, índices de acciones y

derivados de acciones o índices en la cartera de inversiones y fuera de balance.

El requerimiento patrimonial para la cobertura del riesgo de precio de las posiciones en valores representativos de capital comprende las posiciones en inversiones negociables y en instrumentos financieros derivados.

### **7.3.8. Límites por Exposición a Riesgo de Mercado**

Es necesario precisar que los límites de riesgos de mercado deben establecer en función del grado de tolerancia del riesgo de la institución, el capital que se está dispuesto a arriesgar, la liquidez de los mercados en los que se tiene accesos, los beneficios esperados, la estrategia del negocio y la experiencia de los operadores.

En ese sentido, estos límites deben determinar, en primer lugar, un monto máximo de operación con cada cliente, las determinadas posiciones nominales, y los límites por cada operador; pero principalmente, la administración superior del Primer Banco, debe establecer límites para cada uno de los riesgos asumidos.

Ante la presencia de potenciales excesos de límites, estos deben ser controlados de manera diaria y definir quiénes pueden autorizar un exceso a los límites y de ocurrir dicho evento, debe establecerse el control respectivo y el registro adecuado del mismo.

### **7.4. Metodología de Evaluación de Riesgo de Mercados**

Existen varias técnicas y procedimientos metodológicos de evaluación de riesgos de mercado entre los principales destacan los siguientes:

#### **7.4.1. Valor en Riesgo (VaR)**

Se define como la cantidad máxima probable que puede perder una cartera o posición sobre un horizonte (período) temporal determinado, bajo unas condiciones normales de los mercados y para un nivel de confianza dado, como consecuencia de movimientos adversos de los precios de mercado.

El Comité de Basilea propone para el cálculo del VaR los siguientes parámetros:

1. Un nivel de confianza del 99%
2. Un horizonte temporal de 10 días mínimo.
3. Un periodo histórico de observación mínimo de un año, para el cálculo de volatilidades y correlaciones.

#### **7.4.2. Análisis de Sensibilidad de Brechas**

Este análisis consiste en comparar los vencimientos de los activos y pasivos en diferentes periodos con la finalidad de cuantificar el monto de descalce y evaluar, principalmente el riesgo de tasas de interés.

Se calcula la brecha entre los activos que generan ingresos que se han contratado y los pasivos que legalmente podrían retirarse en cada plazo contractual, sean activos o pasivos, se deben realizar estimaciones documentadas para determinar su vencimiento.

#### **7.4.3. Análisis Complementarios**

La Gerencia de Riesgos del Primer Banco de los Trabajadores debe contrastar la validez de los modelos y sus límites utilizados para medir riesgos. Asimismo deben realizar simulaciones periódicas para analizar el comportamiento de las carteras en condiciones de crisis.

Para esto, las entidades deben calcular la pérdida hipotética en diversos escenarios que siendo poco probables son posibles. No solo se deben considerar aquellas situaciones que conlleven pérdidas sino también aquellos factores que pueden dificultar la gestión y el control del riesgo de mercado.

#### **7.5. Instrumentos de Control**

Leyes y Normas relacionadas a la administración de riesgos:

- Ley de Bancos.
- Ley de Bancos Cooperativos y de Sociedades de Ahorro y Crédito.
- Ley de Lavado de Dinero y Activos.
- NCM-02 Normas Técnicas para la Transparencia y Divulgación de la Información de los Servicios Financieros Bancarios.
- NRP-20 Normas Técnicas para la Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Financieras.
- NRP-17 Normas Técnicas de Gobierno Corporativo.
- NPB4-49 - Normas para la Gestión del Riesgo Crediticio y de Concentración de Crédito
- NPB4-50 - Normas para la Gestión del Riesgo Operacional de las Entidades Financieras
- Disposiciones de Carácter General expedidas por la SSF aplicables a las Entidades Financieras.

## 7.6. Seguimiento y Control de Riesgo de Mercado

El control de riesgos de mercado responde a las estrategias y políticas institucionales de gestión y la normatividad vigente para el Primer Banco de los Trabajadores. Para ello la entidad puede asignar tal función al área de riesgos, la unidad de riesgos, gerente o auditor, dependiendo ello del nivel de sus operaciones, actividad financiera, el volumen de sus operaciones, la posición en moneda extranjera existente y el uso de nuevos productos financieros.

Los siguientes pasos resultan convenientes:

1. El proceso de administración de activos y pasivos como parte de su evaluación general de la función de administración de riesgos del Primer Banco de los Trabajadores.
2. La evaluación de la estructura institucional interna que establece, controla y da seguimiento a los riesgos involucrados.
3. La suficiencia del sistema de información utilizado en términos de la frecuencia con que se genera la información.
4. El proceso de establecimiento y revisión de los parámetros de los riesgos específicos.
5. La experiencia y competencia del grupo que administra los riesgos asumidos.

## 8. Riesgo de Crédito

Riesgo Crediticio y de Concentración de Crédito, se define a la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúen las Entidades; el incumplimiento de sus obligaciones contractuales (crédito) en las condiciones y plazos pactados. Mientras que la Administración de Riesgos de Créditos se define como el proceso que consiste en identificar, medir y controlar este riesgo.

Para obtener buenos resultados, la Administración de Riesgos de Crédito deberá ejecutar las siguientes acciones:

1. Realizar un análisis periódico e integral de los casos de riesgos de créditos.
2. Tomar decisiones adecuadas y oportunas con respecto al riesgo de créditos.
3. Efectuar un seguimiento y control de la acción aplicada.

Para llevar a cabo las acciones mencionadas en el párrafo anterior se debe contar con el apoyo de:

1. Una adecuada capacidad de gestión para manejar los riesgos de créditos.
2. Una generación suficiente y oportuna de información de calidad.
3. Normas, disposiciones y procedimientos específicos, integrales e idóneos.
4. Indicadores cuantitativos y cualitativos que brinden información relevante.

### 8.1. Marco Legal

De acuerdo a lo establecido en la Ley de bancos Cooperativos y de Sociedades de Ahorro y Crédito, el Primer Banco puede realizar las siguientes operaciones, dentro de las cuales se destacan las siguientes operaciones activas:

Art. 34.- Los bancos cooperativos podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional y extranjera: (6)

- a. Recibir depósitos a la vista retirables por medio de cheques u otros medios. (6)
- b. Recibir depósitos en cuenta de ahorro y depósitos a plazo. (6)
- c. Emitir tarjetas de débito. (6)
- d. Descontar letras de cambio, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligaciones de pago. (6)
- e. Contratar créditos y contraer obligaciones con bancos e instituciones financieras en general del país o del extranjero. (6)
- f. Conceder todo tipo de préstamo. (6)
- g. Recibir para su custodia, fondos, valores, documentos y objetos; alquilar cajas de seguridad para la guarda de valores y celebrar contratos de administración de recursos financieros con destino específico. (6)
- h. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos. (6)
- i. Emitir o administrar tarjetas de crédito, previa autorización de la Superintendencia. (6)
- j. Efectuar inversiones en títulos valores emitidos por el Estado o Instituciones Autónomas. (6)
- k. Efectuar inversiones en títulos valores emitidos por Sociedades de Capital o Intermediarios Financieros Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito debidamente inscritos en una Bolsa de Valores. (6)
- l. Mantener activos y pasivos en moneda extranjera y efectuar operaciones de compra y venta de divisas. (6)
- m. Aceptar letras de cambio giradas a plazo contra la cooperativa, que provengan de operaciones de bienes y servicios. (6)
- n. Adquirir, ceder, celebrar contratos con pacto de retroventa y transferir a cualquier título efectos de comercio, títulos valores y otros instrumentos representativos de obligaciones de sociedades, excepto acciones de éstas cuando no fueren de las permitidas por el artículo 116 de esta Ley, así como realizar similares operaciones con títulos valores emitidos o garantizados por el Estado o emitidos por el Banco Central y participar en el mercado secundario de hipotecas. (6)

- o. Transferir a cualquier título créditos de su cartera, así como adquirir créditos, siempre y cuando dichas operaciones no se efectuaren con pacto de retroventa, el cual en caso de pactarse será nulo y de ningún valor. (6)
- p. Captar fondos mediante la emisión de bonos, u otros títulos valores negociables, previa autorización de la Superintendencia. (6)
- q. Captar fondos mediante la emisión de certificados de depósitos, cédulas hipotecarias, bonos o cualquier otra modalidad que permita la captación de recursos de mediano y largo plazo para su colocación en el financiamiento de vivienda, destinada a familias de bajos y medianos ingresos. (6)
- r. Asumir obligaciones pecuniarias de carácter contingente mediante el otorgamiento de avales, fianzas u otras garantías, caucionando en favor de tercero el cumplimiento de una determinada obligación a cargo de algunos de sus clientes. (6)
- s. Otras operaciones activas y pasivas de crédito y otros servicios financieros, previa opinión favorable del Banco Central. (6)

Para efectuar la operación considerada en el literal a) de este artículo, los bancos cooperativos deberán presentar previamente al Banco Central, para su aprobación en cuanto al plazo y negociabilidad, las normas que regulen las características, modalidades y condiciones en que dichos depósitos podrán constituirse y contar con un Fondo Patrimonial de seis millones de dólares de los Estados Unidos de América como mínimo. (6)

Asimismo, para el adecuado manejo de dichas operaciones, deberá contar con sistemas informáticos robustos, infraestructura física adecuada, personal capacitado, unidad de evaluación de los riesgos, eficientes controles para prevenir operaciones sospechosas o irregulares y las relacionadas con el financiamiento al terrorismo, entre otros aspectos, de conformidad a las normas que emita la Superintendencia. (6)

Iguales requisitos deben cumplir las Federaciones y Sociedades de Ahorro y Crédito que deseen ofrecer las operaciones consideradas en el literal a) del artículo 151 y en el literal a) del artículo 158, respectivamente. (6)

La Unidad de Riesgos deberá medir, evaluar y dar seguimiento a su concentración por tipo de operación, calificación, sector económico, zona geográfica y acreditada. Dar seguimiento a su evolución y posible deterioro, con el propósito de anticipar pérdidas potenciales, así como analizar el valor de recuperación de la cartera vencida y estimar la pérdida esperada.

## 8.2. Evaluación del Deudor

La evaluación para el otorgamiento del crédito está determinado por:

- a) la capacidad de pago del cliente deudor,
- b) sus antecedentes crediticios,
- c) su patrimonio neto,
- d) las garantías preferentemente constituidas,
- e) el importe de sus obligaciones,
- f) el monto de las cuotas asumidas con el Primer Banco de los Trabajadores, así como;
- g) las clasificaciones asignadas por las otras empresas del sistema financiero.

Para los casos de Créditos Comerciales se deberá considerar además, su entorno económico y la calidad de dirección de la empresa.

## 8.3. Clasificación del Deudor

La clasificación de un cliente deudor está determinada principalmente por su capacidad de pago. Esta, a su vez está definida por el flujo de fondos del deudor y el grado de cumplimiento de sus obligaciones.

Asimismo, deberá tomarse en consideración las clasificaciones asignadas por otras empresas del sistema financiero, su patrimonio y las garantías preferidas que presente.

### Clasificación del Deudor con dos ó más Créditos en una Institución

En los casos que la responsabilidad de un cliente deudor con una misma institución incluya créditos de diversos tipos, de acuerdo a norma NCB-022 su clasificación deberá basarse en la categoría de mayor riesgo.

### Clasificación del Deudor en dos ó más Empresas del Sistema Financiero

En los casos que la responsabilidad que tiene un cliente deudor en dos ó más empresas del sector financiero incluya obligaciones que consideradas individualmente resulten con distintas clasificaciones, el cliente deudor será clasificado a la categoría de mayor riesgo que le haya sido asignado por cualquiera de las empresas cuyas créditos representen más del 20% en el sistema. Para este efecto se considerará la última información disponible en la Central de Riesgo de la SSF.

## 8.4. Proceso Operativo del Crédito

El Proceso Operativo del Crédito está conformado por dos procesos claramente definidos:

- 8.4.1. el Proceso de otorgamientos de Créditos, y
- 8.4.2. el Proceso de Cobranza.

A su vez cada uno de estos procesos está dividido en etapas para facilitar su comprensión y tratamiento.

#### **8.4.1. El proceso de Otorgamiento de Créditos**

Está dividido en las siguientes etapas:

- a. Promoción de los productos crediticios
- b. Solicitud de Crédito
- c. Entrevista y Registros de Datos
- d. Validación de la Información
- e. Análisis y Evaluación de Crédito
- f. Análisis y Evaluación Crediticia
- g. Análisis y Evaluación de Garantías
- h. Análisis y Evaluación de Riesgos
- i. Aprobación del Crédito
- j. Aprobación y Desembolso
- k. Formalización del Crédito
- l. Desembolso del Crédito

#### **8.4.2. El proceso de cobranza**

Está dividido en las siguientes etapas:

- a. Seguimiento del Préstamo.
- b. Cobranza de la Mora.
- c. Reestructuración.
- d. Cobranza Judicial.

#### **8.5. Proceso de Otorgamiento de Crédito**

El proceso de otorgamiento de Crédito se realiza de la siguiente manera:

##### **a. Promoción de los productos crediticios - Promoción del Crédito**

En esta etapa el personal responsable de realizar la promoción de los productos crediticios, el analista de crédito, debe realizar una preselección de los potenciales clientes acreditados, para ello debe conocer la política y los procedimientos de crédito por producto.

##### **b. Solicitud de Crédito**

En esta etapa se inicia el proceso de otorgamiento del crédito, que abarca desde que el cliente pide informes para solicitar un crédito hasta la validación de la información y la verificación de los documentos que ha presentado a la institución.

##### **c. Entrevistas y Registros de Datos**

La entrevista con el cliente que solicita el préstamo tiene como objetivo obtener la mayor cantidad de información, que facilite la evaluación del

crédito. En esta etapa se debe explicar al cliente los trámites, requisitos y documentos que se deben presentar para acceder al crédito.

Se registran los siguientes datos proporcionados por el cliente, su cónyuge y sus avales:

- Identificación personal.
- Fuentes de ingresos (fijos o variables).
- Finalidad del préstamo (consumo, productivo de bienes y /o servicios).
- Patrimonio (bienes muebles e inmuebles).
- Requisitos documentarios (boletas de pago, recibo de luz, etc.).
- Información complementaria (si es aval de un crédito, si tiene deudas).

#### d. Validación de la Información

Se debe comprobar la información recogida y obtener los datos que faltan. En primer lugar se debe verificar la autenticidad de los documentos presentados por el cliente, cónyuge y avales, después verificar a través de una visita la información domiciliaria y laboral.

#### e. Análisis y Evaluación del Crédito

Esta etapa comprende el aspecto más técnico del proceso de otorgamiento del crédito. En esta instancia se debe de haber entregado al analista de crédito el expediente completo del cliente que está solicitando el préstamo.

#### f. Análisis y Evaluación Crediticia

Una vez que se han obtenido y comprobado todos los datos del cliente, cónyuges y avales, se procede al análisis y evaluación del crédito. En esta etapa se debe de determinar y calificar la capacidad de pago, referencias laborales, referencias comerciales, referencias financieras y referencias de préstamos anteriores. Las herramientas que ayudarán al analista de crédito a realizar esta actividad son el sistema informático y la central de riesgo. Prácticamente en este punto se determina si se otorga, modifica y rechaza el crédito solicitado.

#### g. Análisis y Evaluación de Garantías

En caso de ser factible el otorgamiento del crédito, se debe continuar con esta etapa, en la cual se evalúa y califican las garantías presentadas por el cliente y/o sus avales. Se deben determinar si cumplen con los requisitos legales y con las políticas establecidas por el Primer Banco de los Trabajadores.

#### h. Análisis y Evaluación del Riesgo

Con toda la información registrada, comprobada, analizada y evaluada, se podrá determinar el tipo de riesgo que representa el crédito a otorgar.

Si el cliente tiene buena capacidad de pago, buenas referencias, garantías satisfactorias y estabilidad domiciliaria y laboral el riesgo es mínimo y se debe

otorgar el crédito. Si por el contrario el cliente no tiene capacidad de pago, ostenta malos antecedentes crediticios, tiene fuertes deudas o presenta inestabilidad laboral y/o domiciliaria, en este caso el riesgo es alto y no se le debe otorgar el crédito. Entre estos dos casos hay un abanico de situaciones que tienen que ser examinadas con mucha atención y profesionalismo para emitir una opinión acertada.

i. Aprobación del Crédito

El Comité de Crédito, según corresponda y en concordancia con las Políticas de Crédito del Primer Banco de los Trabajadores, verificará que el cliente solicitante cumpla con todos los requisitos exigidos, comprobará que se haya realizado correctamente el análisis y evaluación del crédito y tomará conocimiento de las recomendaciones y motivos para aprobar, modificar o rechazar el crédito.

Tras el análisis y evaluación del expediente de crédito, se tomará la decisión de aprobar, modificar o rechazar el crédito. La decisión deberá comunicarse inmediatamente al cliente.

j. Aprobación y Desembolso

Esta es la última etapa del otorgamiento del crédito, comprende el cierre de etapas en el sistema, desde la aprobación y formalización hasta el desembolso del crédito.

k. Formalización del Crédito

Luego de comunicar la decisión de aprobación del préstamo al cliente, se deberá proceder a elaborar el pagaré, el contrato correspondiente y a realizar la formalización de las garantías.

l. Desembolso del Crédito

Una vez aprobado el crédito, el Jefe de Créditos (de Oficina Central o de Agencia) autoriza el desembolso del préstamo, que puede ser entregado en cheque, o en abono a cuenta de ahorros si así es requerido por el cliente.

## 8.6. Proceso de Cobranza

a. Seguimiento del Préstamo

Es la actividad más importante de todo el proceso de cobranza, ya que ayuda a controlar el normal cumplimiento de las obligaciones de pago desde el inicio y disminuye los problemas de morosidad.

Los analistas de crédito en los primeros tramos de morosidad del crédito o los gestores de cobranza cuando ya se ha producido la morosidad, deberán efectuar un seguimiento riguroso y permanente de los créditos.

Para llevar a cabo esta actividad deberán apoyarse en los sistemas informáticos, en los reportes de morosidad y en el registro de compromisos de pago.

b. Cobranza de la Mora

Esta acción se realiza cuando el cliente incumple con el pago de sus obligaciones crediticias.

La recuperación del crédito atrasado la debe realizar el personal de cobranza. Para ello deberá aplicar diversos mecanismos de cobranza que dependerán del monto y número de cuotas atrasadas, de la facilidad para ubicar al cliente y del comportamiento asumido ante el proceso de cobranza.

Una primera herramienta utilizada son las llamadas telefónicas a su domicilio en primera instancia, luego a su centro laboral. Otra herramienta que se utiliza son las cartas o notificaciones, las cuales no deben ser más de dos, en primer lugar deben ser remitidas al cliente, si no hay resultado debe enviárselas un poco más drásticas y con copia para los codeudores. Una tercera herramienta es la visita al domicilio, o a su centro de trabajo, siempre primero al cliente, si no da resultado también se efectuará a los codeudores.

Es importante resaltar que un excelente medio de presión hacia el cliente es contar con el apoyo del codeudor, quién asumiría en un momento determinado la obligación de pago en caso que persistiera el incumplimiento y una vez que existiera sentencia que así lo aprobara.

c. Restructuración

La restructuración se efectúa cuando el cliente moroso no puede cumplir con sus obligaciones, y solicita un mayor plazo y una menor cuota, con lo cual se modificarán las condiciones originales del contrato del crédito, se deberá tener presente que antes de realizar un refinanciamiento, se debe comprobar que existe de parte del cliente una voluntad y deseo de cumplir con el pago del préstamo que se le ha otorgado. Cuando se otorga un refinanciamiento hay que tratar de mejorar las garantías y realizar un seguimiento más riguroso.

d. Cobranza Judicial

Es la acción de cobranza menos deseada, pero que se debe realizar cuando la aplicación de las otras etapas de cobranza no ha dado el resultado esperado, es decir no se ha logrado cobrar la deuda morosa.

Para realizar una cobranza judicial se deberá solicitar autorización a la Administración Superior del Banco. Inmediatamente después se deberá presentar el expediente del crédito del cliente al abogado que se encargará del caso, el expediente deberá contener el pagaré (cuando se hubiese firmado como parte de la obligación), el contrato, las notificaciones y cartas

enviados al cliente y avales garantías, garantías constituidas, etc., luego se presenta la demanda judicial al cliente, se solicita la ejecución de garantías y se procede con el juicio.

La acción de cobranza judicial, una vez iniciada, el abogado debe realizar el seguimiento hasta que se culmine el proceso y se cobre judicial o extrajudicial totalmente el saldo adeudado por el cliente.

## **8.7. Identificación de los Riesgos de Créditos**

### **8.7.1. Deficiencias en el Proceso de Crédito**

Las deficiencias en el proceso de crédito es un Riesgo de Crédito que tiene una fuerte incidencia en el deterioro de las carteras de préstamos de las instituciones, y que conlleva a un constante aumento en los niveles de cartera vencida.

Las deficiencias se presentan generalmente en cinco rubros principales que se detallan a continuación:

- a. Manual de Políticas de Crédito y en el Reglamento de Recuperación de Créditos: Los funcionarios de créditos utilizan el Manual de Políticas de Crédito como una herramienta básica que guía su accionar.
- b. Recursos Humanos: Siendo el proceso de crédito una de las actividades fundamentales del Primer Banco de los Trabajadores, debe ser realizada por personal profesional, con experiencia y debidamente capacitado; pero sobre todo plenamente identificado con el Primer Banco de los Trabajadores; ya que si se no se le da la debida importancia a este proceso y al rol que deben cumplir sus recursos humanos.
- c. Proceso Operativo: El proceso de crédito compuesto por una serie de actividades establecidas que se deben cumplir para otorgar y recuperarlo, debe ser ágil, claro y sumamente transparente. Cuando este proceso es complicado, engorroso, lento, extenso, mal definido, incorrectamente diseñado o simplemente no es uniforme en todas sus etapas, conducirá al Banco a una exposición alta de Riesgo de Crédito.
- d. Normatividad: Para realizar una actividad de tanta importancia como el proceso de Crédito de la manera más técnica, justa y estándar, es necesario que se encuentre regulada por una serie de disposiciones y normas legales, emitidas principalmente por los órganos de supervisión y control.
- e. Tecnología: El proceso de crédito es una actividad en la cual se maneja una gran cantidad de información, ya sea por el volumen y diversidad de las transacciones, así como por la cantidad de clientes.

Para manejar eficientemente esta gran cantidad de información se cuenta con un sistema de información (hardware actualizado y software bien diseñado) intensivo, centrales de riesgo, fax, teléfono, fotocopiadoras y otros dispositivos presentes en el mercado.

### **8.7.2. Sobre endeudamiento**

Las últimas investigaciones realizadas por las instituciones bancarias han determinado que la principal causa de morosidad es el sobre endeudamiento de las personas e instituciones. El sobre endeudamiento es una de las causas más importantes por la que el Primer Banco de los Trabajadores al igual que todas las empresas Comerciales y Financieras están expuestas a un fuerte Riesgo de Crédito.

### **8.7.3. Morosidad**

La morosidad se produce cuando un cliente incumple el pago de su cuota en la fecha establecida. La morosidad es el Riesgo de Crédito que se presenta con mayor frecuencia y produce graves perjuicios económicos a la institución.

Los atrasos en los pagos de los créditos del Primer Banco producen los siguientes efectos:

- a. Se deja de percibir los ingresos producto de los intereses regulares del crédito, ésta reducción de los ingresos afectan los resultados financieros.
- b. Se deja de recuperar la parte del capital prestado, esta falta en la recuperación del capital genera dos efectos:
  1. Se ve comprometida la capacidad de otorgamiento de nuevos préstamos, por cuanto los fondos para atender esta operación proviene tanto de la captación de recursos a través de los depósitos, financiamientos, y a la recuperación de la cartera de crédito.
  2. Desde el punto de vista de la salud financiera, se deberá cumplir lo establecido en la normativa pertinente y constituir por el saldo pendiente de los préstamos la provisión de reserva correspondiente, y en caso que no se produzca el pago, el Primer Banco deberá asumir esta pérdida y constituir los respectivos saneamientos.
- c. Crea una visión de tolerancia entre los clientes deudores, lo que agrava el problema.
- d. Puede crear un problema de desconfianza entre los clientes.

#### **8.7.4. Concentración de la Cartera de Crédito**

La concentración excesiva de los recursos crediticios en unos pocos clientes, en un solo grupo económico o en un grupo de actividades de la economía, es contraria al principio de diversificación y es un factor importante que incide en el Riesgo de Crédito.

La actividad de las Primer Banco se someterá a las Disposiciones del Artículo 48 “Límites de Asunción de Riesgos, de la Ley de Bancos Cooperativos y Asociaciones de Ahorro y Crédito”, así como en las Normas sobre Límites en la Concesión de Créditos de Bancos Cooperativos - NPNB3-02; donde se establecen lo límites para efectos de la diversificación de riesgos en sus operaciones, para lo cual además deberán observar lo siguiente:

Los bancos cooperativos no podrán conceder créditos ni asumir riesgos por más del diez por ciento de su fondo patrimonial, con una misma persona natural o jurídica o grupo de personas entre las que exista vinculación económica. Art. 3 NPNB3-02.

#### **Otros aspectos a considerar en relación a la concentración del riesgo de crédito:**

**De acuerdo a lo establecido en el Art. 4 y siguientes de la Norma sobre Límites en la Concesión de Créditos de Bancos Cooperativos - NPNB3-02, se determinan los grupos y sus obligaciones a quienes se les debe imputar los siguientes riesgos:**

- a) La sociedad inversionista y las emisoras, cuando la participación de la primera en la segunda es de al menos el diez por ciento del capital social.

Cuando la participación directa sea de más del cincuenta por ciento, las obligaciones o riesgos se tomarán como de la inversionista en su totalidad; pero cuando sea superior al diez por ciento sin exceder del cincuenta por ciento las obligaciones se tomarán en proporción a su participación en el capital social de la emisora.

En el caso de que la participación sea indirecta a través de una o más sociedades en las que la titularidad de las acciones sea de más del cincuenta por ciento, las obligaciones se tomarán como de la inversionista en su totalidad; de lo contrario las obligaciones se tomarán como de la inversionista en proporción a su participación en el capital social de la emisora.

En el caso de sociedades con inversiones recíprocas, siempre que la inversión de al menos una sea en exceso del diez por ciento, las obligaciones de ambas se tendrán como del grupo en el cien por ciento.

La determinación de la deuda del grupo utilizando los procedimientos antes descritos, se hará hasta concentrar en una entidad económica todas las

obligaciones.

- b) Las sociedades con accionistas en común con una participación de más del cincuenta por ciento del capital social. En este caso todas las obligaciones de cada una de las sociedades se imputarán al grupo en su totalidad.
- c) Los otorgados al socio, las sociedades colectivas y las sociedades en comandita cuando el socio responda en estas sociedades en forma solidaria. En estos casos todas las obligaciones de cada una de las sociedades y las del socio solidario se imputarán al grupo en su totalidad.
- d) Las sociedades sometidas a control común, el cual se entiende como la capacidad de dirigir las políticas financieras y de operación de una empresa, para obtener beneficios de sus actividades. En este caso todas las obligaciones de cada una de las sociedades se imputarán al grupo en su totalidad.

### Vinculación por presunción

**Art. 5. –** El Superintendente podrá acumular como obligaciones de una misma persona, cuando existan hechos que hagan presumir que los créditos otorgados a diversos deudores constituyen una misma operación o riesgo crediticio.

En este caso el Superintendente, comunicará su decisión *al banco cooperativo* por escrito y debidamente razonada, para que en el término de cinco días hábiles contados a partir del día siguiente al de la notificación, presente sus argumentos de descargo; si éstos no se presentan en el período indicado o no son satisfactorios para el Superintendente, la presunción se tendrá por cierta.

En todo caso la resolución del Superintendente deberá hacerse del conocimiento *al banco cooperativo* en el plazo máximo de quince días contados a partir del día siguiente al de la presentación de los argumentos de descargo o del plazo otorgado para tal fin. (1)

### Obligaciones directas

**Art. 6. -** Para la determinación del límite a que se refiere el artículo 3 de estas Normas, se deben considerar las siguientes obligaciones directas:

- a) Saldo de sobregiros
- b) Saldos de préstamos;
- c) Saldos deudores por documentos descontados;
- d) Obligaciones negociables;
- e) Inversiones en operaciones de reporto fuera de bolsa;
- f) Inversiones accionarias del *banco cooperativo* en sociedades deudoras;

g) Fianzas, avales y garantías otorgadas.

Las fianzas a favor de cualquier persona, podrán ser retiradas de la contabilidad cuando:

- i. La parte beneficiaria haya emitido el finiquito correspondiente, situación que debe ser demostrada en forma fidedigna por la entidad;
- ii. *El banco cooperativo* haya obtenido del beneficiario constancia escrita y el contrato original con sello u otra señal, que indique la liberación de responsabilidades para la entidad;
- iii. En el caso de fianzas o garantías de oferta, cuando la entidad demandante de los productos o servicios, haya comunicado la adjudicación correspondiente, lo cual deberá ser demostrado fehacientemente por el *banco cooperativo*; o
- iv. Cuando hayan transcurrido los tres años de prescripción establecidos en el artículo 1550 del Código de Comercio, el representante legal del *banco cooperativo* debe emitir declaración jurada en instrumento notarial, manifestando que los contratos de fianza no han sido prorrogados, así como presentar constancia emitida por la Secretaria Receptora y Distribuidora de Demandas del Centro Judicial Dr. Isidro Menéndez, de que no se ha interpuesto acción judicial contra la cooperativa en los últimos tres meses, derivada del contrato respectivo. En el caso de que el *banco cooperativo tenga* domicilio *fuera* de San Salvador, deberán obtener la constancia del tribunal del domicilio que corresponda.

Además de los conceptos antes descritos deberá considerarse cualquier forma de financiamiento directo o indirecto o cualquier operación que implique riesgo de crédito.

A todas las obligaciones antes mencionadas se le deberá agregar el valor de los accesorios como intereses, comisiones, recargos etc., inclusive los contabilizados en cuentas de orden. (1)

**Obligaciones indirectas**

**Art. 7.** - Para los efectos de estas normas son responsabilidades indirectas o contingentes, aquellas que afectan a las personas que, sin ser beneficiarias del crédito, responden con su patrimonio del cumplimiento de la obligación, como es el caso de los fiadores, codeudores solidarios, aceptantes, giradores y avalistas de

letras de cambio.

### **Créditos exceptuados**

**Art. 8.** - No se deben considerar para los efectos del límite de créditos contenido en el artículo 3 de estas normas, los que, sin desmejorar su propia solvencia, hayan sido otorgados por acuerdo de su Consejo de Administración, previa autorización de la Superintendencia, a un *banco cooperativo* que se encuentre en problemas de solvencia, según Artículo 70 de la Ley, con el carácter de préstamo convertible en acciones. Este préstamo no podrá representar más del 40% del capital primario del *banco cooperativo* acreedor. (1)

**Art. 9.** - Los *bancos cooperativos* deberán llevar un registro actualizado de los créditos concedidos a un deudor o a un grupo por vinculación económica, cifras que deberán ser verificadas por el auditor interno, de lo cual deberá emitir un informe al Consejo de Administración en los primeros diez días de cada mes, sobre las operaciones del mes inmediato anterior. (1)

**Art. 10.**– A los deudores que a la entrada en vigencia de la Ley, tengan un saldo que sobrepase los límites establecidos, no podrán concedérseles nuevos financiamientos, hasta que su situación se normalice.

### **Para tales efectos se deberán considerar los aspectos siguientes:**

- a. Concentración en Pocos Clientes: El Primer Banco de los Trabajadores no debe concentrar sus recursos en unas pocas personas, debido al alto riesgo que se ocasionaría en la institución en el caso hipotético que estos clientes, por diversos motivos, no puedan pagar su deuda.
- b. Concentración de Cartera de Préstamos en Empresas de un Sector: La concentración de la cartera de préstamos en empresas de un solo sector es también altamente riesgosa, porque si las empresas del sector se ve afectada por una crisis económica – financiera, o si se produce la renuncia o despido masivo de trabajadores de la institución, el Primer Banco de los Trabajadores estará en serias dificultades para poder realizar la cobranza de los créditos adeudados.
- c. Concentración de Cartera en una actividad económica: La concentración de cartera de préstamos de los recursos crediticios del Primer Banco en una actividad económica, es sumamente riesgoso debido a la difícil situación económica por la cual atraviesa el país, ya que se pueden presentar eventuales situaciones depresivas de mercados que pueden generar problemas de liquidez y cierre de negocios, y por consiguiente producir pérdidas en el Primer Banco de los Trabajadores.

### **8.7.5. Operaciones con Personas Relacionadas.**

**La Ley de Bancos Cooperativos y de Sociedades de Ahorro y Crédito define en relación a la temática lo siguiente:**

#### **Créditos y Contratos con Personas Relacionadas**

Art. 49.- Las cooperativas no podrán tener en su cartera créditos, garantías y avales otorgados a los gerentes y miembros del Órgano Director de la cooperativa, así como a los directores, gerentes y empleados de la federación de la que sea accionista la cooperativa, por un monto global que exceda el cinco por ciento del fondo patrimonial. Estas operaciones deberán notificarse a la Superintendencia.

Las operaciones a que se refieren los incisos anteriores no se podrán conceder en términos más favorables, en cuanto a plazos, tasas de interés o garantías, que los concedidos a terceros en operaciones similares; excepto los que se concedan con carácter de prestación laboral a su propio personal; en ningún caso los préstamos a gerentes podrán concederse en condiciones más favorables que al resto de los empleados.

#### **Personas Relacionadas**

Art. 50.- Son personas relacionadas los miembros del Órgano Director, los gerentes y demás empleados de la cooperativa, así como los directores, gerentes y empleados de la federación de la que sea accionista la cooperativa.

También se considerarán relacionados, las sociedades cuya propiedad se encuentre en alguna de las siguientes circunstancias:

- a) Las sociedades en las que un director o gerente de la cooperativa sea titular, directamente o por medio de persona jurídica en que tengan participación, del diez por ciento o más de las acciones con derecho a voto de la sociedad referida; y
- b) Las sociedades en las que dos o más directores o gerentes en conjunto sean titulares, directamente o por medio de persona jurídica en que tenga participación, el veinticinco por ciento o más de las acciones con derecho a voto.

Para determinar los porcentajes antes mencionados se sumará a la participación patrimonial del director o gerente, la de su cónyuge y parientes dentro del primer grado de consanguinidad.

Art. 51.- Los integrantes del Órgano Director correspondiente deberán revelar la existencia de un interés contrapuesto y no podrán participar en la votación ni en el análisis de solicitudes de crédito, garantía o aval en que tengan interés directo o interesen a su cónyuge o sus familiares hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, debiendo retirarse de la respectiva sesión en el momento en que se discuta el punto en que deba tomarse la decisión sobre la solicitud de crédito presentada. El mencionado retiro deberá hacerse constar en acta.

Para lo no contemplado en los presentes conceptos se deberá aplicar lo dispuesto en las NORMAS PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS A PERSONAS RELACIONADAS CON UN BANCO COOPERATIVO - NPNB4-01

### 8.7.6. Giros de Negocios

Cuando el Primer Banco de los Trabajadores otorga créditos a pequeños y medianos empresarios, debe de tener en cuenta el giro de negocio que realiza el cliente, ya que este, representa también un factor de riesgo.

Hay tres sectores que comprenden los negocios a los cuales se dedican los pequeños y medianos empresarios:

- a) comercio,
- b) servicios, e
- c) industria,

Y dentro de cada uno de ellos hay una serie de actividades.

Cada giro de negocio tiene un determinado nivel de riesgo, algunos tienen un nivel alto, la mayoría un riesgo medio y otros tienen un riesgo bajo. El riesgo está determinado por condiciones climáticas (agricultura, pesca, servicios, et), estacionales, importaciones, sobreproducción, demanda, recesión, políticas gubernamentales, competencia, vigencias, costos, ubicación, tecnología, mercado, precio, costumbres, etc.

No obstante lo anterior es menester recomendar que en la medida de lo posible se evite atender a posibles clientes dentro de los siguientes giros o actividades:

- a. Entidades que prestan servicios financieros alternativos ONG's).
- b. Establecimientos cambiarios y cambistas.
- c. Adquisición de unidades del Transporte Colectivo.
- d. Pirámides y prestamistas.
- e. Organizaciones de caridad.
- f. Casinos, Loterías y otros juegos de azar.
- g. Centros nocturnos.
- h. Comercios de antigüedades y objetos de arte.
- i. Comercio en joyas, piedras y metales preciosos.

- j. Producción, Comercio y Distribución de armas y otros productos militares.
- k. Agentes Aduanales.

### **8.7.7. Competencia entre Instituciones Financieras**

Otro factor importante de riesgo crediticio es el referente a la competencia que se da entre las instituciones Financieras.

La competencia se da en la captación de clientes a través de la publicidad, campañas de promoción, oferta de:

- a) tasas de interés más bajas,
- b) montos más altos,
- c) plazos más largos,
- d) atención más ágil,
- e) tecnología de avanzada,
- f) seguridad.

Con esta competencia las entidades financieras no solamente se disputan a los nuevos clientes que están en el mercado, sino también se atrae a los clientes que tienen las otras entidades.

Toda esta competencia produce un conjunto de situaciones riesgosas, como por ejemplo:

- a) disminución de las exigencias para la calificación de los créditos,
- b) tener un margen financiero pequeño,
- c) ocasionar un sobre endeudamiento de los clientes,
- d) disminuir la rentabilidad de la institución.

Si todas estas situaciones no son adecuadamente manejadas pueden producir serios perjuicios económicos a la institución.

### **8.7.8. Situación Económica del País**

Cuando el país atraviesa por una situación recesiva muy crítica, se adiciona:

- a) el fuerte desempleo,
- b) la capacidad adquisitiva reducida de las personas que trabajan,
- c) los escasos márgenes financieros que tienen los industriales y comerciantes.

Toda esta delicada situación económica, afecta directamente a las empresas, personas e instituciones financieras y representa también un factor de riesgo a tener presente de forma permanente.

### **8.7.9. Política de Gobierno**

El último factor de riesgo crediticio tratado es el referente a las políticas de gobierno, como por ejemplo la regulación de tasas de interés, situación que en nuestro país se

ha querido impulsar el establecimiento de un techo a la tasa de interés de la Tarjeta de Crédito.

## **8.8. Regulación de los Riesgos de Créditos**

### **8.8.1. Categorías de Clasificación del Deudor de la Cartera de Créditos**

Las normas establecen las categorías para clasificar a los deudores, la que dependerá de los días de atraso y del tipo de créditos que se le ha otorgado.

**Uno de los objetivos de las Reglas para la calificación de la Cartera Crediticia es la constitución de provisiones preventivas en los porcentajes que correspondan conforme al nivel de riesgo siguiente:**

<b>Mínimo</b>	<b>= A1 – A2</b>
<b>Bajo</b>	<b>= B</b>
<b>Medio</b>	<b>= C1 – C2</b>
<b>Alto</b>	<b>= D1 – D2</b>
<b>Irrecuperable</b>	<b>= E</b>

El Gerente de Activos de Riesgo revisará mensualmente que la calificación de la cartera crediticia se realice de acuerdo a la normatividad vigente.

Con base en el saldo insoluto de cada crédito, el Gerente de Activos de Riesgos Contador responsable de constituir las Provisiones de Saneamiento Preventivas de la Cartera de Crédito de acuerdo a la Normativa Vigente.

### **8.8.2. Garantías**

Garantía, es todo medio capaz de reforzar el derecho del Banco, para el caso de que el deudor no cumpla con el pago de sus obligaciones crediticias. Las garantías se clasifican en garantías reales y garantías personales, el tipo de garantía que el Banco debe solicitar estará dada por el monto del crédito, el plazo, antecedentes crediticios del cliente, giro del negocio y otros factores de riesgo.

### **8.8.3. Provisiones para Incobrabilidad de Préstamos**

Es un monto equivalente a un porcentaje de los saldos adeudados por los clientes y que son registrados en la contabilidad como de dudosa recuperabilidad o incobrables. Su finalidad es cubrir posibles pérdidas, a modo de protección para el Banco.

### **8.8.4. Préstamos Vencidos**

De acuerdo a lo establecido en las “NORMAS PARA LA RECLASIFICACION CONTABLE DE LOS PRÉSTAMOS Y CONTINGENCIAS DE LOS

INTEMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS” - NCNB-006, en el Art. 3.- define que “La mora de más de noventa días, hará que el capital se traslade a cartera vencida. La mora podrá ser de capital, de intereses o de ambos conceptos”.

Art. 4.- También se deben trasladar a cartera vencida los saldos sobre los cuales el organismo correspondiente tomó la decisión de cobrarlos por la vía judicial.

#### **8.8.5. Préstamos en Cobranza Judicial**

Son los créditos de clientes morosos a los cuales el Primer Banco de los Trabajadores les ha iniciado una demanda judicial. En la cuenta créditos en cobranza judicial se registra el capital a partir de la fecha en que se inicia el proceso judicial para su recuperación.

Los intereses y comisiones devengados de los créditos en cobranza judicial se registran en las respectivas cuentas de orden.

#### **8.8.6. Créditos Refinanciados y Créditos Re-estructurados**

Según la Superintendencia del Sistema Financiero en las NORMAS PARA CLASIFICAR LOS ACTIVOS DE RIESGO CREDITICIO Y CONSTITUIR LAS RESERVAS DE SANEAMIENTO – NCB-022, se consideran como, Re-estructuraciones y Refinanciamientos de Deudas los siguientes:

**8.8.6.1. Créditos Re-estructurados:** Se considera créditos re-estructurados al crédito o financiamiento directo, cualquiera sea su modalidad, sujeto a la reprogramación de pagos aprobados en el proceso de re-estructuración, de concurso preventivo, proceso simplificado, o proceso transitorio según sea el caso.

Art. 19.- Se entenderá por prórroga la prolongación del plazo de pago de una obligación, sin que se emita un nuevo documento contractual y sin que exista cambio de la referencia del crédito.

Se entenderá por crédito reprogramado la modificación en las condiciones de amortización del crédito original pudiendo o no incluir modificación del plazo, sin que se emita un nuevo documento y sin que haya cambio en la referencia del crédito.

Los créditos que hayan sido prorrogados, reprogramados, o que hayan sido objeto de cualquier otro arreglo jurídico o financiero que modifique las condiciones originalmente pactadas, serán denominados como créditos re-estructurados. (1)

Se exceptúa de los conceptos anteriores, aquellas modificaciones que por condiciones macroeconómicas y no por problemas atribuibles al deudor, la entidad ajuste la tasa de interés. Como consecuencia de lo anterior, la entidad podrá modificar el plazo del crédito para mantener el monto de la cuota. (2)

**8.8.6.2. Créditos Refinanciados:** Se consideran créditos refinanciados, al crédito o al financiamiento directo, cualquiera sea su modalidad, respecto del cual se producen vagaciones del plazo y/o monto del contrato original, que obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.

Art.20.- Se entenderá como crédito refinanciado, aquel crédito otorgado que cancela total o parcialmente otros créditos con problemas de mora o de capacidad de pago y que cambian las condiciones de los créditos anteriores. (1)

Art.21.- Los deudores cuyos créditos originales sean re-estructurados o refinanciados, conservarán su categoría de riesgo conforme a los criterios definidos en el Anexo 1 siempre y cuando el deudor satisfaga por sus propios medios, antes de la re-estructuración o refinanciamiento, la totalidad de los intereses adeudados a la fecha de la transacción, sin que estos últimos hayan sido producto de nuevo financiamiento, directo o indirecto. (1) (2)

Los deudores con créditos re-estructurados o refinanciados que no cumplan la condición anterior, serán clasificados en la categoría C2 o una categoría de mayor riesgo, de conformidad a los síntomas que presente.

Si la operación re-estructurada o refinanciada que no cumpla con el pago de la totalidad de los intereses adeudados, continuare con atrasos en el pago de las cuotas establecidas, por razones de una prudente y sana práctica de evaluación de riesgos, será clasificado como D1 o una categoría de mayor riesgo, de conformidad a los síntomas que presente, siempre que:

- a) No haya transcurrido la quinta parte del nuevo plazo pactado en créditos para empresas; o,
- b) No haya transcurrido seis meses del nuevo plazo pactado en créditos para vivienda o consumo. (1) (2)

Asimismo, para efectos de calificación, en el expediente de estos deudores deberá constar la morosidad acumulada de dichos créditos, a la fecha en que se efectúe la re-estructuración o refinanciamiento. (1)

### **8.8.7. Evaluación y Clasificación de los Activos de Riesgo Crediticio**

La evaluación y clasificación de los activos de riesgo crediticio según la calidad de los deudores y exigir la constitución de reservas mínimas de saneamiento de acuerdo a las pérdidas esperadas de los respectivos activos, será responsabilidad de la Junta Directiva u órgano equivalente de los sujetos obligados así también será responsabilidad de velar por que se dé cumplimiento a las Normativas pertinentes, de autorizar las políticas internas de concesión de créditos y del establecimiento de controles internos suficientes para garantizar su cumplimiento. Las referidas políticas deben recoger al menos los elementos indicados en el Anexo 1 de las NORMAS

PARA CLASIFICAR LOS ACTIVOS DE RIESGO CREDITICIO Y CONSTITUIR LAS RESERVAS DE SANEAMIENTO – NCB-022, y deberán ser comunicadas a la Superintendencia en un plazo no mayor a los diez días hábiles después de aprobadas. (1)

El Primer Banco de los Trabajadores deberá fijar dentro de sus políticas de control interno, los procedimientos y medidas necesarias para llevar a cabo el castigo de sus cuentas incobrables, quedando evidenciado en las respectivas actas de Junta Directiva.

#### **8.8.8. Adjudicación de Bienes**

Bienes que el Primer Banco de los Trabajadores recibe en dación de pago o adjudicación por deudas contraídas previamente.

### **8.9. Control de los Riesgos de Créditos**

#### **8.9.1. Reglamento de Créditos y Cobranzas**

El Reglamento de Créditos y Cobranzas es un conjunto de normas internas que regulan las acciones de créditos y cobranzas que realiza el Primer Banco de los Trabajadores. Es una herramienta importante para controlar los Riesgos de Crédito. En algunos casos se tiene un reglamento integral de créditos y cobranzas, y en otros un reglamento para créditos y otro para cobranza.

#### **8.9.2. Políticas de Otorgamiento de Crédito**

Las políticas de otorgamiento de créditos, como herramienta de gestión de suma importancia para la evaluación y otorgamiento de créditos, debe ser conocido y usado por todos los funcionarios que están involucrados en el proceso de crédito del Banco.

#### **8.9.3. Reglamento de Cobros**

El Reglamento de Cobros es una herramienta de gestión muy importante para el seguimiento, control y ejecución de las cobranzas, razón por la cual debe ser conocido y usado por todos los funcionarios involucrados en el proceso de cobranza del Banco.

#### **8.9.4. Burós de Crédito**

Como entidades privadas y públicas que recopilan, sistematizan y analizan información comercial y de consumo de personas naturales y jurídicas, se han convertido en una herramienta necesaria e imprescindible para el Primer Banco de los Trabajadores, puesto que estas proporcionan una valiosa información crediticia

de la persona natural y jurídica que solicita financiamiento. La información se refiere a las deudas que tiene en el sistema financiero, la situación en la que se encuentran (vigentes, vencidas o en la etapa judicial), como están categorizados (calificados), morosidad en empresas comerciales, industriales y de servicios, e incumplimiento de las obligaciones tributarias.

Inmediatamente después que el expediente de crédito de un cliente ingresa a la etapa de análisis y evaluación crediticia, el Analista de Crédito al que se le ha asignado la evaluación del crédito, deberá realizar la consulta del cliente, su cónyuge y codeudores solidarios (si los hubiese) en la central de riesgo de la SSF y de INFORED; SA de CV. Por lo que se imprime un resumen de cada una de las consultas realizadas y se las incluya en el expediente de crédito del cliente.

### **8.9.5. Recursos Humanos Calificados**

El Primer Banco de los Trabajadores, como institución que pertenece al sector financiero, un sector altamente competitivo, complejo y de cambios continuos, por lo tanto los recursos humanos del Banco deben ser, elementos idóneos que les permita desarrollar y brindar un servicio de calidad que les permita competir con éxito con las demás instituciones financieras.

Los recursos humanos capacitados y motivados ayudan a controlar el Riesgo de Créditos. El número y cargo del personal que debe de trabajar en las áreas de créditos y cobranzas dependerá del número y complejidad de las operaciones del Banco.

### **8.9.6. Sistema Informático**

Un sistema informático moderno y/o de vanguardia es una herramienta clave con la que el Primer Banco cuenta a fin de controlar eficientemente el riesgo de crédito.

### **8.9.7. Gestión Gerencial Eficaz**

Una parte muy importante del éxito para controlar el Riesgo de Crédito, es la vinculada con la relación directa de la gestión que realice el Director o Gerente General.

En vista de lo anteriormente expuesto la Gerencia General y Gerencia Media tienen que manejar eficientemente los recursos humanos, materiales, financieros e informáticos del Banco, enfocado siempre al cumplimiento de sus objetivos y metas, para lo cual se deberá trabajar siempre en forma planificada y organizada. Por lo tanto se debe de conocer profundamente los aspectos técnicos y normativos de los créditos y cobranzas para que pueda adoptar las decisiones más acertadas.

Asimismo, la Gerencia de Activos de Riesgo deberá realizar un seguimiento constante del desarrollo de los procesos de crédito, permanentemente debe de realizar consultas e informar a la Administración Superior, revisar reportes de los créditos y cobranzas, evaluar permanentemente la situación y comportamiento de

su cartera de créditos, estará informado, atento a los cambios técnicos y normativos que se producen en el sistema financiero con respecto a los créditos y cobranzas, así como también a la situación que atraviesa cada uno de los sectores económicos del País e informar de los cambios en mención a la Gerencia de Riesgos y a la Administración Superior.

## **8.10. Seguimiento de los Riesgos de Crédito**

### **8.10.1. Calce de Operaciones**

Una importante manera de realizar el seguimiento del Riesgo de Crédito es mediante el análisis del calce de las operaciones activas y pasivas que realiza el Banco. Para llevar a cabo este análisis se debe disponer de reportes especialmente estudiados y diseñados que midan el cálculo de operaciones.

El calce de plazos se refiere a la obtención de pasivos de largo plazo para fondar operaciones activas de largo plazo. El desequilibrio de plazo es la diferencia entre los activos y los pasivos a largo plazo. La relación de plazos es el cociente que resulta de dividir el desequilibrio de plazo entre los recursos patrimoniales. El cociente representa el número de veces que dichos recursos han sido colocados en operaciones de hasta un año plazo y no deberá ser superior a la unidad.

Indicador que es medido en la NORMA PARA DETERMINAR LAS RELACIONES DE PLAZO ENTRE LAS OPERACIONES ACTIVAS Y PASIVAS DE LOS BANCOS - NPB3-08.

### **8.10.2. Indicadores de Morosidad**

Este índice nos señala el grado de morosidad que registra la cartera de créditos del Banco, éste indicador es eficaz para el monitoreo interno de la sanidad de la cartera, y además es comparable con los del sistema financiero, para determinar los volúmenes de la industria.

En virtud de lo anterior es importante que la Gerencia de Activos de Riesgo realice los cálculos periódicamente de dichos indicadores y establezcan la tendencia, asimismo deberán disponer las medidas correctivas pertinentes en caso de que estos reflejen incrementos progresivos o se encuentren en niveles superiores que los niveles promedios de la industria. Es importante además que los indicadores de morosidad calculados sean comparados con periodos iguales de años anteriores, así como con otras instituciones de similar característica y tamaño.

### **8.10.3. Indicadores de Cobertura de Reserva**

Este indicador determina el nivel de protección adoptado por el Banco en el cumplimiento de la normativa de evaluación, calificación y provisión de saneamiento de créditos. Un nivel adecuado es cuando el índice sea mayor al 100%.

### **8.10.4. Estructura de la Cartera de Crédito**

Una forma eficiente de realizar el seguimiento del riesgo de créditos es a través del análisis de la estructura de la cartera de crédito del Banco. Este tipo de información es sumamente importante, ya que nos permitirá conocer el peso que representan los créditos agrupados por tipo de créditos y producto tanto en monto como en número, de la misma forma se puede determinar la estructura de los créditos morosos.

Conociendo la estructura de la cartera de créditos se podrá determinar la concentración, el comportamiento crediticio y el riesgo de crédito que tiene el Banco y se podrá establecer las medidas preventivas y correctivas pertinentes para manejar en forma eficiente y al menor riesgo la cartera de crédito de la institución.

### **8.10.5. Control de Créditos a Directivos, Empleados y Funcionarios**

Los directivos, funcionarios y empleados del Banco como un cliente más, requiere créditos para satisfacer sus necesidades y requerimientos personales. Sin embargo, dada la delicada y estratégica relación que tienen con la entidad, deben ser sujetos de un control más estricto para evitar suspicacias y también como una sana medida de control, lo cual estará regulado de acuerdo a lo establecido en la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito y descrito en el numeral 8.7.5 del presente documento.

### **8.10.6. Reportes de Morosidad**

Una herramienta muy difundida y práctica que debe emplear el Banco para realizar el seguimiento y control del Riesgo de Crédito son los reportes de morosidad. Sin embargo es recomendable que se evite el abuso de impresiones, por cuestiones de costo y porque su contribución en el control del Riesgo de Crédito pierde su efectividad.

Para que los reportes de morosidad se conviertan en una valiosa herramienta de seguimiento y control del Riesgo de Crédito, primero se debe contar con un buen sistema informático y segundo se debe de haber realizado un análisis y diseño exhaustivo y muy profesional de la información crediticia que se quiere controlar. Las personas encargadas del seguimiento créditos y la cobranza morosa deben emitir reportes de morosidad de acuerdo con sus requerimientos y a las gestiones de cobranza que van a realizar.

## 9. Riesgo Operacional y de Tecnología

Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas económicas por deficiencias o fallas en los procesos operativos, sistemas informáticos, recursos humanos o por ocurrencia de eventos externos adversos.

### 9.1. Riesgo de Sistemas

Es la posibilidad de que el Banco registre pérdidas económicas originadas por fallas o por el uso inadecuado de los sistemas informáticos y de la tecnología derivadas de ellos. Estos problemas pueden afectar la ejecución de las operaciones y los servicios que brinda la institución al atentar contra la disponibilidad, integridad y confiabilidad de la información.

Los riesgos del sistema están relacionados a los programas, equipos, infraestructura, sistemas de respaldo, sistemas de seguridad, medios de comunicación, usuarios, capacitación, complejidad, especialistas informáticos, gestión gerencial, capacidad económica del Banco y a ocurrencia de eventos externos adversos.

La administración del riesgo de sistemas tiene por objetivo evitar o reducir el riesgo, disminuir la probabilidad de ocurrencias y minimizar sus consecuencias. La mayoría de los riesgos pueden ser mitigados mediante adecuados planes de contingencia y rigurosos sistemas de seguridad.

### 9.2. Riesgos de Procesos

Identificados como pérdidas relacionadas al diseño inapropiado de los procesos críticos, o a políticas y procedimientos de operaciones y servicios o la suspensión de los mismos, por lo que a fin de minimizar el riesgo por este concepto se deberá esquematizar y diagramar cada uno de los procesos de forma clara y objetiva, detallando cada una de las etapas de ejecución del mismo.

En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de la complejidad de productos, operaciones y servicios, errores en la información contable e incumplimiento de plazos.

### 9.3. Riesgos de Recursos Humanos

Definidos como los riesgos asociados a los funcionarios y empleados del Banco, y que pueden ocasionar grandes pérdidas económicas. Entre las principales deficiencias podemos mencionar: la inadecuada capacitación, negligencia de dirección y de ejecución, inadecuada contratación del personal, alta rotación de empleados, cambios organizacionales frecuentes, errores humanos, sabotaje, fraude, paralizaciones, apropiación de información sensible, deficiencia en la aplicación de las normas laborales, carecer de políticas de personal, etc.

#### **9.4. Riesgos de Eventos Externos**

En este rubro se debe considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control del Banco, que pudiera alterar el desarrollo de las actividades mismas de la institución.

También pueden ser considerados los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas de los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en los servicios críticos provistos por terceros.

#### **9.5. Gestión de Riesgo Operativo**

La Gestión de Riesgo Operativo comprende cuatro fases: Identificación, Medición, Monitoreo y Control.

##### **9.5.1. Identificación de Riesgos Operativos**

Dado que la identificación de riesgos es fundamental para el posterior desarrollo de la medición, monitoreo y el control viable del riesgo operativo. Una identificación eficaz del riesgo considera factores internos y externos.

Entre los factores internos, podemos considerar la complejidad de la estructura orgánica del Banco, la naturaleza de sus actividades, la calidad y capacidad del personal, los cambios organizacionales, y la rotación del personal.

Como factores externos tenemos la situación económica, los cambios en la industria, los avances de la tecnología, que podrían afectar adversamente los objetivos del Banco.

Primer Banco de los Trabajadores

El proceso de identificación de riesgos incluye además una determinación de cuáles son los riesgos controlables por este y cuales no lo son.

##### **9.5.2. Medición de Riesgos**

La medición de los riesgos de operación requiere en primer lugar que se realice una recopilación exhaustiva de la información, después que se calcule la probabilidad de ocurrencia del evento y por último que se estime el tamaño de la pérdida.

Para la realización de esta medición el Primer Banco de los contará con una metodología de medición adecuada, con el personal calificado y poseerá además un sistema informático capaz de identificar y recopilar datos de riesgos.

### 9.5.3. Monitoreo de Riesgos

El proceso de monitoreo eficaz es esencial para gestionar adecuadamente el riesgo operativo. Las actividades de monitoreo en curso pueden ofrecer la ventaja de detectar y corregir rápidamente deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos y reducir sustancialmente la potencial severidad de un evento de pérdida.

Los resultados de las actividades de monitoreo deben ser incluidos en los informes de la Junta Directiva y en los informes de gerencia, así como las revisiones de cumplimiento llevadas a cabo por las funciones de auditoría interna y/o gestión de riesgos.

### 9.5.4. Control de Riesgo

Las actividades de control estarán diseñadas e implementadas para abordar los riesgos que identifique el Banco, para ser efectivas, las actividades de control deben ser parte integral de las actividades del mismo, y deben abarcar todos los niveles de personal. Los controles que son parte integral de las actividades regulares permitirán respuestas rápidas ante condiciones cambiantes y evitan costos innecesarios.

Ya que un sistema de control exige una apropiada separación de funciones y recomienda que al personal no se le asigne responsabilidades que pueda crear un conflicto de interés. Las áreas de potenciales conflictos de interés deben ser identificadas, minimizadas con cuidadosa supervisión y revisión independiente, para lo cual se ejemplifica de la manera siguiente:

Ámbito objetivo - Definición de Conflictos de Intereses.

Se consideran conflictos de intereses a los efectos del presente instrumento, las circunstancias que, con ocasión de la prestación de servicios de inversión o auxiliares, o una combinación de los mismos, constituyan o puedan dar lugar a un posible beneficio o perjuicio para un cliente o pluralidad de clientes. Los conflictos de intereses pueden producirse entre:

- Los intereses de determinadas personas vinculadas al Banco (Miembros de Junta Directiva, Gerentes de Área, Jefaturas y Empleados), y las obligaciones con y para el Banco con respecto a uno o varios clientes;
- Los intereses de dos o más clientes del Banco.

Se entiende que surge un conflicto de intereses cuando las personas vinculadas al Banco:

- a) Puedan obtener un beneficio financiero a expensas del cliente o por medio de un beneficio de este;
- b) Tengan un interés en el resultado de un servicio prestado al Cliente o de una operación efectuada por cuenta del Cliente que sea distinto del interés del Cliente en ese resultado;

- c) Tengan incentivos financieros o de otro tipo para favorecer los intereses de otro cliente o grupo de clientes frente a los intereses del primer Cliente;
- d) Desarrollen la misma actividad que el Cliente;
- e) Reciban o vayan a recibir de una persona distinta del Cliente un incentivo en relación con un servicio prestado al Cliente, en forma de dinero, bienes o servicios, aparte de la comisión o retribución habitual por ese servicio.

Una técnica de control y reducción del riesgo de uso creciente es el seguro denominado “seguro de riesgos bancarios”, que ayuda a reducir el riesgo operativo de baja frecuencia y alta severidad, que pueden ocurrir como resultado de eventos tales como errores y omisiones, pérdidas físicas de títulos valores, fraude cometidos por empleados o por terceros, y desastres naturales.

Las inversiones en tecnología de procesamiento de datos y en seguridad, son importantes también para la reducción del riesgo, adicionalmente las condiciones exigen que el Banco establezca planes de contingencia.

## **9.6. Identificación de Riesgos**

### **9.6.1. Identificación de Riesgos de Sistemas**

#### **a. Deficiencias en las Claves de Acceso**

En los sistemas informáticos del Banco se registran y almacenan una gran cantidad de información, de carácter confidencial, sólo para ser consultada por personal autorizado. Así mismo, hay operaciones que se realizan con el sistema informático que deben ser ejecutadas sólo por el usuario que tenga autorización expresa para efectuarlas.

Por medidas de seguridad cada usuario debe de tener un “password, contraseña o clave secreta” que le permita ingresar al sistema informático. Mediante esta clave se podrá identificar y responsabilizar al usuario que realizó una determinada operación y por lo tanto deducir responsabilidades.

Asimismo, el sistema debe ser capaz de manejar un nivel de autorización que permita acceder a determinado tipo de operaciones, sólo al personal debidamente autorizado directamente vinculado con las operaciones a realizar.

Cuando se puede acceder al sistema informático sin password, cuando ésta contraseña no está claramente definida o cuando varias personas la conocen, la seguridad de ésta clave de acceso pierde totalmente su eficacia, y el Banco se ve expuesto a un grave riesgo de sistema por el mal uso que puede dársele, también puede causar un serio problema al usuario que dio a conocer su clave de seguridad, ya que la responsabilidad por todas las operaciones que se realicen con la contraseña de un determinada persona es estrictamente de esta persona.

#### b. Manipulación Indevida de Datos

El volumen de datos que maneja el Banco al igual que cualquier entidad financiera es grande, sensible y confidencial. Es por ésta razón que el sistema informático ha sido desarrollado con alto estándar de seguridad y contabilidad, que además lleve un registro auditable de todas las operaciones que se realicen en el sistema por parte de los usuarios y de los técnicos informáticos, de acuerdo a los roles establecidos para cada uno de ellos.

Con respecto a este tipo de riesgo se presentan varios casos, uno de los que se presenta con mayor frecuencia es la manipulación y alteración de información a favor de personas inescrupulosas que quieren enriquecerse ilícitamente por medio del acceso directo de datos de las tablas o cambios en los programas.

Otro caso es la duplicación, pérdida o destrucción de datos durante los procesos operativos debido a una mala performance del sistema informático, lo cual ocasiona que se cuestione la confiabilidad del sistema.

Estos problemas que se presentan en el manejo y control de datos, ya sean intencionales o fortuitos ocasionan una grave consecuencia económica al Banco y a su vez representa un desprestigio para ella, desprestigio que podría desencadenar en un riesgo de reputación.

#### c. Incumplimiento en los Tiempos de Desarrollo e Implementación de Proyectos Informáticos

En el Primer Banco de los Trabajadores pueden utilizarse dos modalidades para dotarse de un sistema informático, siendo el más usual la compra e implementación de un sistema informático que ya está terminado y funcionando en otras instituciones financieras de similar operatividad, la otra opción es el desarrollo de un sistema informático de acuerdo a los requerimientos del Banco como se ha hecho hasta la fecha, lo cual puede ser realizada por los especialistas del Banco o por asesores de sistemas externos, especialmente contratados para realizar este trabajo. Después de la implementación, en ambos casos se producirán, una serie de actualizaciones y ampliaciones del sistema, opciones que deberán ser evaluadas de acuerdo al costo beneficio institucional, tanto en lo relacionado a tiempo, funcionalidad; como a inversión financiera.

#### d. Interacción Peligrosa con Sistemas Externos

Los sistemas informáticos del Banco están en interacción casi permanente con otros sistemas externos, ya sea por motivos de consulta o para realizar procesos transaccionales, esta interacción a veces puede ser peligrosa.

Una situación indeseable y perjudicial que se presenta frecuentemente en los sistemas de las instituciones, es la presencia de archivos denominados virus informáticos, los cuales pueden alterar o destruir información que es muchas veces valiosas para el Banco. Estos virus que infectan los sistemas se adquieren a

través del uso de dispositivos infectados o a través del Internet, que es el medio de contagio que se presenta con mayor frecuencia actualmente.

Otro medio de comunicación con un sistema externo, es el que realiza el Banco cuando consulta a un BURO de Crédito ó sociedad de información crediticia, en este caso no se puede alterar información. Sin embargo es perjudicial para el Banco si personas no autorizadas consultan a la central de riesgos, ya que podrán conocer información reservada y además se puede incurrir en un alto costo del servicio.

Actualmente las personas e instituciones pueden consultar y hacer transacciones monetarias con un banco desde los computadores personales, si bien esto es un gran beneficio por el ahorro de tiempo y por comodidad, en el caso del Primer Banco, se deberá tener especial cuidado cuando se realicen operaciones con el banco desde una computadora personal, por errores involuntarios que se pudieran cometer y también por el uso indebido que pueda realizar un determinado empleado de la institución.

#### e. Interrupción de Comunicaciones Interna y/o Externa

La interrupción de las comunicaciones internas del Banco, ya sea a través de la red o por Internet, así como también la interrupción de las comunicaciones externas que se realizan a través del Internet o las comunicaciones entre la sede principal y sus agencias pueden causar una serie de problemas, como por ejemplo: aplazamiento de los trabajos, no poder realizar transacciones y consultas, demora en la toma de decisiones, pérdidas económicas y deterioro de la imagen de la institución.

Entre las causas que ocasionan la interrupción de las comunicaciones internas y externas se encuentran los siguientes factores:

- a) deficiencia en el sistema de cableado, (porque estos son muy antiguos o se encuentran dañados);
- b) falla en las líneas de comunicaciones telefónicas o en las líneas dedicadas por motivos externos;
- c) módem routers y otros equipos de comunicaciones deteriorados o en mal estado;
- d) computadoras personales, o servidores con poca capacidad para manejar las comunicaciones que presentan fallas operativas;
- e) manejo inadecuado de los procedimientos de comunicaciones internas y / o externas.

#### f. Equipos Informáticos Obsoletos o de Mala Calidad

El Banco en todo momento debe contar con equipos informáticos modernos para poder manejar adecuadamente los sistemas operativos, aplicativos y bases de datos de manera eficiente.

Dado que los servidores almacenan y manejan una gran cantidad de información, dan soporte a las terminales, administran el sistema operativo y la base de datos del sistema, tendrán necesariamente que ser de una buena marca, hay casos en que

por realizar ahorros, se compra servidores no compatibles, en este caso el Banco se encontrará en un serio riesgo informático.

#### g. Sustracción de Componentes del Equipo de Cómputo

El robo o sustracción sistemática y permanente de dispositivos y partes del equipo de cómputo es un serio problema que se presenta en los Departamentos de Sistemas, en los cuales no se ha realizado una adecuada selección de su personal o en las que no tiene un buen sistema de seguridad que controle eficientemente al personal eventual, tales como: personal de limpieza, vigilantes o encargados de mantenimiento.

Esta sustracción de dispositivos y partes del equipo de cómputo pueden interrumpir, limitar o retrasar las operaciones normales que realizan los equipos mismos, con el grave perjuicio económico que ello representa.

#### h. Daños Físico a los Equipos de Computo

Uno de los riesgos de sistema que se presentan con alguna frecuencia y generan una serie de perjuicios económicos, administrativos y operacionales al Banco, es el que se refiere a los daños físicos que afecta a los equipos informáticos. Existen varios factores que causan averías a los equipos informáticos, entre los que podemos mencionar:

Las variaciones en el voltaje, que puede producir una sobrecarga eléctrica que puede deteriorar o afectar seriamente el funcionamiento de los equipos informáticos del Primer Banco. Sobre todo cuando no se cuente con dispositivos de seguridad para todos sus equipos informáticos, tales como estabilizadores de voltaje, supresores de picos, UPS, o bien tiene estos equipos, pero sin embargo estos son obsoletos o se encuentran en mal estado.

También las fallas de los equipos informáticos se pueden producir por una mala operación o por costumbres que no son recomendables realizar cuando se trabaja

#### i. Infraestructura del Centro de Cómputo Defectuosa

El ambiente donde se ubica el centro de cómputo del Banco no debe ser muy pequeño, ni estar en mal estado, ya que si es antiguo e inseguro, sus puntos de acceso pueden ser violentados fácilmente, por lo que se recomienda además que no se encuentra ubicado cerca de ventanas y salidas que dan para el exterior si no cuentan con una reja para protegerla, ya que esto los deja expuesto a un peligro permanente.

El centro de cómputo también está expuesto a un serio riesgo cuando:

- 1) tiene un sistema de cableado antiguo o de menor capacidad,
- 2) no cumple con las especificaciones técnicas recomendadas,
- 3) no tiene un buen polo a tierra,

- 4) carece de módulos o muebles especialmente diseñados para contener a los equipos informáticos, o
- 5) su disposición permite que cualquier persona pueda ingresar libremente a sus instalaciones.

j. Recursos Humanos no Calificados

Los recursos humanos del Primer Banco deberá estar capacitado y calificado para manejar eficientemente estos diferentes tipos de software y hardware, a fin de evitar que nuestra institución se ve afectada en su productividad.

k. Deficientes Sistemas de Seguridad

El Primer Banco de los Trabajadores deberá contar con una persona encargada del sistema informático que sea responsable por la seguridad del sistema, de los equipos, las instalaciones y procesos, ya que un descuido en estos podrá llevar a la institución a una exposición de una serie de peligros que pueden afectar seriamente su funcionamiento.

Se puede determinar que existen diferencias en la seguridad de los sistemas, cuando en el Departamento no se cuente con los manuales de auditoría, manuales de sistemas, manuales del usuario, y sobre todo cuando no se hayan establecidos formalmente los procedimientos de control de virus y de ataques de hackers, cuando no se haya establecido o implementado planes de contingencia, cuando no existan controles rigurosos para la manipulación de los equipos informáticos, cuando no se restringe el acceso a las personas al centro de cómputo, cuando no hay horarios establecido: para el manejo de los equipos informáticos, cuando no se han establecido contraseñas y niveles de acceso para los usuarios, cuando se permite la manipulación de la base de datos, cuando las instalaciones son inadecuadas y los equipos son obsoletos.

### 9.6.2. Identificación de Riesgos de Procesos

a. Políticas y Procedimientos Inadecuados o Inexistentes

Son los riesgos producidos por la existencias de políticas y procedimientos inadecuados u obsoletos, o bien porque se carecen de estos instrumentos administrativos. Esta situación impide que el Banco pueda realizar una buena gestión, debido a que no han sido debidamente establecidos los parámetros, guías, secuencias, requisitos, especificaciones y personal involucrados que deben actuar en cada una de las actividades del Banco mismo.

b. Diseño Inapropiado de Procesos, Productos y Servicios

Uno de los problemas más frecuentes que se encuentra en una empresa son los originados por un mal proceso ya sea de producto o servicio. Esta situación repercute negativamente en la gestión del Banco, en su imagen (Posible Riesgo de Reputación) y en los resultados económicos que obtiene. En algunos casos el impacto es grande y fuerte, mientras otros pequeños, casi imperceptible pero permanente, y que a la larga causa un gran daño al Banco.

c. Realización de Actividades no Realizables

Son las posibles pérdidas que se pueden producir en el Banco, debido al incumplimiento de las limitaciones que restringen o condicionan la capacidad de actuación o decisión de los empleados y funcionarios.

d. Fraude Interno y Externo

Son los peligros de desfalco, estafa, engaño o hurto que se puede producir en el Banco, causadas en forma interna por empleados o funcionarios del mismo y en forma externa por personas ajenas al Banco.

e. Fallas en Transacciones

Son los problemas y perjuicios económicos que se producen en el Banco, a raíz de las equivocaciones que se cometen al realizar los diversos tipos de transacciones, debido a errores humanos o fallas en la aplicación de normas y procedimientos operativos, a la inadecuada documentación de las transacciones, a la insuficiencia de los recursos para el volumen de operaciones, así como al incumplimiento de los plazos y costos planeados.

### 9.6.3. Identificación de Riesgos de Recursos Humanos

a. Inadecuada Capacitación del Personal

Si el Banco careciere de un buen programa de capacitación y entrenamiento de su personal, y es más bien inadecuado, superficial o simplemente no existe, se verá expuesto a un grave riesgo operacional, porque rápidamente la institución quedará desfasada y vulnerable frente al enorme avance que se produce en el sector financiero.

b. Falta de Experiencia y Profesionalización de Empleados y funcionarios

Un serio riesgo operacional se presentará en el Banco cuando sus recursos humanos, funcionarios o empleados carezcan de la suficiente experiencia y nivel profesional que requiere una institución que pertenece al sector financiero, por la alta competitividad, manejo de tecnología avanzada, decisiones que se tienen que tomar en tiempos muy cortos, y un gran nivel de eficiencia en todas sus líneas, que es característico de este importante sector; por lo que deberá procurarse en todo momento, brindar las capacitaciones apropiadas de forma integral a todo el personal de Banco a fin de mantenerse en los niveles competitivos del quehacer institucional.

c. Alta Rotación del Personal

Cuando se produce una alta rotación del personal en una institución, claramente podemos evidenciar, que hay una serie de problemas de normatividad y gestión que se está produciendo que van afectar seriamente el desarrollo de las actividades que realizan, ya que es casi seguro que se va a producir desmotivación en el personal y se va a generar errores y demoras en los procesos operativos ocasionados por la falta de experiencia y capacitación del nuevo personal contratado.

#### d. Carencia de una Política de Remuneraciones

Dadas las experiencias en el quehacer empresarial, es frecuente encontrar instituciones que carecen de políticas de remuneraciones del personal, situación que ésta generalizada costumbre organizacional, produce efectos adversos que afectan a la institución, se presentan desfases frente a la competencia, no permite un manejo ordenado del presupuesto de los recursos humanos y se genera una alta rotación del personal.

#### e. Deficiencia en la Aplicación de la Normativa Laboral

Por multas, sanciones e indemnizaciones, relacionadas con diferencias en la aplicación de la normativa laboral, en las fórmulas de contratación utilizadas, en la liquidación de los beneficios sociales de los trabajadores, y en las condiciones físicas en el trabajo, son altas las pérdidas que se registran en el mercado laboral, por lo que en el Primer Banco de deberá continuar velando por el cumplimiento de las mismas, lo cual ha conllevado que hasta el momento no se hayan registrado aplicaciones de gastos en nuestra institución.

### 9.6.4. Identificación de Riesgos Externos

#### a. Riesgo Regulatorio

Son los posibles quebrantos económicos que se pueden presentar en las instituciones como el Primer Banco, debido a los cambios registrados en el marco jurídico relacionado con el mismo.

#### b. Riesgo de Desastre

Son las pérdidas que se pueden presentar en el Banco, causadas por catástrofes externas de carácter fortuito tales como terremotos, inundaciones, terrorismo, incendios cuya ocurrencia afecta al patrimonio de la institución, situaciones para las cuales solamente existen paliativos para su mitigación.

#### c. Riesgo de Proveedores

Son los perjuicios provocados al Banco por parte de los proveedores, instituciones públicas, empresas privadas y/o asesores externos con respecto al incumplimiento de contratos, suspensión del servicio o demora en la entrega de productos o equipos adquiridos.

## 9.7. Medición del Riesgo Operacional

### 9.7.1. Medición Cualitativa

Al implementar el Primer Banco las mediciones cualitativas debe considerar una serie de aspectos, tales como:

- Identificar un conjunto significativo de identificadores de riesgos, (los cuales se deberán detallar en los manuales respectivos).
- Determinar la relación apropiada entre los indicadores. Por ejemplo ¿se le debe dar más peso a ciertos indicadores que a otros?

- Determinar un equilibrio entre los enfoques de medición cualitativa y cuantitativa.

Para que el Primer Banco de los Trabajadores cuente con una herramienta de medición cualitativa de riesgo muy sencilla y fácil de aplicar se presenta la siguiente metodología.

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGO CUALITATIVO

NOMBRE DEL RIESGO	CONSECUENCIAS				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
	1	2	3	4	5
A (Casi Cierto)	H	H	E	E	E
B (Probable)	M	H	H	E	E
C (Moderado)	L	M	H	E	E
D (Poco Probable)	L	L	M	H	E
E (Raro)	L	L	M	H	H

- E - RIESGO EXTREMO ---- Se requiere acción inmediata  
H - RIESGO ALTO ---- Se requiere atención superior  
M - RIESGO MODERADO ---- Se debe nombrar un responsable  
L - RIESGO BAJO ---- Administración con procedimientos de rutina

Se adjunta en el Anexo 3, guía metodológica aplicable al Banco para la identificación y evaluación de riesgos a partir del análisis de los procesos diarios, sustentado en un modelo subjetivo de determinación de riesgos que analiza procesos, descomponiéndolos en actividades individuales, que permiten analizar las interrelaciones e interacciones entre las diferentes actividades.

#### 9.7.2. Medición Cuantitativa

Para la medición cuantitativa de los riesgos operativos se debe realizar una evaluación basada en objetivos, modelo de riesgo específico y datos históricos de siniestros, teniendo como soporte una buena base de datos, personal calificado y el apoyo del gerente general y de los directivos.

Algunas herramientas que se utilizan para la medición cuantitativa son las siguientes:

- Estadísticas de pérdidas y/o ganancias no realizadas por fallas operativas.
- Indicadores de riesgo.
- Indicadores de alerta temprana.
- Análisis estadísticos.
- Técnicas de simulación.
- Teoría de valores extremos.
- Técnicas actuariales.
- Sistemas expertos.

Para que en el Primer Banco se pueda realizar una eficiente medición cuantitativa de los riesgos, en primer lugar se debe empezar por registrar los siniestros, anotando los bienes afectados, el daño ocasionado, la fecha, la descripción del siniestro, el área donde se presentó y la persona que lo detectó.

Toda esta información deberá estar registrada en una base de datos, y con ellas se empezará a tener estadísticas de siniestros, a su vez se podrá establecer indicadores de alerta temprana, indicadores de riesgos, se podrá medir la magnitud de los daños, determinar la frecuencia y establecer la severidad y el impacto económico.

### **9.8. Validación**

Sea cual fuese la medición y metodología usada, es importante que haya una revisión crítica de los supuestos en que se basan los parámetros claves de estas metodologías de medición de los riesgos de operación.

Con el fin de validar la razonabilidad de las metodologías, el Banco debe demostrar que sus procesos de medición de riesgos son estructurados adecuadamente y que los cálculos de riesgos resultantes incluyen adecuadamente los riesgos a los que están expuestos.

### **9.9. Monitoreo del Riesgo Operativo**

Los riesgos de operaciones pueden ser afectados, registrados e informados a los Órganos Directivos y Gerencia General, a través de los exámenes que realice la auditoría interna, auditoría externa y/o auditoría de sistemas.

#### **9.9.1. Auditoría Interna**

Siendo la función de la auditoría interna, evaluar la solidez y suficiencia de los controles administrativos, operacionales y de contabilidad. Tal evaluación tiene por objeto que los controles aseguren la protección de los activos y el adecuado registro de las operaciones.

Así mismo tiene la responsabilidad de determinar si el Banco está cumpliendo con toda la normativa legal y reglamentaria vigente; la evaluación de la eficiencia de los controles y los procedimientos administrativos, y eficiencia de las operaciones.

#### **9.9.2. Auditoría Externa**

La Auditoría Externa como un medio con función de control contratada anualmente para asistir a la Junta Directiva y la Asamblea General Ordinaria de Accionistas cuyo objetivo fundamental es expresar una opinión sobre los estados financieros y sus resultados del Primer Banco de los Trabajadores.

### 9.9.3. Auditoría de Sistemas

La Auditoría de Sistemas como responsable de recoger, agrupar y evaluar evidencias que determinen si el sistema informático del Banco salvaguarda los activos, mantiene la integridad de los datos, lleva a cabo los fines de la organización y utiliza eficientemente los recursos.

### 9.9.4. Controles Gerenciales

- ✓ Verificar la vigencia, idoneidad y aplicabilidad de los planes organizacionales del Banco.
- ✓ Constatar la existencia, beneficios y calidad de los sistemas de información gerencial.
- ✓ Comprobar la implementación de políticas organizacionales, estándares de procesos y procedimientos operativos.
- ✓ Verificar si están bien definidas las responsabilidades a nivel de funcionarios, empleados y directivos del Banco.
- ✓ Determinar la actuación de la Unidad de Auditoría Interna con respecto al sistema informático.
- ✓ Analizar la gestión gerencial frente a los requerimientos de recursos humanos calificados, procesos operativos manuales y procesos de sistemas informáticos.

### 9.9.5. Controles de Personal

- ✓ Verificar que los recursos humanos se encuentren debidamente capacitados para realizar eficientemente los procesos operativos.
- ✓ Constatar que los empleados y funcionarios son los recursos idóneos para el funcionamiento y manejo del Banco.
- ✓ Verificar las políticas de evaluación, control y remuneraciones del personal.
- ✓ Revisar que los empleados y funcionarios cumplan estrictamente con las disposiciones laborales pertinentes.

### 9.9.6. Controles de Procesos

- ✓ Verificar que el Primer Banco de los Trabajadores tenga sus manuales de normas, políticas y procedimientos, organización y funciones, manuales de políticas, y reglamentos como el reglamento interno de de trabajo, debidamente actualizados.
- ✓ Constatar que los empleados y funcionarios conozcan y cumplan las disposiciones normativas del Banco.

- ✓ Determinar que los recursos humanos realicen los procedimientos normales dentro de los estándares establecidos.
- ✓ Comprobar que los trabajadores realicen sus labores programadas con un alto nivel de productividad y eficiencia.

#### **9.9.7. Controles de Operación**

- ✓ Verificar que los recursos humanos se encuentren debidamente capacitados y entrenados para el manejo del sistema informático.
- ✓ Constatar y procurar que en todo momento el sistema informático es idóneo para las operaciones que se realizan en el Banco.
- ✓ Verificar si en el Primer Banco se ha establecido un adecuado y seguro sistema de claves, password o contraseñas para los usuarios, así como también niveles de accesos a los módulos del sistema de acuerdo al perfil de cada usuario.
- ✓ Revisar si el Banco dispone de un sistema de seguridad para proteger los equipos, aplicaciones, instalaciones, dispositivos informáticos.
- ✓ Verificar que el Banco tenga documentado los procesos de copias de respaldo (back up) y los procesos de recuperación de la información, que se haya establecido la frecuencia de realizar las copias de respaldo y se haya establecido correctamente el lugar para su custodia.

#### **9.9.8. Controles de Aplicación**

- ✓ Verificar que exista un exhaustivo y permanente control de calidad de los datos de entrada, sobre todo para la información más sensible (saldos de ahorro, saldo de crédito, vigencia).
- ✓ Constatar que se realicen pruebas y verificaciones permanentes para determinar que el procesamiento de información se realiza correctamente y dentro de las especificaciones establecidas.
- ✓ Examinar que los reportes y pantallas de salida de información proporcionen información exacta, completa y adecuada de las transacciones, operaciones y procesos que realice el sistema informático.

#### **9.9.9. Controles a la Tecnología Informática**

- ✓ Verificar la cantidad, calidad, modernidad, idoneidad y estados de los equipos de cómputo, así como también que sus requerimientos se encuentren acordes con la aplicación utilizada.

- ✓ Constatar si la administración, manejo, actualización y control de la base de datos se realice profesionalmente, ya sea por parte del personal del Banco o por un asesor externo.
- ✓ Determinar si las operaciones en red han sido establecidas de acuerdo a los mejores parámetros, razonamientos, cobertura, costo, beneficio, rapidez, eficiencia y soporte.
- ✓ Verificar el correcto funcionamiento, acceso, control y soporte de las comunicaciones internas y externas realizadas a través de los sistemas informáticos.

## 9.10. Control de Riesgo Operativo

### 9.10.1. Seguridad Integral

Un sistema de seguridad integral es un conjunto de técnicas desarrolladas por especialistas en seguridad de empresas financieras, cuyo objetivo es proteger las instalaciones, recursos humanos y equipos informáticos del Banco de la ocurrencia de daños accidentales o intencionales que se puedan presentar.

Un Sistema de Seguridad Integral debe contemplar los siguientes aspectos:

- Disposiciones Normativas

El Primer Banco de los Trabajadores debe de tener políticas, normas, reglamentos o procedimientos escritos, pertinentes, actualizados y a disposición de los empleados y funcionarios de la institución respecto a las medidas de seguridad que se deben de cumplir y aplicar a fin de controlar y minimizar los riesgos de operaciones.

- Procesos Operativos Estándares

Los procesos operativos que se realizan en el Primer Banco deben de ser efectuados de una forma lógica, sencilla, y estándar, a fin de facilitar los controles, la capacitación, la productividad, la operatividad, y permitan disminuir significativamente los errores de operación.

- Seguridad de los Recursos Humanos

Para que el control sea más eficiente es necesario: que todo el personal se encuentre debidamente calificado y entrenado en la operación de los procesos, controles administrativos, manejo de los equipos y sistemas informáticos, que cumplan con las normas de seguridad, y que cuenten con manuales normativos para su entrenamiento y consulta.

- Seguridad de Instalaciones de Computo

El centro de cómputo del Banco debe ubicarse en un lugar especialmente acondicionado para albergar en las mejores condiciones de comodidad y seguridad los valiosos equipos informáticos.

- Contratación de Pólizas de Seguros

Un sistema de seguridad debe contemplar la contratación de una póliza de seguro en una buena compañía de seguros para proteger este valioso patrimonio contra todo riesgo y mantenerla siempre vigente.

- Seguridad de los Sistemas Informáticos

Siendo el sistema informático del Banco un elemento muy sensible a daños, fallas u ocurrencias de siniestros. Por esta razón se deben adoptar medidas de control estrictas que permitan el buen funcionamiento del sistema informático, dado que los errores del sistema tienen un enorme impacto en el Banco y en los clientes.

- Protección de los Equipos Informáticos

Todos estos equipos están expuestos a daños físicos, deterioros, obsolescencia, manipulaciones inapropiadas y sustracción de piezas que afectan seriamente su funcionamiento, si se producen fallas en estos equipos el proceso operativo se verá afectado, repercutiendo negativamente en la imagen del Banco y en la productividad de los usuarios.

- Respaldo y Recuperación de Información

Diariamente al final de la jornada laboral se debe realizar una copia de respaldo (Backup) de la información, esta puede estar almacenada en un CD o un Tape Backup. También se debe realizar back up semanales y mensuales, estas copias de respaldo deben sacarse por duplicado, una debe estar guardada en un lugar seguro del Banco y la otra copia debe estar depositada en un lugar externo por medidas de seguridad.

### 9.11. Plan de Contingencia

Un plan de contingencia es una valiosa herramienta de control con el que deberá contar el Primer Banco de los Trabajadores, el cual sirve para que los funcionarios designados adopten medidas de protección, auxilio y respaldo en caso de que ocurra algún tipo de siniestro o desastre que pueda afectarle seriamente.

El Plan de Contingencia debe contener en forma clara y precisa los principales riesgos a los que está expuesto el Banco, así como sus consecuencias y las medidas que se deben adoptar en caso de que se produzcan. Este plan debe ser elaborado por personal especializado y aprobado por la Junta Directiva. El documento debe ser elaborado en forma confidencial, siendo su acceso restringido, el documento deberá ser distribuido sólo al personal responsable del Plan de Contingencia.

PRIMER BANCO DE LOS TRABAJADORES, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS v3.0.1	GERENCIA DE RIESGOS
--	---	---------------------

APROBADO POR: Junta Directiva en Sesión No. 1114-12 de fecha 25-06-2012.

Revisión y actualización aprobada en Junta Directiva Sesión 1384-17, Punto 8, de fecha 5 de junio de 2017.

Revisión y actualización aprobada en Junta Directiva Sesión 1630-21, Punto 6, de fecha 7 de diciembre de 2021.

## Anexo N° 1: Glosario de Términos

Con el fin de facilitar la comprensión de este Manual, se presentan algunas definiciones de términos o palabras que se utilizan en el documento; es posible que en otras empresas algunas de las definiciones puedan tener otra interpretación, en el Primer Banco se da, a los términos que se indican más adelante, la interpretación o significado que en ellos se describe.

**Actitud:** Estado de la mente reflejado en el comportamiento, los sentimientos o las opiniones respecto a las cosas, circunstancias y otros acontecimientos.  
**Predisposición física o mental del empleado para llevar a cabo o no un trabajo.**

**Administración de Riesgos:** Es el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, vigilar, limitar, informar y revelar los riesgos a que se encuentre expuesta al Primer Banco en la realización de sus operaciones.

**Administrador de Riesgos:** Es la persona encargada por la Junta Directiva y el Comité de Riesgos para dirigir los procesos y procedimientos de la Administración de Riesgos, en toda la Organización.

**Amortización:** Consiste en el pago de una parte del capital prestado más los intereses y costos generales.

**Auditor:** Es la persona que se dedica a realizar labores de auditoría. Puede ser de dos tipos:

- 1) Auditor Externo: Cuando el que realiza la auditoría no forma parte de la empresa que se está auditando.
- 2) Auditor Interno: Cuando el que realiza la auditoría forma parte de la empresa objeto de la auditoría.

**Auditoría:** Es la actividad profesional de los auditores, generalmente técnicos contables que en forma consistente revisan los libros de comercio de una sociedad, para emitir un informe que garantiza la exactitud y correcta interpretación de las anotaciones efectuadas en ellos.

Las Auditorías Pueden ser de varios tipos:

- a) Auditoría administrativa: Pone de manifiesto el resultado de la gestión llevada a cabo por cada una de las áreas de responsabilidad así como el grado de cumplimiento de las metas u objetivos que en su momento estableció la organización.
- b) Auditoría externa: Es la que realiza un auditor externo.
- c) Auditoría interna: Es la que realiza un auditor interno.

d) Auditoría operacional: Consiste en analizar y evaluar la efectividad de los controles internos implantados en una unidad económica, con el fin de facilitar la tarea del auditor.

Backup: Término inglés. Copia de archivos de seguridad (archivos de reserva).

Base de Datos o Banco de Datos: Conjunto de archivos estructurados que provee una fuente única de datos para una serie de aplicaciones. Es la base de los sistemas informáticos integrados.

Bienes Adjudicados: Bienes que las empresas reciben en dación en pago o adjudicación por deudas contraídas previamente.

CAT: Es el costo anual total de financiamiento expresado en términos porcentuales anuales que, para fines informativos y de comparación, incorpora la totalidad de los costos y gastos inherentes a los créditos, préstamos o financiamientos que otorga el Primer Banco.

Cliente: En singular o plural, cualquier persona natural o jurídica que utilice los servicios que presta. Es la persona que lleva cabo ó celebra cualquier operación pasiva, activa o de servicios con el Banco.

Comisión: Se refiere a cualquier cargo, independientemente de su denominación o modalidad, que el Banco cobre a un Cliente. Tratándose de Instituciones Financieras, se considerarán los cargos que se realicen por operaciones pasivas, activas o de servicio.

Comité de Riesgos: Es un Comité que debe de tener total independencia a la Administración del Banco compuesto por miembros de la Junta Directiva, Gerente General y Gerente o Jefe de Riesgos, con el objeto de evaluar periódicamente los resultados de la Administración de Riesgos en su conjunto, proponiendo adecuaciones en su caso, de conformidad con la normatividad.

Comité: Grupo de personas que se reúne periódicamente para discutir y resolver problemas de interés común o atender ciertas funciones con un propósito u objetivo predeterminado, a fin de que las lleven a cabo colegiadamente.

Control Interno: Es un proceso efectuado por la Junta Directiva, la Administración Superior y el todo el personal del Banco, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Descentralización: Tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.

Gobierno Corporativo: Es el conjunto de principios que norman la actuación de los órganos de Gobierno o de Dirección en el Banco, como son la Junta Directiva y los

diversos Comités que le apoyan. Es el conjunto esencial de acciones directivas que son implementadas por la Organización a fin de lograr razonabilidad en las cifras, rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad.

Hardware: Término inglés. Conjunto de equipos e instalaciones para el procesamiento y gerenciamiento electrónico de datos, informaciones y documentos.

Parientes: Relación familiar existente entre las personas que descienden una de otra por un tronco común. Los comprendidos hasta el segundo grado de consaguinidad y primero de afinidad.

Password: Término inglés. Significa seña o palabra clave para acceder a un servidor.

Sistematización: Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, criterios, procedimientos e instructivos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades del Banco se realice con apego y fundamento en métodos racionales de trabajo.

Socio: En singular o plural, aquella persona que participe en el capital social del Primer Banco de los Trabajadores.

Tecnología: Métodos e instrumentos para conseguir resultados deseados a través de la aplicación práctica del conocimiento científico en el manejo de objetos materiales y fuerzas físicas.

## Anexo N° 2: Sistema de Información Gerencial Básica (SIG)

### Índice de Reportes

<b>Filtros o Parámetros:</b>
De la cartera total, por: Ejecutivo de Crédito, Agencia, Sector, Destino Económico, Rango de Fechas, Montos de Crédito, Plazos, Fuentes de Fondos, Tipo de Garantía, Créditos (Nuevos, Re-préstamos), Créditos (Normales, Refinanciados, Reestructurados, Cobros Judiciales, Reservados, Castigados), Estado (Vigente, Vencidos, Cancelado), Tipo de desembolso (Efectivo, Cta. Ahorro, Pagos a Otras Instituciones), Estado de los créditos aprobados: Desembolso con Cheque o Cta. ahorro (Desembolsado, Pendiente de Desembolso, Anulado), Créditos Urbanos y Créditos Rurales, etc.

<b>Ordenamiento:</b>
Alfabético, Cronológico, etc.

#### 1. Solicitudes

Filtro o Parámetro	Filtro	Número de la solicitud	Fecha	Nombre del solicitante	Dirección	Zona	Teléfono Fijo / Celular	Monto solicitado	Plazo	Auxiliar de Riesgos
	1. Asignadas 2. Pendientes 3. Recibidas 4. Resueltas 5. Visitadas para Comité 6. Aprobadas / Denegadas									
		Totales						Totales		

#### 2. Solicitudes Rechazadas

Filtro o Parámetro	Filtro	Filtro Causas de Rechazo	Número de la solicitud	Fecha	Nombre del solicitante	Dirección	Zona	Teléfono Fijo / Celular	Monto solicitado	Plazo	Auxiliar de Riesgos
	1. Rechazadas										
			Totales						Totales		

### 3. Programación de pago de cuotas

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Monto de la Cuota	Número de Cuota / del Total	Saldo del Préstamo	Fecha de Pago	Monto Original del Préstamo
	Totales	Totales		Totales		Totales		Totales

### 4. Clientes con créditos vigentes

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Monto de la Cuota	Número de Cuota / del Total	Monto Original del Préstamo	Saldo del Préstamo
	Totales	Totales		Totales		Totales	Totales

### 5. Clientes Vencidos (sin crédito renovado)

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Monto Original del Préstamo Cancelado	Plazo Original del Préstamo Cancelado	Fecha que terminó de pagar	Calificación del Sistema de acuerdo a su comportamiento de pago
	Totales	Totales		Totales			Promedio

### 6. Todos los clientes (Cartera total)

Filtro o Parámetro	Filtro Estado 1. Vigente 2. Cancelado 3. En cobro judicial	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Monto de la Cuota	Número de Cuota / del Total	Monto Original del Préstamo	Saldo del Préstamo
		Totales	Totales		Totales		Totales	Totales

### 7. Vencimientos de créditos

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Monto de la Cuota	Saldo del Préstamo	Fecha de Pago	Monto Original del Préstamo	Calificación del Sistema de acuerdo a su comportamiento de pago
	Totales	Totales		Totales	Totales			Promedio

### 8. Saldos de créditos vigentes

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Saldo del Préstamo	Monto Original del Préstamo	Calificación del Sistema de acuerdo a su comportamiento de pago
	Totales	Totales		Totales	Totales	Promedio

### 9. Recuperación realizada

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Cuota Pagada	Amortización de Capital	Pago de Intereses	Pago de intereses moratorios
	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales

### 10. Recuperación estimada de cuotas

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Cuota a Pagar	Amortización de Capital	Pago de Intereses	Pago de intereses moratorios a pagar
	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales

### 11. Recuperación estimada vs. Recibida

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	a) Cuota Pagada	b) Pago de intereses moratorios Pagados	c) Gastos estudio cobrados	1) Total (a+b+c)	d) Cuota a Pagar	e) Pago de intereses moratorios a Pagar	f) Gastos estudio a cobrar	2) Total (d+e+f)	Diferencia (1-2)

	Totales									
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

### 12. Créditos Vigentes: Nuevos, Re-créditos (Re-préstamos), Refinanciados

Filtro o Parámetro	Filtro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Fecha de otorgamiento	Nombre del cliente	Monto solicitado	Plazo Solicitado	Monto Aprobado	Plazo Aprobado
	1. Nuevos 2. Recréditos 3. Refinanciados								
		Totales	Totales			Totales	Promedio	Totales	Promedio

### 13. Créditos castigados (Provisionados)

Filtro o Parámetro	Filtro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Monto Aprobado	Plazo Aprobado	Saldo de la Deuda	Fecha de Castigo
	4. Nuevos 5. Recréditos 6. Refinanciados							
		Totales	Totales		Totales	Promedio	Totales	

### 14. Informe mensual: Composición de cartera, Saldo de cartera por Agencias, Oficial de Crédito (Análisis de cartera por saldos)

Filtro o Parámetro	Número de Operaciones del Mes	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Monto Original del Préstamo	Saldo del Préstamo	Número de Cuota / del Total
	Totales				Totales	Totales	

### 15. Informe mensual: Colocación mensual

Filtro o Parámetro	Número de Operaciones colocadas en el Mes	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Monto solicitado	Plazo Solicitado	Monto Aprobado	Plazo Aprobado
	Totales				Totales	Promedio	Totales	Promedio

PRIMER BANCO DE LOS TRABAJADORES, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS v 3.0.1	GERENCIA DE RIESGOS Y PLANIFICACION
--	--	-------------------------------------

Página 67 de 87	APROBADO POR: Junta Directiva en Sesión No. 1114-12 de fecha 25-06-2012. Revisión y actualización aprobada en Junta Directiva Sesión 1630-21, Punto6, de fecha 7 de diciembre de 2021.
-----------------	--

### 16. Agilidad de trámite (tiempo de demora desde la solicitud hasta el desembolso)

Filtro o Parámetro	Número de las Solicitudes Asignadas	Fecha de la Asignación (a)	Fecha de Aprobación o Denegación (b)	Agilidad de trámite (b-a)
	Totales			Promedio

### 17. Listado de Mora

Filtro o Parámetro	Saldo de cartera al día (sin mora)	Saldo de cartera en mora entre 1 y 7 días	Saldo de cartera en mora entre 8 y 30 días	Saldo de cartera en mora entre 31 y 60 días	Saldo de cartera en mora entre 61 y 90 días	Saldo de cartera en mora entre 91 y 120 días	Saldo de cartera en mora Entre 121 y 150 días	Saldo de cartera en mora entre 151 y 180 días	Saldo de cartera en mora entre 181 y 210 días	Saldo de cartera en mora entre 211 y 240 días	Saldo de cartera en mora entre 241 y 270 días	Saldo de cartera en mora mayor 271 días	Saldo de cartera total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Pesos	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales	Totales
Porcentaje	a/m	b/m	c/m	d/m	e/m	f/m	g/m	h/m	i/m	j/m	k/m	l/m	m/m

### 18. Listado de ingresos, Detalle de pagos realizados por diferentes conceptos, Reporte de ingresos generados por la cartera de cada Oficial de Crédito

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Cuota cobrada	Capital cobrado	Intereses cobrados	Intereses moratorios cobrados	Otros Gastos Cobrados
	Totales	Totales		Totales	Totales	Totales	Totales	Totales

### 19. Listado de desembolsos

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Monto de Préstamo	Monto de embolsado	Otros Gastos Cobrados	Plazo del Crédito	Frecuencia de Pago
	Totales	Totales		Totales	Totales	Totales	Promedio	Promedio

## 20. Créditos cancelados

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Monto de Préstamo	Monto desembolsado	Plazo del Crédito	Frecuencia de Pago	Fecha de cancelación	Calificación del Sistema de acuerdo a su comportamiento de pago
	Totales	Totales		Totales	Totales	Promedio	Promedio		Promedio

## 21. Resumen de créditos otorgados en el mes, Créditos desembolsados en un periodo

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Monto de Préstamo	Monto desembolsado	Plazo del Crédito	Frecuencia de Pago	a) Fecha de la solicitud	b) Fecha del desembolso	Agilidad de Trámite (a-b)
	Totales	Totales		Totales	Totales	Promedio	Promedio			Promedio

## 22. Intereses, Moratorios y Gastos de Análisis no cobrados, Condonación de Intereses, Moratorias y Otros Gastos cobrados

Filtro o Parámetro	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Cobranza calculada para cada rubro de acuerdo a las políticas de Crédito					Real Cobrado para cada rubro				
			Cuota	Capital	Intereses	Intereses moratorios	Otros Gastos	Cuota	Capital	Intereses	Intereses moratorios	Otros Gastos
	Totales		Totales (a)	Totales (b)	Totales (c)	Totales (d)	Totales (e)	Totales (f)	Totales (g)	Totales (h)	Totales (i)	Totales (j)
Resumen	1) Suma (a+b+c+d+e)		2) Suma (f+g+h+i+j)		Diferencia (1-2)			(a-f)	(b-g)	(c-h)	(d-i)	(e-j)

## 23. Desembolsos en efectivo (Cheque cobrados en Cada Agencia del Primer Banco)

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Número del Comprobante de desembolso	Monto de Préstamo	Monto desembolsado	Plazo del Crédito	Fecha de la aprobación de Comité	Fecha del desembolso
	Totales	Totales			Totales	Totales	Promedio		

#### 24. Cheques entregados, desembolsos con cheque

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Número del Cheque	Número del Comprobante de desembolso	Monto de Préstamo	Monto desembolsado	Plazo del Crédito	Fecha de la aprobación de Comité	Fecha del desembolso
	Totales	Totales				Totales	Totales	Promedio		

#### 25. Cheques registrados pendientes para desembolso

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Número del Cheque	Monto de Préstamo	Plazo del Crédito	Fecha de la aprobación de Comité
	Totales	Totales			Totales	Promedio	

#### 26. Cheques de créditos anulados

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Número del Cheque	Monto de Cheque	Fecha de la anulación	Causa de la anulación
	Totales	Totales			Totales	Promedio	Moda

#### 27. Cheques procesados (Cheques Protegidos)

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Número del Cheque	Monto de Cheque	Estado del Cheque
	Totales	Totales			Totales	

#### 28. Listado de Codeudores Solidarios / Garantes

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Nombre del Fiador / Garante	Monto Original del Préstamo	Saldo del Préstamo	Número de Cuota / del Total
	Totales	Totales			Totales	Totales	

## 29. Renovaciones

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Datos de la Operación Original				Datos de la Renovación			
				Monto desembolsado	Plazo del Crédito	Fecha de cancelación	Calificación del Sistema de acuerdo a su comportamiento de pago	Monto desembolsado	Plazo del Crédito	Fecha de desembolso de la Refinanciación	Calificación del Sistema de acuerdo a su comportamiento de pago
	Totales	Totales		Totales	Promedio		Promedio	Totales	Promedio		Promedio

## 30. Cobranza Judicial

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Datos de la Operación Original			Datos del Crédito en Judicial		
				Monto desembolsado	Plazo del Crédito	Calificación del Sistema de acuerdo a su comportamiento de pago	Monto enviado a Judicial	Fecha de paso a Judicial	Causa del Envío a Judicial
	Totales	Totales		Totales	Promedio	Promedio	Totales		Moda

## 31. Provisionados

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Datos de la Operación Original			Datos del Crédito Provisionado		
				Monto desembolsado	Plazo del Crédito	Calificación del Sistema de acuerdo a su comportamiento de pago	Monto Provisionado	Fecha de Provisión	Porcentaje de Provisión
	Totales	Totales		Totales	Promedio	Promedio	Totales		Promedio

PRIMER BANCO DE LOS TRABAJADORES, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS v 3.0.1	GERENCIA DE RIESGOS Y PLANIFICACION
--	--	-------------------------------------

Página 72 de 87	APROBADO POR: Junta Directiva en Sesión No. 1114-12 de fecha 25-06-2012. Revisión y actualización aprobada en Junta Directiva Sesión 1630-21, Punto6, de fecha 7 de diciembre de 2021.
-----------------	--

### 32. Saneados

Filtro o Parámetro	Número de la solicitud	Número de Cliente	Nombre del Cliente	Datos de la Operación Original			Datos del Crédito Castigado		Porcentaje del Crédito Original Castigado (b/a)	Causas del Castigo
				Monto desembolsado (a)	Plazo del Crédito	Calificación del Sistema de acuerdo a su comportamiento de pago	Monto Castigado (b)	Fecha de Castigo		
	Totales	Totales		Totales	Promedio	Promedio	Totales	Moda	Promedio	Moda

### 33. Comités de Crédito

Filtro o Parámetro	Nombre del solicitante	Solicitud			Decisión del Comité		Condiciones de la Aprobación			Tipo de Operación (Nueva Recrédito, Refinanciación)	Observaciones	Hora de Inicio del Comité (a)
		Monto	Plazo	Frecuencia de Pago	Aprobado	Denegado	Monto	Plazo	Frecuencia de Pago			Hora de Finalización del Comité (b)
		Promedio	Promedio	Promedio			Promedio	Promedio	Promedio	Moda		Duración del Comité (b-a)
		Totales			Totales	Totales	Totales					

#### Observaciones:

- Estos informes deberán poder ser vistos por pantalla, impresos, como también generados en plantillas (Excel). Como se podrá notar, estos son específicos, lo cual significa que el sistema debe disponer de la opción de combinar uno o más filtros con cada informe.
- Todos los reportes deberán indicar la fecha de su generación.
- Los reportes deberán poderse generar a nivel detallado y a nivel consolidado.
- Se deberá mantener un nivel de acceso para cada uno, ya que no se recomienda que los mismos puedan ser generados por cualquier funcionario.

Funcionario	Analistas de Crédito / Gerencia de Activos de Riesgos / Jurídico	Coordinador Crédito / Coordinador de Riesgos / Coordinador de Recuperación	Administrador de Sucursal / Gerente de Crédito / Gerente de Negocios	Gerente General	Gerencia Financiera y de Administración	Comité Gerencial / Junta Directiva
Número de los Listados y Reportes	<u>Solamente listados referentes a su cartera.</u> Del N° 1 al N° 8. El N° 12. El N° 17.	<u>Solamente listados referentes a la de los Oficiales a cargo.</u> Del N° 1 al N° 8. Del N° 12 al N° 17. Del N° 19 al N° 21. Del N° 23 al N° 25. Del N° 29 al N° 33.	<u>Solamente listados referentes a su Tienda o Tiendas de la zona a cargo.</u> Del N° 1 al N° 8. Del N° 12 al N° 17. Del N° 19 al N° 21. Del N° 23 al N° 25. Del N° 29 al N° 33.	Todos (desde el N° 1 Hasta el N° 33). Todas las combinaciones.	Del N° 1 al N° 8. El N° 12. Del N° 14 al N° 16. Todas las combinaciones. Del N° 19 al N° 21. Del N° 29 al N° 32.	Todos (desde el N° 1 Hasta el N° 33). Todas las combinaciones.

### **Anexo 3: Metodología para Medición e Identificación de los Riesgos**

#### **1. Metodología empleada.**

Para la identificación y evaluación de riesgos se debe desarrollar una metodología, que busque determinar los riesgos de la Entidad, a partir del análisis de los procesos diarios. La presente metodología descrita se sustenta en un modelo subjetivo de determinación de riesgos que analiza los procesos, descomponiéndolos en actividades individuales, que permiten analizar las interrelaciones e interacciones entre las diferentes actividades. En el proceso de determinación de los potenciales riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad se seguirán las siguientes etapas:

##### **a) Levantamiento de Información**

En esta etapa se desarrollan flujos de trabajo de los procesos considerados como críticos para la actividad del Banco, estos se desarrollan sobre la base de los manuales de procedimientos y entrevistas con los responsables de la ejecución de los procesos.

Una vez desarrollados los flujos de trabajo, se analizan las actividades y se procede a identificar las acciones e interacciones donde pudieran presentarse riesgos de operación.

En la plantilla de estandarización se colocan las actividades con sus riesgos y se procede a su categorización, para esta fase utilizamos la matriz de eventos de riesgo.

En esta categorización los riesgos se dividen en cuatro:

- ◆ Personas
- ◆ Procesos
- ◆ Sistemas
- ◆ Externos

##### **b) Cuantificación de los Riesgos**

La evaluación cualitativa de los riesgos se desarrollará bajo el esquema de la asignación de valores en 6 criterios de manifestación de los riesgos, cada uno de estos 6 criterios está conformado por 5 opciones de manifestación, es decir, 5 niveles de impacto. Esta valoración es de carácter subjetivo.

Una vez realizada la valoración por criterios se procede a la clasificación del riesgo hallando el indicador ER, este indicador numérico representa los niveles de riesgo de cada actividad (Bajo, Medio y Alto).

##### **c) Ordenamiento de los Riesgos y Asignación de Prioridades**

Una vez concluida la cuantificación de los riesgos se les ordena de acuerdo a su nivel de riesgo, desde el que mayor riesgo representa para el Banco.

Utilizando el método de Pareto (80 / 20) priorizamos los riesgos y planteamos a las Unidades respectivas el orden en el que se deberían atacar estos riesgos, basados en el impacto que estos tienen en los procesos. Son éstos riesgos los que se deben tener en cuenta para aplicar medidas de control o preventivas, mediante el mejoramiento de los procesos involucrados.

#### d) Seleccionar los riesgos prioritarios

Las Jefaturas y/o Gerencias involucradas procederán a validar la información proporcionada por el responsable de la identificación de los Riesgos los cuales informarán sus acuerdos y desacuerdos.

El responsable de la administración e identificación de Riesgos una que vez cuente con la validación de todos los procesos analizados procederá conjuntamente con las Jefaturas y/o Gerencias involucradas al planteamiento de las medidas correctivas.

Estas medidas pueden comprender:

- ◆ Evitar el riesgo
- ◆ Reducir su probabilidad de ocurrencia
- ◆ Reducir las consecuencias
- ◆ Transferir el riesgo
- ◆ Retener el riesgo

Dado que Riesgo: Es el daño potencial que puede surgir de un proceso presente o suceso futuro, asimismo es la medida de la pérdida económica y/o de daños, resultante de la combinación entre la frecuencia de los acontecimientos y la magnitud de las pérdidas o daños.

$$R = F (F, C)$$

R = Riesgo

F = Frecuencia de acontecimientos

C = Consecuencias (pérdidas/daños)

## 2. Identificación de Riesgos

### Participación de la Entidad en la Evaluación de Riesgos

El análisis de los procesos y la evaluación de los riesgos se realizaran en forma descentralizada. Todas las áreas que componen el Banco están involucradas en la identificación y evaluación de los riesgos principalmente por el conocimiento de los

procesos críticos hacia el interior de cada una de sus unidades de trabajo.

### Recolección de la Información

- **Manuales de procedimientos y Flujo de Actividades.** Como primer paso se realiza una revisión de los procesos descritos en los manuales de procedimientos, siendo estos separados y codificados por proceso y por unidad de trabajo. Posteriormente se desarrolla el flujo de las actividades vía flujo de trabajo (gráficamente), con el fin de determinar los riesgos entre actividades.
- **Entrevistas.** Como complemento se recurrirá al personal responsable del cumplimiento de los procesos, bajo el mando de los cuales se encuentra el personal directamente involucrado en la ejecución de los procesos. Con esta entrevista se busca información para identificar los puntos considerados como críticos o más riesgosos en la actividad diaria, así como también conocer cuáles son y han sido los eventos más riesgosos y que efectos produjeron o podrían producir.

### Unidades Prioritarias de Trabajo

- Administración Superior
- Créditos
- Depósitos
- Tesorería
- Sistemas
- Contabilidad

### 3. Estandarización de la Información Recolectada

La información se ordena y clasifica en la matriz de riesgos. A continuación se presenta un cuadro genérico de carga de información inicial.

Categoría de Riesgo	Factor de Riesgo Primario (causa) - Nivel 2	Factor de Riesgo Primario (causa) - Nivel 3	Descripción de la Pérdida	Categorización del Impacto Primario (efecto)	Unidad de Trabajo
Personas, Procesos, Sistemas y Externos	Descritos en la clasificación de riesgos	Descritos en la clasificación de riesgos	Descripción resumida del proceso	Registrar solo el primer impacto	Unidad del negocio en que se ejecuta el proceso crítico

Categoría de Riesgo (ver Ejemplo de Matriz de Riesgo Anexo B)

Las categorías de riesgo están divididas en: Personas, Procesos, Sistemas, y Externos

Factor Primario de Riesgo (causa) – Nivel 2  
Ver matriz de factores de riesgo Nivel 2 - Anexo B

Factor Primario de Riesgo (causa) – Nivel 3  
Ver matriz de factores de riesgo Nivel 3- Anexo B

#### Descripción de la Pérdida

En este campo se puede describir con más detalle algún factor de riesgo secundario asociado.

#### Categorización del Impacto Primario

En este campo se registra el impacto cualitativo de la pérdida. Ejemplo:

- Ajuste Contable
- Error Humano
- Robo de activos
- Daños a terceros
- Deterioro de activos (daño físico)
- Pérdida en transacciones o proveedores
- Pérdida por deudas incobrables
- Hackers y Virus
- Etc.

#### Unidad de Trabajo

En la Categorización de los riesgos es necesario determinar en qué área se presenta el proceso crítico. Ejemplo:

- Administración Superior
- Créditos
- Depósitos
- Tesorería
- Sistemas
- Contabilidad

#### 4. Proceso de Evaluación de los Riesgos

Para la identificación y cuantificación de los niveles de riesgo se sugiere aplicar el Método Mosler, a través de este método se puede identificar, analizar y evaluar los factores que pueden influir en las manifestaciones de un riesgo y esto a su vez permite calcular las clases de riesgo a la que se enfrenta el Banco. Paso seguido se utiliza el método de Pareto para seleccionar los riesgos prioritarios, es decir los que tengan mayor incidencia dentro del área, son éstos riesgos los obligados a controlar y mejorar (ver ANEXO A)

#### 4.1. Identificación del riesgo

##### Identificación de los elementos característicos

- El Bien
- El Daño

Cada riesgo debe ser registrado en formatos, los mismos que incluyan al menos los siguientes datos:

- Fecha
- Bien
- Daño
- Descripción
- Persona que identificó el riesgo

(Método que será aplicado luego de concluido el análisis de los procesos, esta información servirá para complementar los riesgos determinados por el proceso de identificación subjetiva)

#### 4.2. Causas y consecuencias de los riesgos

Determinar las causas de los riesgos anteriormente identificados, utilizando los cuadros adjuntos referentes a tipo de pérdida por Personas, Proceso, Tecnología o Eventos externos. Las consecuencias de los riesgos identificados deben explicar los daños causados en el proceso.

#### 4.3. Factores para la cuantificación del riesgo

Se presentan 6 variables, para cada una el analista deberá colocar un factor de ponderación en base a criterios, ratios e índices.

A continuación se listan los criterios y los niveles de riesgos de ocurrencia:

##### Criterio de Función (F)

Las consecuencias pueden alterar la actividad es:

- Muy gravemente 5
- Gravemente 4
- Medianamente 3
- Levemente 2
- Muy levemente 1

##### Criterio de Vulnerabilidad (V)

La probabilidad de que se produzcan daños es:

- Muy alta 5
- Alta 4
- Normal 3
- Baja 2
- Muy baja 1

### Criterio de Sustitución (S)

Se puede reemplazar el bien o resarcir el daño.

- Muy difícilmente 5
- Difícilmente 4
- Sin mucha dificultad 3
- Fácilmente 2
- Muy fácilmente 1

### Criterio de Profundidad (P)

Los efectos del daño en la imagen son:

- Efectos muy graves 5
- Efectos graves 4
- Efectos limitados 3
- Efectos leves 2
- Efectos muy leves 1

### Criterio de Extensión (E)

El alcance de los daños puede ser.

- De carácter Nacional 5
- De carácter Regional 4
- De carácter local 3
- De carácter Individual 2
- Sin efecto Externo 1

### Criterio de Agresión (A)

La probabilidad de que el riesgo se manifieste es:

- Muy Alta 5
- Alta 4
- Normal 3
- Baja 2
- Muy Baja 1

## 4.4. Cuantificación y Clasificación del Riesgo

Para cada uno de los riesgos identificados se deberá determinar el riesgo esperado (ER), basándonos en las seis variables ponderadas anteriormente.

### Cuantificación del Riesgo

#### Importancia del Evento (I)

$$I = F * S$$

#### Daños Ocasionados (D)

$$D = P * E$$

### Cálculo del Carácter del Riesgo (C)

$$C = I * D$$

### Cálculo de la Probabilidad (P)

$$P = A * V$$

### Riesgo Esperado (ER)

$$ER = C * P$$

### Clasificación del Riesgo

Teniendo como base el riesgo esperado (ER), se categorizan éstos riesgos según valor del ER. Las categorías de los riesgos según ER según cuadro adjunto.

Valor ER	Clase de Riesgo
2 – 420	Bajo
421 – 840	Normal
840 – Más	Alto

#### 4.5. Pareto Listado ordenado por ER

Para determinar los riesgos prioritarios se sugiere utilizar el método de Pareto (o regla 80/20), que fundamenta su teoría en que si se tiene un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas vitales resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas triviales sólo resuelven el 20% del problema.

Los propósitos generales de Pareto son:

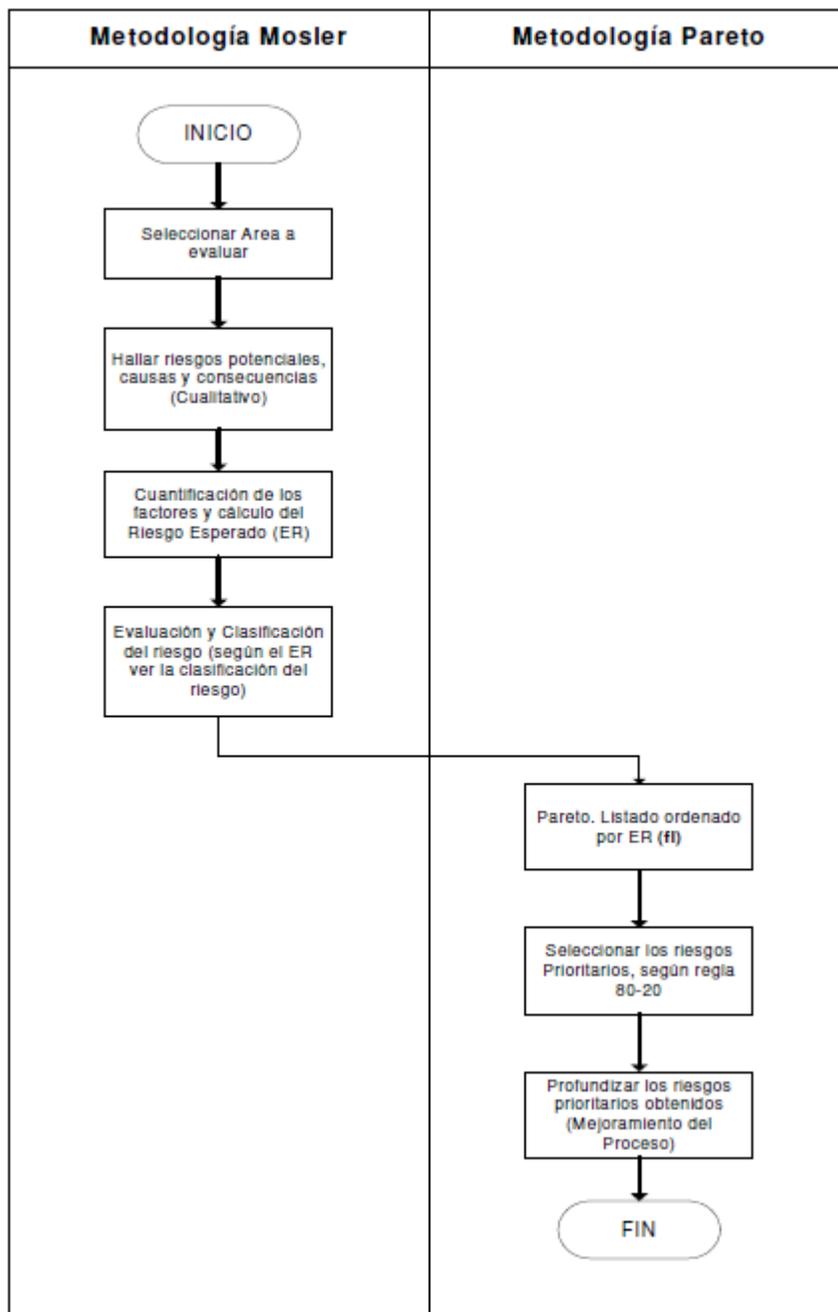
- Analizar las causas.
- Estudiar los resultados.
- Planear la mejora continua.

La grafica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa que permite identificar visualmente en una sola revisión las minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción de mejora sin malgastar esfuerzos ya que con el análisis descartamos las mayorías triviales.

#### 4.6. Seleccionar los riesgos prioritarios

Se ordena los riesgos por ER, se procede a establecer parámetros estadísticos para determinar el 20% de las causas vitales y priorizar el 80% de los riesgos (riesgos prioritarios). Son éstos riesgos los que se deben tener en cuenta para aplicar medidas de control o preventivas, mediante el mejoramiento de los procesos involucrados.

### ANEXO A: Ejemplo de Flujo grama del Proceso de Evaluación de Riesgos de Operación



## ANEXO B: Clasificación por tipo de pérdida para el análisis de Riesgo de Operaciones

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
Personas	Fraude de empleados / Malicia (criminal)	Fraude Crediticio	
		Suplantación	
		Falsificación	
		Alteración de documentos	
		Alteración de Información	
		Robo de propiedad intelectual	
		Apropiación ilícita (robo físico)	
		Malversación	
		Extorsión	
		Daño intencional contra activos	
		Evasión intencional de impuestos / obligaciones	
		Dar o aceptar sobornos	
		Mal uso de información privilegiada	
	Otros		
	Actividades No Autorizadas	Omisión intencional en el reporte de transacciones	Ejecución de transacciones no autorizadas
			Manipulación del mercado
			Error intencional en ejecución
			Aplicación de modelos incorrectos (intencional)
			Ignorar/violar procedimientos deliberadamente
			Otros
Perdida o Falta del personal idóneo	Falta de personal apropiado	Perdida del personal clave	
		Otros	
Problemas con la fuerza de trabajo	Compensación y otros beneficios para terminar la relación laboral	Huelga o Paros	
		No adherencia a las regulaciones de seguridad y salud	
		Otros	
Prácticas discriminatorias	Costos por demandas contra prácticas discriminatorias	Costos por demandas referidas a Acoso sexual, etc.	
		Otros	
Responsabilidades	Violaciones de confianza	Fallas en la protección de información de clientes	
		Uso negligente de información confidencial	
		Otros	

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Procesos	Clientes	Fallas en la obtención de información de los clientes
		Excesos en límites de exposición de clientes
	Captura, Ejecución y mantenimiento de operaciones	Errores en el ingreso y mantenimiento de datos
		Capacidad insuficiente de personal o sistemas para atender el volumen
		Incumplimiento de plazos
		Errores contables
	Reportes y Monitoreo	Incumplir obligaciones de reporte
		Reporte inexacto
	Relaciones Comerciales	Información de clientes incorrecta
		Otorgamiento indebido de acceso a cuentas
		Pérdida o daño contra activos de clientes
	Riesgos de ventas	Selección de productos inadecuada
		Complejidad de productos
		Pobre asesoramiento (incluyendo seguridad)
		Illegales/agresivas tácticas de ventas
		Otros
	Contrapartes y Proveedores	Fallas en los proceso de contrapartes que generan pérdidas (canje)
		Problemas operacionales generados por proveedores de servicios
		Disputas contractuales / judiciales
	Riesgo documentario / Contractual	Documentos no llenados apropiadamente
		Cláusulas inadecuadas / términos contractuales
		Inapropiados términos contractuales
		Estadística de venta inadecuada
		Fallas en el establecimiento de due diligence
	Riesgos logísticos	Otros
		Diseño erróneo del almacén
Faltas / Inadecuados procesos de almacenaje		
Insuficiente implementos para el correcto almacenaje		
Insuficiente personal para realizar el correcto almacenaje		
Organización	Condiciones ambientales no adecuadas	
	Políticas / Normas incompletas o inexistentes	

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Sistemas	Tecnología	Arquitectura inapropiada
	Riesgo de Inversión	Inapropiada definición de los requerimientos del negocio
		Incompatibilidad con los sistemas existentes
		Hardware obsoleto
		Software obsoleto
		Otros
	Desarrollo de Sistemas e Implementación	Inadecuada gerencia de proyectos
		Costo de Sobre tiempos
		Fallas al integrar o migrar con o de otros sistemas
		Fallas del sistema para unirse a los requerimientos del negocio.
		Otros
	Capacidad de Sistemas	Carencia de una adecuada capacidad de planeamiento
		Software inadecuado
		Otros
	Fallas del Sistema	Fallas en la red
		Riesgo de interdependencia
		Fallas de Hardware
		Fallas de software
		Fallas de comunicación interna
		Otros
Sistemas de Seguridad	Vulnerabilidades de la seguridad externa	
	vulnerabilidades de la seguridad interna	
	Virus	
	Otros	

PRIMER BANCO DE LOS TRABAJADORES, SOCIEDAD COOPERATIVA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	GERENCIA DE RIESGOS Y PLANIFICACION
--	---------------------------------------	-------------------------------------

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
Externos	Robo / Fraude / Actividades Criminales	Fraudes Externos	
		Cheques Sin Fondos	
		Billetes y/o Monedas Falsificadas	
		Suplantación	
		Alteración de documentos	
		Robos	
		Lavado de dinero	
		Robos	
		Otros	
	Seguridad de Sistemas	Daños por acción maliciosa (Hackers)	Robo de Información
	Outsourcing / Proveedores	Quiebra de los proveedores	Mal uso de la información confidencial
			Proveedores /fallas en las entregas/incumplimiento
			Inadecuada gerencia de proveedores
			Inadecuados procesos internos de los proveedores
			Contratos inadecuados
			Incumplimiento de los acuerdos
			Otros
	Desastres y Otros Eventos	Inundación	Sismo
			Incendio
			Vandalismo / conmoción civil
			Inhabitabilidad del edificio
			Fallas de transporte
			Fallas de energía
			Corte del servicio del agua
			Otros
	Político/Gobierno	Guerra	Expropiación de activos
			Bloqueo de negocios
			Cambio en el régimen de impuestos
			Otros cambios en las leyes
Interpretaciones de la ley			
Otros			