

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“MEDICIÓN DE LAS AGENCIAS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL,  
BASADO EN INDICADORES DE RIESGO OPERACIONAL”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**ERICK GUILLERMO RUANO GATICA**

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, ABRIL DE 2018**

## **MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	Msc. Byron Giovanni Mejia Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

### **PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. José Luis Reyes Donis
Contabilidad	Lic. Carlos Humberto Echeverria Guzmán
Auditoría	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez

### **PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Secretario	Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría
Examinador	Lic. Lester Armando Caal Herrera

Lic. Ramiro Alfredo Vásquez Monterroso  
Contador Público y Auditor – Colegiado No. CPA 5580  
26 avenida 14-50 zona 18 Santa Elena III

Guatemala, 18 de mayo de 2,017

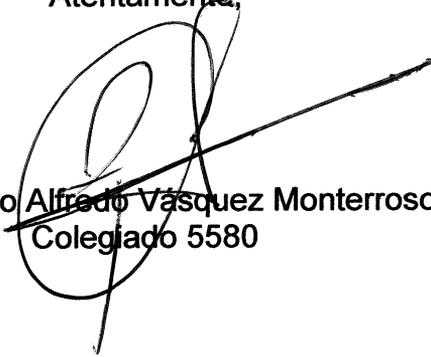
Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable señor Decano:

De conformidad con el Dictamen-Auditoría No. 215-2014 emitida el 24 de julio del año 2,014, por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del alumno Erick Guillermo Ruano Gatica, quien efectuó la investigación del punto de tesis denominado **MEDICIÓN DE LAS AGENCIAS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL, BASADO EN INDICADORES DE RIESGO OPERACIONAL**, el cual deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional, previo optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Considero que el trabajo presentado por el señor Ruano Gatica, es un buen aporte, así como un tema de actualidad que puede coadyuvar a la preparación académica de los estudiantes de tan distinguida casa de estudio; por lo que me permito recomendar el trabajo de tesis que fue elaborado, para que pueda sustentar su examen privado al cumplir con todos los requisitos y trámites establecidos.

Atentamente,



Lic. Ramiro Alfredo Vásquez Monterroso  
Colegiado 5580

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
VEINTIDÓS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 20-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2017, se conoció el Acta AUDITORÍA 151-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de agosto de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "MEDICIÓN DE LAS AGENCIAS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL BASADO EN INDICADORES DE RIESGO OPERACIONAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ERICK GUILLERMO RUANO GATICA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

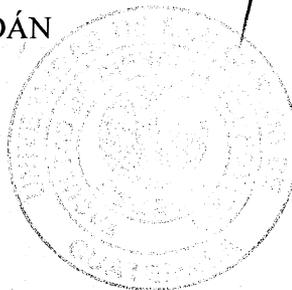
**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por bendecirme en cumplir un sueño y una meta más en mi vida, por darme el don del entendimiento, sacrificio, perseverancia y llenarme de su fortaleza para culminar mis estudios profesionales.
- A MIS PADRES:** Que me dieron una lección de vida con sus ejemplos de superación y enseñarme que se puede llegar al éxito iniciando desde muy abajo, con base a esfuerzo y dedicación, pero sobre todo teniendo amor a la familia. Madre Q.E.P.D, lo logre.
- A MI ESPOSA E HIJOS:** Marleny Aguilar, por su apoyo incondicional para cerrar juntos la carrera. Estuardo y Helen, por ser parte de mi fuente de inspiración y luchar en la vida por y para ustedes. LOS AMO MUCHO.
- A MIS HERMANOS:** Gracias por el apoyo brindado durante mi vida, que este éxito sea una motivación para ustedes. Que Dios los bendiga por siempre.
- A MI FAMILIA:** A todos mis tíos, por ser ese ejemplo a seguir y su apoyo incondicional, suegros gracias por su cariño, primos y sobrinos.
- A MIS AMIGOS:** David Juárez, Luis Flores, Ramiro Vásquez, gracias por su amistad.
- A LA USAC:** Por transmitirme los conocimientos necesarios, para desenvolverme como buen profesional en el ámbito laboral.
- A FACULTAD:** De Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>Página</b>
	<b>i</b>

### CAPÍTULO I SISTEMA FINANCIERO GUATEMALTECO

1.1	Origen del sistema financiero	1
1.1.1	Segunda época de la reforma monetaria y bancaria 1946	2
1.1.2	Modernización del Sistema Financiero Nacional	4
1.1.3	El Programa de Fortalecimiento del Sistema Financiero Nacional	5
1.2	Definición del Sistema Financiero Guatemalteco	8
1.2.1	Principales leyes que norman al Sistema Financiero Guatemalteco	9
1.2.2	Instituciones que supervisan y regulan las actividades bancarias	12
1.3	Bancos	14
1.3.1	Definición de bancos	14
1.3.2	Importancia económica	14
1.3.3	Clases de bancos	14
1.3.4	Clasificación según la Ley de Bancos y Grupos Financieros	15
1.3.5	Operaciones bancarias	16
1.3.6	Prohibiciones a los bancos	18

### CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

2.1	Que es riesgo	23
2.1.2	Dimensiones del riesgo	23
2.2	Definiciones de tipos de riesgos y sus normativas aplicables a nivel nacional	23
2.2.1	Riesgo de mercado	23
2.2.2	Riesgo de liquidez	23
2.2.3	Riesgo de crédito	24
2.2.4	Riesgo legal	25
2.2.5	Riesgo operacional	26
2.2.6	Riesgo tecnológico	27
2.3	Metodologías aplicables y mejores prácticas Para la administración de riesgos	28

2.3.1	Componentes del Coso ERM	29
2.3.2	La gestión de riesgos, principios y directrices (ISO 31000)	32

### CAPÍTULO III

#### RIESGO OPERACIONAL EN AGENCIAS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL

3.1	Riesgo operacional	34
3.2	Marco de gestión del riesgo operacional	34
3.3	Tipos de Eventos de pérdida	36
3.4	Evaluación del riesgo operacional a Través del uso de Datos Internos	40
3.5	Beneficios de construir una base de datos interna	40
3.6	Alcance del riesgo operacional	41
3.7	Administración del riesgo operacional	41
3.8	Desarrollo de un adecuado marco adecuado para la gestión del riesgo	42
3.9	Gestión del riesgo: identificación, evaluación, seguimiento control/mitigación	43
3.10	El Rol de los supervisores	46
3.11	El Rol de la divulgación de la información	47
3.12	Función de la gestión del riesgo operacional	47
3.13	Funciones de la Unidad de riesgo operacional	47
3.14	Medición del riesgo operacional	49
3.15	Limitaciones organizacionales para la implementación de una Administración de Riesgo Operacional	51
3.16	Clasificación de niveles de riesgo	51
3.17	Definición de Indicadores de Riesgo Operacional	52
3.18	Matriz de Riesgo	53
3.19	Mapa de Riesgos	53
3.20	Definición de control interno	53
3.21	Agencias bancarias	54
3.22	Organigrama de una agencia	54
3.23	Jefe de Agencia	55
3.24	Sub Jefe de Agencia	55
3.25	Receptor pagador	55
3.26	Auxiliar de atención al cliente	55
3.27	Oficial de negocios	56
3.28	Operaciones que se realizan en agencias	56
3.29	Tamaño de las Agencias	56
3.30	Definición de Macro-región	57

3.31	Criterios para la definición de indicadores de riesgo operacional en agencias	57
3.32	Dato Mensual	57
3.33	Limite definido	58
3.34	Factor de medición	58
3.35	Peso del Indicador	58
3.36	El Contador Público y Auditor, como asesor del riesgo operacional en la evaluación, medición y calificación del riesgo, por volumen de transacciones, en agencias de un banco privado nacional	58

**CAPÍTULO IV**  
**MEDICIÓN DE LAS AGENCIAS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL,**  
**BASADO EN INDICADORES DE RIESGO OPERACIONAL**  
**(CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes	63
4.2	Nombramiento del Comité de Riesgos a la Gerencia de Riesgos	65
4.3	Nombramiento de la Gerencia de Riesgos del asesor de Riesgo Operacional	66
4.4	Notificación a la Gerencia de Agencias	67
4.5	Planificación del trabajo a realizar	69
4.6	Cuestionario de control interno	72
4.7	Programa de trabajo	76
4.8	Trabajo de campo	77
4.9	Informe de medición de indicadores de riesgo operacional	128
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>146</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>148</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>149</b>

## INTRODUCCIÓN

Los bancos privados nacionales con el transcurrir de los años han sido regulados por políticas y reglamentos emitidas por la Junta Monetaria, con el objetivo que sus actividades bancarias las realicen de forma regulada, ordenada y controlada por los entes fiscalizadores.

En la actualidad existen una diversas de riesgos que pueden afectar a las instituciones financieras, en las cuales origen pérdidas, debido a procesos internos inadecuados, omisión de procedimientos por parte del personal o fallas en los sistemas, así como eventos externos que se encuentran fuera del alcance de las instituciones de controlarlos.

Por lo que, los bancos privados nacionales han realizado esfuerzos para fortalecer o implementar controles que minimicen la exposición de los riesgos a los que se encuentran expuestos, con el objetivo de proteger su patrimonio.

Se elaboró la tesis “MEDICIÓN DE LAS AGENCIAS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL, BASADO EN INDICADORES DE RIESGO OPERACIONAL”

La estructura de la tesis se efectuó en cuatro capítulos de la siguiente manera:

El capítulo I, menciona los orígenes y las personas que influyeron en la implementación de un sistema financiero en Guatemala, con la reforma monetaria y financiera la cual se concluyó con el mandato del General José María Orellana.

Surge la segunda época de la reforma monetaria y bancaria, debido a la gran depresión económica mundial, derivado de estas situaciones surge el Banco de Guatemala, como heredero del antiguo Banco Central de Guatemala, el

Doctor Manuel Noriega Morales fue el primer presidente del Banco de Guatemala.

Capítulo II, establece el proceso de la administración de riesgos y los ciclos que contiene dicha administración, objetivos y se mencionan las distintas normativas nacionales emitidas que exigen a las instituciones financieras deben cumplir.

Se define lo que es un riesgo, los diferentes tipos de riesgos y sus normativas vigentes, así como metodologías internacionales como por ejemplo: Estándar australiano Neo Zelandés, que dio origen a la ISO 31000 y el Coso ERM.

Capítulo III se menciona la resolución JM 4-2016 emitida por la Junta Monetaria, “Reglamento para la administración del Riesgo Operacional”, en la cual establece los plazos que deben cumplir las instituciones financieras, para tener implementada dicha resolución.

Asimismo se presenta específicamente la gestión del Riesgo Operacional, que es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias o fallos o inadecuaciones, en el recurso humano los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos, asimismo se presenta el marco de su gestión, cultura, gestión cualitativa y cuantitativa.

Se detallan los tipos de eventos de pérdida según el comité de supervisión bancaria de Basilea, adicional se describe los beneficios que los bancos privados nacionales construían una base de datos interna, en donde se consigne todas aquellas pérdidas que han sufrido debido por el riesgo operacional.

En el Capítulo IV, se presenta el caso práctico, que ejemplifica la aplicación de buenas prácticas en la medición de las agencias de un banco privado nacional, basado en indicadores de riesgo operacional.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones derivadas de la tesis realizada y las referencias bibliográficas.

## CAPÍTULO I

### SISTEMA FINANCIERO GUATEMALTECO

#### 1.1 Origen del sistema financiero.

El sistema financiero tuvo sus inicios con la reforma monetaria y financiera de 1924 a 1926, la cual concluyó durante el mandato del General José María Orellana y fue liderada en su fase final en ese entonces, por el Ministro de Hacienda Licenciado Carlos Zachrisson.

Las reformas mencionadas en el párrafo anterior se originaron por los gobiernos que precedieron al General José María Orellana, debido a que estos ocasionaron graves desequilibrios monetarios y financieros, basados en la existencia legal de un reducido número de bancos emisores regulados por el gobierno de Manuel Estrada Cabrera, lo cual produjo una deuda significativa al gobierno hacia esos bancos. “El propio gobierno de Estrada Cabrera invitó al profesor Kemmerer para estudiar las condiciones monetarias del país y hacer las recomendaciones que el caso ameritara para emprender la reforma. Kemmerer recomendó, entre otras medidas, el establecimiento de un banco central que sería el agente fiscal del gobierno y que tendría el derecho exclusivo de emitir billetes.” (21:3)

El profesor Edwin Walter Kemmerer era un economista estadounidense que asesoraba a gobiernos en Latinoamérica con problemas de inflación; lo anterior utilizando como herramientas políticas monetarias, asimismo, a través de la implementación de monedas fuertes y presupuestos balanceados.

La implementación de las recomendaciones por el profesor Kemmerer, no fueron logradas, debido a los eventos económicos y políticos ocurridos en ese entonces, como el derrocamiento de los presidentes Estrada Cabrera y Carlos Herrera; en 1924 el presidente José María Orellana requirió los servicios del profesor Kemmerer para proponer un plan de reforma financiera. “En 1923, Orellana había promulgado un decreto que establecía una Caja Reguladora para estabilizar los tipos de cambio, la cual se convertiría en el embrión del Banco Central de Guatemala.” (21:3)

En noviembre de 1924 el gobierno promulgó la Ley Monetaria de la República de Guatemala, donde surge la nueva moneda denominada el Quetzal.

“Las reformas emprendidas pusieron fin a la emisión monetaria desordenada, crearon un respaldo real a la moneda nacional, estabilizaron su paridad e instauraron el orden en los flujos bancarios y financieros del país.” (21:4)

Los resultados de estas reformas no fueron fáciles y de forma inmediata, se tuvieron que superar toda una serie de obstáculos, ocasionados por una diversidad de intereses políticos, los cuáles deseaban desacreditar el desarrollo de las reformas aprobadas.

### **1.1.1 Segunda época de la reforma monetaria y bancaria 1946**

Los efectos de la depresión mundial de los años 1929 a 1933, tuvieron una gran repercusión en la economía guatemalteca, lo cual fue una prueba para la política monetaria vigente en ese momento. Derivado de esos acontecimientos se impulsó la reforma monetaria y bancaria de 1944-1946, de la cual surge el Banco de Guatemala, como heredero del antiguo Banco Central de Guatemala.

La nueva reforma monetaria y bancaria fue terminada en el período del presidente Doctor Juan José Arévalo, la cual fue liderada por el Ministro de Economía, Doctor Manuel Noriega Morales (primer presidente del Banco de Guatemala), “esta reforma fue asesorada por el Doctor Robert Triffin y David L. Grove, economistas del sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos de América.” (21:4)

Dicha reforma impulsaba al Banco de Guatemala como un ente con facultades de realizar y aprobar políticas monetarias, cambiarias y crediticias, que desarrollaran condiciones propicias para un crecimiento ordenado y regulado de la economía nacional, asimismo, para proporcionar instrumentos que le dieran mayor control sobre la oferta de dinero, (para las tasas de interés y descuento, y establecimiento de encajes) así como una participación en el crédito de fomento “consistía en designación de cupos de crédito en determinadas actividades sectoriales.” (21:4)

“Conjuntamente con la Ley Monetaria (Decreto 203) y la Ley de Bancos (Decreto 315 del Congreso de la República), la Ley Orgánica del Banco de Guatemala conformaba un cuerpo armonioso de legislación financiera que dotaba al país de un marco legal a la altura de las que entonces eran las más modernas teorías y técnicas financieras, tal como fue el caso en muchos países de Latinoamérica que alrededor de esas épocas adoptaron también regímenes legales similares al guatemalteco, inspirados en las nuevas tendencias provenientes de Bretton Woods.” (21:5) El objetivo principal de la tendencia del tratado de Bretton Woods, era el orden de la economía mundial y el apoyo al comercio a través de un régimen internacional monetario con tipo de cambio estable y fuerte, así como patrón el dólar estadounidense.

### **1.1.2 Modernización del Sistema Financiero Nacional.**

La década de los años ochenta y sus crisis económicas regionales, la liberación de la banca y los mercados financieros internacionales, los avances tecnológicos, de computación y de las telecomunicaciones, superaron las visiones de los legisladores de los años cuarenta, convirtiéndose en obsoleta, la legislación financiera. Derivado de los acontecimientos citados, en la década de los noventa la Junta Monetaria de una forma acertada aprobó el Programa de Modernización del Sistema Financiero Nacional, en el cual se propusieron las actualizaciones al marco regulatorio, con el objetivo de utilizarse reformas que favorecieran la estabilidad macroeconómica y que impulsara una apertura de mercados financieros en el territorio nacional.

El Programa de Modernización incluyó una serie de medidas adoptadas tanto por la Junta Monetaria como por el Congreso de la República y los Ministerios de Estado. Por su parte, las disposiciones más destacadas en el ámbito legislativo fueron:

“El Acuerdo Legislativo No. 18-93, que reforma la Constitución Política de la República e introduce la prohibición de que el banco central financie al gobierno; el Decreto 12-95, que reforma la Ley Orgánica del Banco de Guatemala para fortalecer la capacidad supervisora de la Superintendencia de Bancos; el Decreto 23-95, que reforma la Ley de Bancos; el Decreto 24-95, que reforma o deroga algunos artículos de las leyes bancarias concernientes a los requerimientos mínimos de capital; el Decreto 29-95, que libera la contratación de las tasas de interés; el Decreto 44-95, que reforma la Ley de Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar; el Decreto 34-96, que crea la Ley del Mercado de Valores y Mercancías; el Decreto 5-99 que crea la Ley para la Protección del Ahorro; y el Decreto 26-99, que reforma de nuevo la Ley de Bancos y la Ley de Sociedades Financieras,

fortaleciendo la normativa prudencial y la capacidad de supervisión de la autoridad de vigilancia e inspección.” (22:6)

### **1.1.3 El Programa de Fortalecimiento del Sistema Financiero Nacional**

Para consolidar los objetivos alcanzados y profundizar en la modernización del sistema financiero nacional, se determinaron reformas necesarias aún más profundas, las cuales debían tener un carácter integral, dichas reformas pretendían un cambio en la banca central y en la orientación de la regulación financiera.

“Los lineamientos de la reforma integral se formalizaron el 1 de junio de 2000, cuando la Junta Monetaria, en Resolución JM-235-2000 emitió la Matriz del Programa de Fortalecimiento del Sistema Financiero Nacional, la cual contenía una serie de medidas clasificadas en tres grandes áreas de acción:

- a) Bases para la reforma integral (programa de corto plazo). En este componente se consideró la elaboración de un diagnóstico de la situación del sector financiero que permitiera preparar las bases para las reformas legales estructurales.
- b) Reforma integral a las leyes financieras.
- c) Modificaciones reglamentarias que comprendieran la normativa que desarrollaría el contenido de la reforma integral de las leyes financieras.” (22:7)

En la matriz en mención, se establecieron los siguientes objetivos:

- d) La estabilidad monetaria para el crecimiento y desarrollo económico: el objetivo fundamental fue crear un marco legal, para

que la política financiera promoviera el crecimiento y desarrollo de la economía nacional.

- e) Liberación financiera y diversificación de la oferta de productos y servicios bancarios: el propósito fue lograr la creación de un marco legal a la política de supervisión financiera, que asegurará a las instituciones bancarias diversificar sus productos bancarios para mejorar su competitividad nacional como internacional.
- f) Fortalecimiento de la normativa prudencial: el objetivo fue desarrollar instrumentos y mecanismos mediante normativas preventivas y de auto-regulación, para velar por la solvencia y solidez del sistema financiero.
- g) Modernización de la supervisión financiera: el objetivo fue crear un marco legal y reglamentario, que fortaleciera la capacidad de la Superintendencia de Bancos en anticipar, prevenir y actuar oportunamente, para corregir desviaciones o malas prácticas de las instituciones bancarias.
- h) Regulación del mercado de valores y capital: tener un marco legal, que pudiera desarrollar este mercado.

La reforma integral de las leyes financieras se centró en la elaboración de cuatro proyectos, cuyos objetivos de los mismos se detallan a continuación:

- i) Ley Orgánica del Banco de Guatemala Decreto no. 215 del Congreso de la República de Guatemala: Darle mayor estabilidad macroeconómica y oportunidad a los agentes económicos, en la

mejor toma de decisiones orientadas al consumo, ahorro y la inversión.

- j) Ley Monetaria Decreto no. 203 del Congreso de la República de Guatemala: Definir las reservas internacionales y las especies monetarias.
- k) Ley de Bancos y Grupos Financieros Decreto no. 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala: Orientar la estabilidad del sistema financiero, eficientisar el ahorro, el sistema de pagos y ampliar la solidez y solvencia del sistema financiero, a través de un marco general flexible para el funcionamiento de las instituciones y grupos financieros.
- l) Ley de Supervisión Financiera Decreto no. 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala: Promover e incentivar la solidez y solvencia del sistema financiero, creando confianza al público del sistema bancario.

En el año 2002, surge la nueva Ley de Bancos y Grupos Financieros, bajo el Decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala, con el objetivo de fortalecer y modernizar el sistema financiero guatemalteco. Cabe mencionar ésta es la ley vigente, la cual fue modificada en el año 2012, según el Decreto número 26-2012, del Congreso de la República de Guatemala. Las reformas realizadas modificaron los artículos siguientes:

Artículo 8 "Procedimientos", artículo 11 "Fusión o adquisición", artículo 41 Bis. "Beneficiarios", artículo 41 "Ter. Cuentas de depósitos inactivas", artículo 47 "Concentración de Inversiones y Contingencias", artículo 49 Bis.

“Distribución de Dividendos”, artículo 58 Bis. “Calificación de Riesgo”, artículo 65 “Patrimonio Computable”, artículo 78 “Junta de Exclusión de Activos y Pasivos”, artículo 79 “Facultades de la Junta de Exclusión de Activos y Pasivos”, artículo 79 Bis. “Representante Legal”, artículo 81 “Participación del Fondo para la Protección del Ahorro”, artículo 82 Bis. “Operación del fideicomiso”, artículo 83 “Declaratoria de quiebra”, artículo 84 “Liquidación de Saldos o remanentes”, artículo 84 Bis. “Exención”, artículo 84 Ter. “Sociedades financieras”, artículo 86 “Fuentes de financiamiento”, artículo 88 “Cuotas al Fondo”, artículo 113 “Requisitos para su funcionamiento”, artículo 114 “Revocatoria de autorización de funcionamiento de la entidades fuera de plaza o entidades off shore”.

Y al Decreto número 16-2002, Ley Orgánica del Banco de Guatemala en el artículo 48 “Prestamista de última instancia”.

En el año 2016, según Decreto 37-2016 “Ley para el fortalecimiento de la transparencia fiscal y la gobernanza de la superintendencia de administración tributaria” se ejecutan reformas al Decreto número 19-2002 del congreso de la República, Ley de Banco y Grupos Financieros en los siguientes artículos: Artículo 48, reforma el artículo 63 “Confidencialidad de operaciones”.

Artículo 49 el cual reforma el artículo 63 “Requisitos para su funcionamiento”

## **1.2 Definición del Sistema Financiero Guatemalteco**

Se encuentra conformado por instituciones y organizaciones públicas y privadas, su función principal es la de canalizar los recursos financieros y ponerlos a disposición de personas individuales o jurídicas.

### **1.2.1 Principales leyes que norman al Sistema Financiero Guatemalteco**

a) Constitución Política de la República de Guatemala:

- El artículo 175, “Jerarquía institucional”, establece que “ninguna ley podrá contrariar sus disposiciones y que las que violen o tergiversen su mandatos son nulas ipso jure:” (22:43) el artículo 119, “obligaciones del estado”: establece la forma que deben intervenir en el sector bancario, protegiendo el capital, el ahorro y la inversión realizada, promoviendo el desarrollo del comercio interno y externo de una manera eficiente y ordenada, conservando una política económica balanceada entre el gasto público y la producción nacional y creando las condiciones apropiadas para la inversión de capitales nacionales como extranjeros.

b) Ley Orgánica del Banco de Guatemala Decreto No. 215 del Congreso de la República de Guatemala: Tiene como objetivo contribuir y dar una mayor estabilidad macroeconómica, mediante crear y desarrollar condiciones favorables para un crecimiento ordenado en la económica nacional.

c) Ley Monetaria Decreto No. 203 del Congreso de la República de Guatemala: Surge de la necesidad de emitir una legislación en materia cambiaria, para generar confianza a los agentes económicos y a la vez dar una certeza jurídica a las operaciones con divisas y definir las reservas internacionales y las especies monetarias.

- d) Ley de Bancos y Grupos Financieros Decreto No. 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala: Tiene el objetivo fundamental de propiciar estabilidad en el sistema financiero, mediante asegurar que las entidades deben estar debidamente autorizadas para negociar préstamos con fondos de sus clientes, por medio de depósitos previamente realizados, asimismo efficientisar el ahorro, el sistema de pagos y ampliar la solidez y solvencia del sistema financiero. Las entidades que integran el grupo financiero deberán de tener un control adecuado a sus negocios que contemplen una clara autoridad, responsabilidad y segregación de funciones.
- e) Ley de Supervisión Financiera Decreto No. 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala: Ejercer una supervisión sobre los bancos y entidades financieras, con el objetivo que las mismas cumplan sus obligaciones legales y normativas aplicables en cuanto a liquidez, solvencia y solidez patrimonial.
- f) Ley de Libre Negociación de Divisas Decreto No. 94-2000 del Congreso de la República de Guatemala: Según Decreto número 94-2000 del Congreso de la República, en el artículo 1 “Sistema Cambiario” de la citada ley establece: “Es libre la disposición tenencia, contratación, remesa, transferencia, compra, venta, cobro, pago de y con divisas y serán por cuenta de cada persona individual o jurídica, nacional o extranjera las utilidades, las pérdidas y los riesgos que se deriven de las operaciones que de esa naturaleza realice.” (10:119)
- g) Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos Decreto 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala: Según Decreto

número 67-2001, el artículo 1 "Objeto de Ley", establece que: "tiene por objeto prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito." (10:123)

- h) Ley de Sociedades Financieras Privadas Decreto Ley No. 208 del Congreso de la República de Guatemala: Es función del Estado el promover el desarrollo económico del país para lo cual es necesario la creación de instituciones de crédito que complementen a los bancos, según la citada ley en su artículo 1. Las sociedades financieras son instituciones bancarias que actúan como intermediarios financieros especializados en operaciones de banco de inversión, promueven la creación y canalización de recursos internos y externos de mediano y largo plazos, los que invierten en estas empresas, ya sea en forma directa adquiriendo acciones o participaciones; en forma indirecta, otorgándoles créditos para su organización, ampliación y desarrollo, modificación, transformación o fusión siempre que promuevan el desarrollo y diversificación de la producción.
- i) Ley de Almacenes Generales de Depósito: El Decreto número 1746 del Congreso de la República de la citada Ley, las define como empresas privadas con carácter de instituciones auxiliares de crédito, constituidas en forma de sociedades anónimas, cuyo objeto es el depósito, la conservación y custodia, el manejo y la distribución, la compra y venta por cuenta ajena de mercancías o productos de origen nacional o extranjero y la emisión de certificados de depósito y bonos de prenda, cuando así lo soliciten los interesados. Sólo los almacenes generales de depósito pueden

emitir estos títulos, mismos que serán transferibles por simple endoso.

- j) Ley de Mercado de Valores y Mercancías: En el Decreto número 34-96 del Congreso de la República, en el que fue decretado dicha ley, se establecieron normas para el desarrollo transparente y dinámico del mercado bursátil y extra bursátil del país.
- k) Ley de la Actividad Aseguradora Decreto No. 25-2010 del Congreso de la República de Guatemala: esta tiene por objeto controlar la constitución, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de aseguradoras o reaseguradoras; para dicho inicio de operaciones la Junta Monetaria es la encargada de aprobar o denegar su constitución asimismo deben tener un dictamen favorable por parte de la Superintendencia de Bancos.

### **1.2.2 Instituciones que supervisan y regulan las actividades bancarias**

#### **a) Junta Monetaria:**

- Según artículo 132 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que es potestad del estado emitir y regular la moneda, así como formular y realizar las políticas que tiendan a crear y mantener posiciones cambiarias y crediticias favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional.
- El artículo 133 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que “la Junta Monetaria tendrá a su cargo la determinación de la política monetaria, cambiaria y crediticia del país y velará por la liquidez y solvencia del

sistema bancario nacional asegurando la estabilidad y fortalecimiento del ahorro nacional.” (22:30)

b) Banco de Guatemala:

- Según Decreto 16-2002 Ley Orgánica del Banco de Guatemala en su artículo 3. “Objetivo fundamental”, establece que el Banco de Guatemala tiene como objetivo fundamental, contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional, para lo cual, propiciará las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias que promuevan la estabilidad en el nivel general de precios.

En el artículo 4 “Funciones”. El Banco de Guatemala tiene, entre otras que determine la presente Ley, las funciones siguientes:

- Ser el único emisor de la moneda nacional.
- Procurar que se mantenga un nivel adecuado de liquidez del sistema bancario, mediante la utilización de los instrumentos previstos.
- Procurar el buen funcionamiento del sistema de pagos.
- Recibir en depósito los encajes bancarios y los depósitos legales.
- Administrar las reservas monetarias internacionales, de acuerdo con los lineamientos que dicte la Junta Monetaria.
- Las demás funciones compatibles con su naturaleza de Banco Central que le sean asignadas por mandato legal.

c) Superintendencia de Bancos:

El artículo 133 de la Constitución Política de la República de Guatemala, establece que la Superintendencia de Bancos es el órgano que ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la Ley disponga.

### **1.3 Bancos**

En los siguientes incisos se dará a conocer un concepto de lo que es un banco, su importancia y las clases de bancos que se tienen en la actualidad.

#### **1.3.1 Definición de Bancos**

Son instituciones financieras formadas como sociedades anónimas, cuya función es captar dinero de personas que disponen de excedentes, para otorgarlos a personas individuales o jurídicas a través de préstamos bancarios que lo requieran.

#### **1.3.2 Importancia Económica**

Las personas individuales o jurídicas acuden a los diversos bancos necesitados de financiamiento para ejecutar sus actividades comerciales y productivas, lo cual impulsa de forma significativa el comercio, la industria y la agricultura del país de los distintos sectores.

#### **1.3.3 Clases de Bancos**

Los bancos pueden clasificarse según por su origen de capital de la siguiente manera:

**a) Bancos Privados**

Son los que se encuentran conformados por capitales aportados totalmente por el sector privado, a los cuáles se les llama bancos comerciales cuyo objetivo principal es la intermediación financiera, la cual consiste en utilizar el dinero de los ahorrantes para dar préstamos a personas individuales o jurídicas que requieran un financiamiento.

**b) Bancos Públicos**

Estos son bancos que operan en el país por medio de capital aportado por el Estado de la República, con el objetivo de atender y apoyar las necesidades de crédito para algún sector de la población o actividades que se consideren importantes y básicas para el desarrollo de la economía nacional de Guatemala. Actualmente el Banco Crédito Hipotecario Nacional (CHN) es el único banco público vigente en Guatemala.

**c) Bancos Mixtos**

Estos bancos forman parte de una combinación de capitales entre del sector privado y del sector público.

**1.3.4 Clasificación según la Ley de Bancos y Grupos Financieros**

Según lo establecido en el artículo 2 “Denominación”, son constituidos en el país los siguientes:

**a) Bancos Nacionales**

Son aquellas entidades o instituciones que son constituidas en el sistema financiero nacional, que participan y operan su servicio bancario, en una economía local de un país.

## **b) Bancos Extranjeros**

Según establece el artículo 6 “Constitución”, indica que los bancos extranjeros podrán:

- Establecer sucursales en la República.
- Registrar oficinas de representación únicamente para la promoción de negocios y el otorgamiento de financiamiento en el territorio nacional.
- Para ejercer en el territorio nacional el banco extranjero deberá nombrar a un representante legal para la operatoria en el país establecido, siendo la Junta Monetaria quien reglamentará los requisitos, trámites y procedimientos para el registro de sus oficinas.

### **1.3.5 Operaciones Bancarias.**

Son operaciones en el cual se negocia con el crédito de forma profesional y con la moneda, derivado de una serie de operaciones activas y pasivas.

#### **a) Operaciones Pasivas**

Son operaciones de las cuales surge una obligación a corto o largo plazo para el banco, de las cuales se mencionan las siguientes:

- “Recibir depósitos monetarios.
- Recibir depósitos a plazo.
- Recibir depósitos de ahorro.
- Crear y negociar bonos y pagarés.
- Obtener financiamientos del Banco de Guatemala.
- Obtener créditos de bancos nacionales y extranjeros.
- Crear y negociar obligaciones convertibles.” (10:24)

## **b) Operaciones Activas**

Dichas operaciones surgen de un derecho a ejercer por parte del banco contra terceros los cuales pueden ser los siguientes:

- “Otorgar créditos.
- Realizar descuento de documentos.
- Otorgar financiamiento en operaciones de cartas de crédito.
- Conceder anticipos para exportación.
- Emitir y operar tarjeta de crédito.
- Realizar Arrendamiento financiero.
- Realizar factoraje.
- Constituir depósitos en otros bancos del país y en bancos extranjeros.”(10:25)

## **c) Operaciones de Confianza.**

Estas pueden ser las siguientes:

- “Cobrar y pagar por cuenta ajena.
- Recibir depósitos con opción de inversiones financieras.
- Comprar y vender títulos valores por cuenta ajena.
- Servir de agente financiero.” (10:25)

## **d) Pasivos Contingentes**

En los pasivos contingentes se mencionan los siguientes:

- “Otorgar garantías.
- Prestar avales.
- Otorgar fianzas.
- Emitir o confirmar cartas de crédito.” (10:26)

#### **e) Operaciones de Servicios**

Entre los servicios se mencionan:

- “Actuar como fiduciario.
- Comprar y vender moneda extranjera.
- Apertura de cartas de crédito.
- Efectuar operaciones de cobranza.
- Realizar transferencias de fondos.
- Arrendar cajillas de seguridad.” (10:26)

#### **1.3.6 Prohibiciones a los Bancos**

Según lo establecido por el artículo 45, a los bancos tienen prohibido lo siguiente:

- a) “Realizar operaciones que impliquen financiamiento para fines de especulación.
- b) Conceder financiamiento para pagar, directa o indirectamente, total o parcialmente, la suscripción de acciones del banco o en su caso de las empresas que conforman su grupo financiero.
- c) Admitir en garantía o adquirir sus propias acciones.
- d) Adquirir o conservar la propiedad de bienes inmuebles o muebles que no sean necesarios para el uso de la entidad, excepto cuando les sean adjudicados activos extraordinarios o aquellos que se destinen a operaciones de arrendamiento financiero, de conformidad con la presente Ley.
- e) Transferir por cualquier título, los bienes créditos o valores de la misma entidad a sus accionistas, directores, funcionarios y

empleados, así como a las personas individuales o jurídicas vinculadas a dichas personas. Se exceptúan únicamente los bonos y títulos valores emitidos por la propia entidad cuando sean adquiridos en las mismas condiciones ofrecidas al público y las acciones cuando sean compradas en las mismas condiciones que se otorgan a otros accionistas.

- f) Empezar actividades comerciales, agrícolas, industriales y mineras u otras que no sean compatibles con su naturaleza bancaria, y participar en cualquier forma, directa o indirectamente, en empresas que se dediquen a tales actividades.
- g) Simular operaciones financieras y de prestación de servicios.
- h) Realizar otras operaciones y prestar servicios financieros que la Junta Monetaria considere incompatibles con el negocio bancario.” (10:28)

## **CAPÍTULO II**

### **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Es un proceso efectuado por la administración y las personas de la organización, para conocer el comportamiento y desarrollo de los riesgos, con el objetivo de implementar controles internos que minimicen y anticipen la ocurrencia de pérdidas en una institución, para proveer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos estratégicos.

El ciclo de administración de riesgos es el siguiente:

- a) **Identificación:** son aquellas amenazas que pueden dar origen a que se materialice un riesgo.
- b) **Medición:** establece el impacto y probabilidad que de ocurrencia.
- c) **Monitoreo:** Observar el comportamiento de los riesgos.
- d) **Control:** es realizar todo aquello necesario para minimizar el riesgo, con la elaboración de políticas o reglamentos.
- e) **Prevención y Mitigación o planes de acción:** Son las acciones a realizar para minimizar el riesgo.

Los objetivos que persigue una adecuada administración de riesgos, pueden ser los siguientes:

- f) Tener una buena medición y control de los riesgos a los que puede estar expuesta una institución.
- g) Prever una protección al capital de la institución contra pérdidas no esperadas o deseadas por movimientos inusuales del mercado, incumplimientos de pago de créditos, riesgos en los procesos operativos de diversas unidades, problemas legales e inconvenientes por continuidad del negocio.
- h) Implementar, desarrollar e institucionalizar modelos de valuación para los distintos tipos de riesgos de la institución.

Con respecto a la administración de riesgos cabe mencionar que en Guatemala existen varias normativas que exigen a las instituciones bancarias realizar dicha administración.

La Ley de Bancos y Grupos Financieros en su título VI Administración de Riesgos, artículo 55 Riesgos establece lo siguiente, “Los bancos y las empresas que integran grupos financieros deberán contar con procesos integrales que incluyan, según el caso, la administración de riesgos de crédito, de mercado, de tasas de interés, de liquidez, cambiario, de transferencia, operacional y otros a que estén expuestos, que contengan sistemas de información y un comité de gestión de riesgos, todo ello con el propósito de identificar medir, monitorear, controlar y prevenir los riesgos.” (10:35)

El artículo 56 “Políticas administrativas”, señala que los bancos deben de tener políticas, prácticas y procedimientos actualizados, que le permita identificar y poseer un adecuado control y conocimiento de sus clientes.

Cabe mencionar que el artículo 21 Deberes y atribuciones del consejo de administración, establece los lineamientos que el consejo de administración de un banco de Guatemala deben ejecutar, estableciendo en su literal c) lo siguiente: “Velar porque se implementen e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución, las políticas, sistemas y procesos que sean necesarios para una correcta administración, evaluación y control de riesgos.” (10:17)

En junio del año 2011 la Superintendencia de Bancos de Guatemala emitió la resolución JM 56-2011, reglamento para la Administración Integral de Riesgos, en el cual obliga a las instituciones bancarias a tener una

administración integral de riesgos por cada uno de los riesgos que dio reglamento detalla.

El documento define a la Administración Integral de Riesgos, como “el proceso de identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar los riesgos de crédito de liquidez, de mercado, operacional, país y otros inherentes al negocio, así como evaluar la exposición total al riesgo.” (14: 4)

La normativa establece que, en una organización la Administración Integral de Riesgos deberá ser implementada según sus niveles de tolerancia al riesgo, dependiendo de la naturaleza, actividades y volúmenes de transacciones que se realizan en cada una de las instituciones.

La responsabilidad de la implementación de una buena gestión para la administración integral del riesgo es del Consejo de Administración de cada una de las instituciones, por lo cual deben aprobar todo lo necesario ya sea, políticas, reglamentos, procedimientos o sistemas.

Debe formarse un comité de gestión de riesgo, la que se encargara de implementar y del adecuado funcionamiento de la administración integral de riesgo, asimismo conformar la unidad de administración de riesgos, la cual debe informar al comité de gestión de riesgos, los riesgos detectados y proponer las acciones de mitigación para reducirlos.

Cabe mencionar que el reglamento establece que es responsabilidad de todos los gerentes de las distintas unidades de negocios como operativas, deben apoyar la administración integral de riesgos, identificando los riesgos de cada una de las unidades que tengan a cargo.

## **2.1 Que es Riesgo**

Es una eventualidad que produzca una pérdida, derivado de eventos anticipados o futuros, que puedan tener un impacto significativo en el patrimonio de una entidad financiera, dependiendo del grado de ocurrencia y el tipo de riesgo que se produzca.

### **2.1.2 Dimensiones del Riesgo**

- a) **Prevención:** consiste en reducir la exposición del riesgo, para evitar una pérdida
- b) **Aseguramiento y cobertura:** es la evaluación que realizan las instituciones bancarias en contratar una póliza de seguro para evitar pérdidas de algunos riesgos identificados de los cuáles los ha aceptado.
- c) **Diversificación:** con esto damos a entender que las instituciones bancarias mantienen cantidades similares de muchos activos que se consideran riesgosos en varios lugares.

## **2.2 Definiciones de tipos de riesgos y sus normativas aplicables a nivel nacional**

### **2.2.1 Riesgo de Mercado**

“Es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en precios en los mercados financieros. Incluye los riesgos de tasa de interés y cambiario.” (14:3)

### **2.2.2 Riesgo de Liquidez**

“Es la contingencia que una institución no tenga capacidad para fondear incrementos en sus activos o cumplir con sus obligaciones oportunamente, sin incurrir en costos financieros fuera de mercado.” (14:3)

**a) Resolución JM 117-2009, reglamento para la Administración del Riesgo de Liquidez.**

El reglamento para la administración del riesgo de Liquidez, establece que todas las instituciones bancarias deben poseer políticas, procedimientos y sistemas acordes a sus operaciones, para la adecuada administración del riesgo de liquidez, orientadas a sus principales líneas de negocio. En las políticas, procedimientos y sistemas deben contener los aspectos que se establecen en la citada resolución, siendo el Consejo de Administración quién deberá aprobar los lineamientos establecidos, asimismo, velar por la implementación e instruir para el adecuado funcionamiento y ejecución.

El reglamento establece que las instituciones bancarias deben crear un plan de fondeo de contingencia y estrategias de mitigación con el objetivo de responder de forma adecuada a posibles situaciones que puedan afectar la liquidez de las mismas; dicho plan debe describir como se generaran y obtendrán los recursos necesarios para que de forma oportuna garantice el giro normal de las operaciones en las instituciones.

**2.2.3 Riesgo de Crédito**

“Es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones en los términos acordados.” (14:3)

**a) Resolución JM 93-2005, reglamento para la administración del Riesgo de Crédito**

Dicha resolución establece los aspectos que los bancos, entidades fuera de plaza o entidades off shore y las empresas de un grupo

financiero deben tener presente, al momento de otorgar financiamiento.

En este documento se indica que se debe contar con un manual de crédito, el cual deberá contener las políticas y los procedimientos para la evaluación, estructuración, aprobación, formalización, desembolso, seguimiento y recuperación de los activos crediticios, debidamente aprobados por el Consejo de Administración.

**b) Resolución JM 134-2009, reglamento para la administración del Riesgo Cambiario Crediticio**

Riesgo cambiario crediticio “es la contingencia que una institución tenga pérdidas como consecuencia del incumplimiento de los deudores en el pago de sus obligaciones crediticias en moneda extranjera en los términos acordados, derivado de la incapacidad de estos para generar flujos de fondos suficientes en moneda extranjera.” (16:5)

Se hace mención de dicha resolución en el presente documento, debido a la relación existente que tiene con el riesgo de crédito, ya que los bancos, sociedades financieras, entidades fuera de plaza o entidades off shore también deben considerar en el otorgamiento de financiamiento en moneda extranjera, la administración del riesgo cambiario crediticio.

**2.2.4 Riesgo Legal**

Se refiere al incumplimiento de disposiciones legales y administrativas aplicables a las instituciones financieras, en relación a las operaciones que se llevan a cabo.

### **2.2.5 Riesgo Operacional**

“Es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas debido a la inadecuación o a fallas de procesos, de personas, de los sistemas internos, o bien a causa de eventos externos. Incluye los riesgos Tecnológico y legal.”

(14:3)

#### **a) Reglamento para la administración del Riesgo Operacional, Junta Monetaria Resolución JM 4-2016**

El presente reglamento tiene como objetivo controlar a bancos, sociedades financieras, entidades fuera de plaza u off shore autorizadas, a través del riesgo operacional.

Para lo anterior se deben implementar políticas, procedimientos, manuales y sistemas, que coadyuven una adecuada administración del riesgo Operacional en toda la institución, previamente autorizado por el consejo de administración, siendo el responsable de la implementación y el funcionamiento de la adecuada administración del riesgo operacional el comité de Gestión de Riesgos.

Las instituciones deben gestionar los factores de riesgo operacional, siendo los siguientes:

- **Recursos Humanos:** para lo cual debe gestionar los perfiles de puestos, procedimientos de selección, contratación, inducción, capacitación y monitoreo a todos los empleados de la institución.
- **Procesos internos:** las instituciones deben gestionar, documentar y actualizar todos los procesos que se ejecuten.
- **Tecnología de la información:** deben gestionarse lo relacionado interrupción, alteración o falla de la

infraestructura de tecnología de la información, para lo cual deben considerar el reglamento para la administración de Riesgo Tecnológico.

- Factores externos: Deben gestionarse todos aquellos eventos que pueden interrumpir las actividades normales de la institución.

Deben establecer indicadores de Riesgo Operacional para corrección y detección de deficiencias. Asimismo definir un plan de continuidad de negocio en el cual las instituciones puedan tener una respuesta pronta y efectiva, con el objetivo de tener una operatividad normal al momento de la ocurrencia de un evento que pueda tener una repercusión en la duración de las operaciones, el plan debe contener:

- Identificación de ciertos eventos que puedan interrumpir la continuidad del negocio.
- Determinar roles y responsabilidades
- Capacitaciones al personal clave que activaran el plan.
- Elaboración de pruebas
- Comunicación y divulgación al personal que corresponda.

Las instituciones deben crear una base de datos en donde registren los eventos provenientes del riesgo operacional.

Este reglamento debe implementarse a más tardar al 31 de enero 2017, exceptuando lo establecido en el artículo 16 “Medición” para lo cual tendrá que estar implementado al 30 de junio del año 2018.

### **2.2.6 Riesgo Tecnológico**

“Es la contingencia de que la interrupción, alteración, o falla de la infraestructura de TI, sistemas de información, bases de datos y procesos de TI, provoque pérdidas financieras a la institución.” (17:4)

**a) Resolución JM 102-2011, reglamento para la administración del Riesgo Tecnológico**

Dicho reglamento obliga a las instituciones a contar con políticas y procedimientos para gestionar adecuadamente el riesgo tecnológico, las cuáles deben tener como mínimo metodologías, herramientas y modelos de medición, agrupándolos con los siguientes temas:

- Infraestructura de Tecnología de la información (TI) sistemas de información, base de datos y servicios de TI.
- Seguridad de tecnología de la información.
- Continuidad de operaciones de tecnología de la información.
- Procesamiento de información y tercerización.

Cabe mencionar que los riesgos de Mercado y Legal, actualmente no cuentan con normativas específicas que regulen la gestión de dichos riesgos.

**2.3 Metodologías aplicables y mejores prácticas para la administración de riesgos**

Cabe mencionar que existen diferentes metodologías y mejores prácticas para administrar riesgos, de las cuales podemos mencionar las siguientes: Estándar Australiano Neo Zelandés la cual dio paso a la creación de la ISO 31000, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Coso ERM (Enterprise Risk Management) y normativas específicas de cada país.

Estos documentos, mencionan algunos lineamientos para gestionar los riesgos y establecen las maneras de motivar a los bancos en implementar modelos cualitativos y cuantitativos de administración de riesgos, creando un

marco de supervisión que apoye el desarrollo de esas mejores prácticas, asimismo requerir a los bancos información de su capital y sus exposiciones al riesgo, todo esto con el propósito de identificar, medir, monitorear, controlar y prevenir los riesgos a los que están expuestos.

### **2.3.1 Componentes del Coso ERM**

Es un estándar internacional que dicta mejores prácticas para evaluación de riesgos y control interno. Menciona una serie de principios, componentes, directrices, criterios y aplicaciones técnicas para que las organizaciones utilicen para mejorar e implementar la administración de riesgos, e identificar si los controles internos desarrollados son adecuados y efectivos.

Los componentes del coso ERM son los siguientes:

#### **a) Ambiente de control**

Es el fundamento de los demás componentes, contempla integridad, valores éticos y la capacidad de los empleados, como filosofía de la administración de riesgos, visión del directorio, dirección y estilo de gestión, compromiso de competencia profesional, estructura organizativa, asignación de autoridades, responsabilidades y por último políticas y prácticas de recursos humanos.

#### **b) Establecimientos de objetivos**

Definido el modo de identificar los criterios adecuados para medir el rendimiento y establecer los factores esenciales de éxito, estos deben aplicarse al plan de la organización mediante la consideración de estrategias de mitigación de riesgos en la formulación de estos objetivos. Es importante señalar que si por alguna situación no se alcanzará el éxito, la dirección debe

informar los motivos por los cuales no se podrán alcanzar los objetivos.

**c) Identificación de eventos**

Acá se involucra a todos los empleados de la organización para cumplir con los objetivos fijados, teniendo en cuenta que los riesgos pueden ser el resultado de factores internos o externos. Una vez identificados los riesgos debe estimarse su importancia, evaluar la probabilidad de que impacte a la organización y que medidas deben tomarse.

**d) Evaluación de riesgos**

Implica comparar el riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgos establecidos previamente. El producto de una evaluación de riesgos es una lista de prioridades para una acción posterior.

**e) Respuesta al riesgo**

En relación a los riesgos, estos pueden ser: evitados, reducidos, compartidos y aceptados.

Evitar: consiste en no llevar a cabo cierto servicio o retirarlo del mercado, así como dejar de realizar varias actividades o procedimientos.

- Reducir: es llevar a cabo acciones que ayuden a minimizar y controlar el riesgo identificado.
- Transferir: cuando se utilizan mecanismos para transferir el riesgo identificado a otras partes involucradas.

- **Aceptar:** Cuando la institución determina que el riesgo identificado no puede mitigarse, por lo que no ejecuta acción alguna.

**f) Actividades de control**

Son las políticas, normas y procedimientos, que tienen como objetivo ayudar al cumplimiento de las medidas para limitar los riesgos que puedan afectar el no alcanzar los objetivos de las organizaciones. Estas políticas, normas y procedimientos afectan a más de un área de la organización. Ejemplo de controles: Análisis efectuados por la dirección, controles físicos, indicadores de gestión, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones.

**g) Información y comunicación**

Es la obtención de información efectiva tanto externa como interna, la cual debe ser trasladada de forma oportuna a las personas adecuadas, y asimismo indicarles la importancia de la aplicación del control interno.

La información puede ser operativa o financiera y debe ser protegida ya que se trata de un activo valioso para las instituciones.

**h) Monitoreo**

Se refiere a la existencia de una estructura de control interno adecuada y eficiente, que contenga revisiones y actualizaciones periódicas. En esta tarea debe considerarse cambios internos y externos que se den en la institución.

### **2.3.2 La gestión de riesgos, principios y directrices (ISO 31000)**

Esta norma da a conocer directrices generales que las organizaciones pueden adoptar internamente, con el objetivo de realizar una adecuada gestión del riesgo en diferentes ámbitos como por ejemplo: sus objetivos estratégicos, operaciones, procesos, proyectos, productos y servicios.

**Gestión de Riesgo:** se entiende como aquellas actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización respecto al riesgo.

**“Marco de Gestión de Riesgos:** Conjunto de componentes que proporcionan las bases y organización para diseñar, implementar, controlar la revisión y mejora continua de la gestión del riesgo en toda la organización.” (19:8)

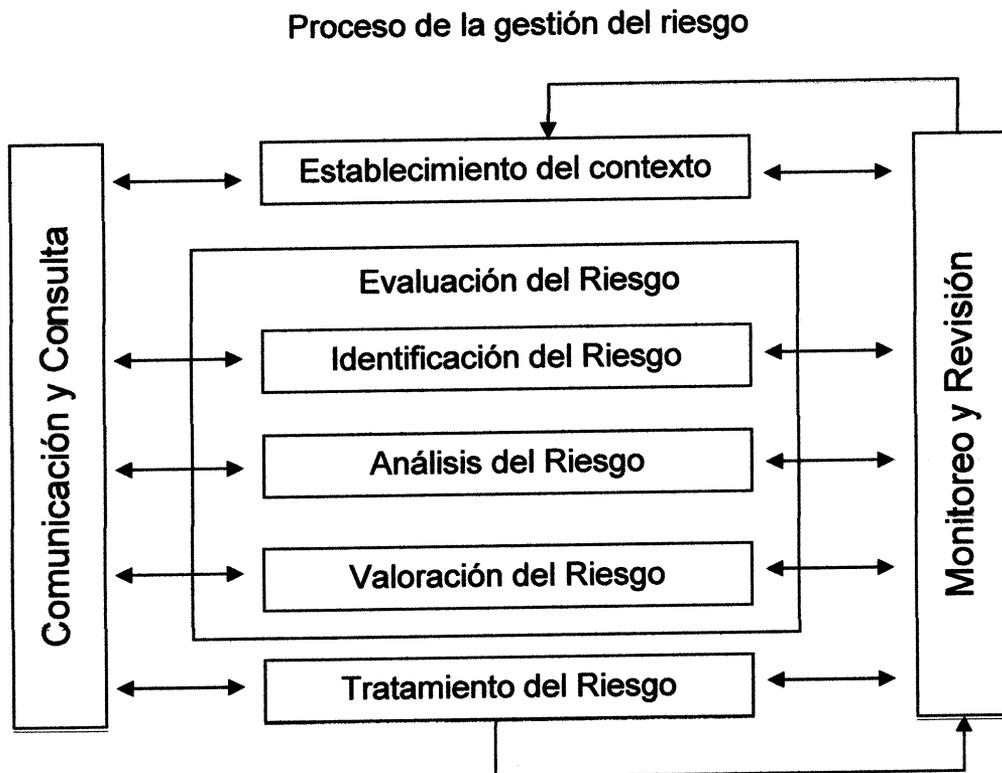
Dicha norma sugiere principios, marco y procesos en los cuales debe basarse una adecuada gestión de riesgo para ayudar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización en la toma de decisiones y priorizar acciones a realizar. La gestión del riesgo debe formar parte de todas las prácticas, procesos, planificación y considerar todos aquellos eventos internos y externos que puedan afectar a la misma.

Para el desarrollo del marco de la gestión, la organización debe tener claro lo importante de la gestión del riesgo, para lo cual debe crear políticas, reglamentos e indicadores para su efectiva ejecución. En la política es de suma importancia considerar la forma de ayudar a los responsables de la ejecución de la gestión del riesgo, el tiempo, como se revisara y actualizará la política.

Se deben emitir informes de avance y resultados de la gestión, asimismo definir los canales de comunicación internos para toda la organización, con el objetivo de dar a conocer la importancia de la gestión del riesgo.

La organización deben otorgar los recursos necesarios para el desarrollo y cumplimiento de la gestión del riesgo.

En la parte del proceso, se define todo aquello a realizarse para la identificación del riesgo, cuál es su origen, el impacto posible, las consecuencias que se pudieran tener y aquellos aspectos que lo ocasionaron, analizando el desarrollo para la toma de decisiones correctas y definir el tratamiento al riesgo que dará la organización. Asimismo esta norma no tiene un propósito de certificación, ya que su objetivo es aportar directrices para implementar adecuada cultura organizacional, pero de certificarse alguna institución tendrá los beneficios de una ventaja competitiva hacia otras instituciones y mejorará su reputación.



Esquema según la ISO 31,000

## **CAPÍTULO III**

### **RIESGO OPERACIONAL EN AGENCIAS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL**

#### **3.1 Riesgo Operacional**

De forma tradicional se decía que el riesgo operacional era todo aquello que no formaba parte del riesgo crediticio y de mercado.

Puede decirse que surge de las deficiencias en los sistemas de información o de controles internos que produzcan pérdidas inesperadas, asimismo, se encuentra asociado con errores humanos, fallas en los sistemas y a la existencia de procedimientos y controles obsoletos o inadecuados en las instituciones bancarias.

Riesgo Operacional, “Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias o fallos o inadecuaciones, en el recurso humano los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.” (25:5)

#### **3.2 Marco de Gestión del Riesgo Operacional**

Son actividades, herramientas y metodologías para gestionar de una manera adecuada el riesgo operacional, se mencionan las siguientes:

##### **a) Cultura**

Concientizar al personal de la institución sobre la importancia del riesgo operacional.

Es importante que la alta gerencia y todo el personal que labora en las instituciones bancarias sean convencidos de la necesidad y beneficios de implementar una metodología que permita la administración del riesgo operacional. Las razones por las cuales la administración de dicho riesgo sea gestionada pueden ser las siguientes:

- “Presiones Regulatorias.
- La comprensión del impacto del riesgo operacional.
- La necesidad de obtener información de gestión sobre las causas y consecuencias del riesgo operacional.
- El poder remunerar teniendo en cuenta la rentabilidad y el riesgo operativo asumido.

La necesidad de obtener más información que permita mejorar las decisiones sobre la mitigación del riesgo operacional.” (2:8)

Cabe mencionar que una adecuada administración del riesgo operacional puede ayudar a las entidades a alcanzar sus objetivos organizacionales, pero se hace necesario no solo convencer a la alta gerencia de la necesidad de gestionar el riesgo operacional, asimismo, es importante culturizar al personal que conforma las unidades de negocios y soporte de las entidades, debido que ahí se realiza la efectiva gestión del riesgo.

Estas áreas deben comprender la importancia de realizar determinadas tareas y de buscar una efectiva aplicación de soluciones de mejora, así como el monitoreo y control de riesgos que resulten de la operatoria diaria que realizan.

#### **b) Gestión Cualitativa**

Definición de la estructura organización y políticas, identificación de riesgos mapa de riesgos y respuestas, desarrollo de indicadores y auto-evaluaciones.

Una adecuada gestión cualitativa del riesgo operacional comprende lo siguiente:

- **Identificación de los riesgos:** el objetivo es realizar un mapa de procesos de la entidad que permita identificar los riesgos de la institución.
- **Un modelo organizativo:** es importante e indispensable la creación de una unidad independiente, que sea la responsable de la gestión del riesgo operacional, siendo esta la que genere las metodologías para la aplicación de una adecuada administración de dicho riesgo.
- **Herramientas de Gestión:** pueden ser mapas de procesos y riesgos, indicadores, alertas y base de datos internas de eventos que afectan la imagen de la institución, iniciando con una identificación por parte de la institución, en cada una de sus principales áreas.

### c) **Gestión Cuantitativa**

Es necesario realizar una recopilación de datos y mantenimientos, desarrollo del modelo de cuantificación, cálculo de capital con modelos avanzados e integración de gestiones cualitativas y cuantitativa.

Es importante mencionar que las instituciones bancarias, para realizar una fase de lo cualitativo a lo cuantitativo, se hace necesario tener una base de datos de pérdidas operacionales.

### **3.3 Tipos de Eventos de pérdida**

Según el comité de Supervisión Bancaria de Basilea define y categoriza los tipos de eventos de pérdida, en los cuales las instituciones bancarias deben

clasificar las pérdidas que pudieran surgir en cada una de ellas. A continuación se detallan las mismas:

- a) **Fraude Interno:** es en el cual tiene una participación un empleado de un banco nacional privado que se apropió de forma indebida de algún bien o vulneró algunas políticas, reglamentos o procedimientos para beneficiarse de forma fraudulenta.

Este tipo de pérdida puede clasificarse en:

- **Actividades no autorizadas:** incluye operaciones intencionadas para beneficiarse de algo, operaciones no autorizadas.
- **Hurto y Fraude:** comprende fraudes crediticios, apropiación indebida de activos, falsificación, cheques sin fondos, apropiación de cuentas de depósitos, abuso de información privilegiada entre otros.

- b) **Fraude Externo:** es aquel en el cual interviene un tercero con el objetivo de defraudar o apropiarse de forma indebida de los activos de las instituciones bancarias o clientes de las mismas.

Este tipo de pérdida puede clasificarse en:

- **Hurto y fraude:** en este tipo pueden considerarse aquellas falsificaciones de documentos personales, clonación de tarjetas de débito y crédito, sustracción de cheques y phishing.
- **Seguridad de los Sistemas:** Todos aquellos ataques informáticos con la intención de robar información valiosa de las instituciones y de sus clientes.

c) **Relaciones Laborales y Seguridad en el Puesto de Trabajo:** son todas aquellas pérdidas resultantes por no cumplir acuerdos laborales o pagos por reclamaciones por daños personales o de discriminación.

Este tipo de pérdida puede clasificarse en:

- **Relaciones Laborales:** aquellas derivadas de asuntos de prestaciones laborales.
- **Higiene y Seguridad del trabajo:** falta de seguridad e higiene en el trabajo.
- **Diversidad y discriminación:** todas aquellas pérdidas que resulte de practicar alguna distinción por su origen cultural, género o nivel estilo de vida hacia un empleado.

d) **Clientes, Productos y prácticas empresariales:** son aquellas pérdidas resultantes del incumplimiento involuntario o intencional de una obligación frente a los clientes.

Este tipo de pérdida puede clasificarse en:

- **Adecuación, divulgación de formación y confianza:** Comprende todas aquellas pérdidas derivadas de divulgar información de estrategias del negocio, sobre los clientes, un diseño inadecuado de productos y servicios bancarios.
- **Prácticas empresariales o de mercado improcedentes:** Incidencias que surjan cuando se realice manipulación del mercado, blanqueo de dinero y malas prácticas empresariales.
- **Productos defectuosos:** abarca productos que se pongan a disposición de clientes y que no tengan la seguridad y calidad correspondiente.

- Actividades de asesoramiento: pérdidas sobre litigios.

e) **Daños a Activos Materiales:** son aquellas pérdidas a consecuencia de desastres naturales, actos vandálicos o actividades del terrorismo.

Este tipo de pérdida puede clasificarse en:

- Desastres y otros acontecimientos: pérdidas por eventos naturales o de vidas humanas por causas externas de situaciones de terrorismo y vandalismo.

f) **Incidencias en el Negocio y Fallos en los Sistemas:** son aquellas pérdidas resultantes de fallas en los sistemas. Este tipo de pérdida puede clasificarse en:

- Sistemas: se consideran al software, telecomunicaciones y aquellos correspondientes a falta de mantenimiento de los sistemas.

g) **Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos:** son todas aquellas pérdidas por errores en los procedimientos de las operaciones efectuadas.

Este tipo de pérdida puede clasificarse en:

- Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones: Se pueden considerar, comunicaciones inadecuadas, errores en ingresos de datos, ejecución errónea de sistemas.

- Seguimiento y presentación de informes: Incumplimientos en obligación de informar y datos erróneos en informes externos reportando pérdidas.
- Aceptación de clientes y documentación: Que se declare que existan documentos jurídicos y autorizaciones, cuando realmente no lo haya.
- Gestión de Cuentas de Clientes: Cuando personas no autorizadas consulten cuentas de clientes o se registren datos incorrectos de clientes.

### **3.4 Evaluación del Riesgo Operacional a Través del uso de Datos Internos**

En un esquema de administración de riesgo operacional, crear una base interna de incidentes operativos se ha vuelto una práctica estandarizada para las instituciones bancarias. La recopilación de estos incidentes debería contribuir al objetivo de reducción de los mismos y montos de pérdidas. Para esto se requiere crear dentro de las instituciones, políticas, reglamentos, procedimientos y sistemas que garanticen el minimizar eventos de pérdidas.

### **3.5 Beneficios de Construir una base de Datos Interna**

Se concientiza que las exposiciones del riesgo operacional pueden ser potencialmente negativas para la institución.

El cuantificar la exposición ayuda a enfocar con prioridad los recursos, para mitigar los riesgos existentes. El analizar las causas de los incidentes, las ocurrencias repetidas, pueden señalar a las áreas que aspectos deben mejorar de los procesos y controles existentes.

La recopilación de los eventos se puede realizar en tres fases:

- a) **Infraestructura:** en el cual se detecta y registra los eventos ocurridos.
- b) **Ejecución:** donde se realiza la detección, recopilación, validación y reporte de los eventos, con el objetivo de determinar el monto de pérdida.
- c) **Monitoreo y Control:** en esta fase se verifica que la recopilación de los eventos ingresados a la base de datos interna es integra y enfocada.

### **3.6 Alcance del Riesgo Operacional**

El alcance de la gestión de riesgo operacional puede abarcar:

- a) Implementar procedimientos para culturizar la identificación de riesgos.
- b) Gestionar el riesgo operacional de los procesos, productos, servicios, proyectos nuevos y los existentes.
- c) Implementación de recopilación de datos de pérdidas.
- d) Administrar el riesgo, mediante la supervisión y control del proceso de auto-evaluaciones.
- e) Tratamiento de fraudes.
- f) Construir indicadores de riesgo operacional.
- g) Desarrollar e implementar planes de mitigación de riesgo.
- h) Identificar y reportar la información de riesgo operacional al comité de riesgos y grupos gerenciales.

### **3.7 Administración del Riesgo Operacional**

La gestión de riesgos operacionales no es algo nuevo, los bancos han realizado esfuerzos importantes por evitar los fraudes, mantener eficientes los controles internos para prevenirlos y reducir los errores operativos.

La administración del riesgo operacional dependerá de cada una de las instituciones bancarias, según su tamaño, sofisticación, naturaleza y complejidad de sus actividades. Algunos elementos claves que deben regir una adecuada administración son los siguientes:

- a) Estrategias claramente definidas y un seguimiento estricto por parte del consejo de administración y de la alta gerencia.
- b) Una sólida cultura de gestión del riesgo operacional y de control interno.
- c) Una estructura adecuada que incluyan responsabilidades claras y segregación de funciones a lo largo de la institución.
- d) El recurso humano competente para gestionar dicho riesgo.
- e) Procedimientos documentados que apoyaran la gestión del riesgo.
- f) Metodologías, herramientas y sistemas.

### **3.8 Desarrollo de un adecuado marco adecuado para la gestión del riesgo**

#### **a) Principio 1**

En consejo de administración deberá conocer cuáles son los principales aspectos de riesgo operacional para el banco, revisando y dando visto bueno a las metodologías utilizadas para la gestión de este riesgo. Se deben definir y establecer los principios de, evaluar, monitorear y controlar o mitigar el riesgo operacional.

#### **b) Principio 2**

El consejo de administración del banco debe velar porque la gestión del riesgo operacional, este sujeto a una evaluación de auditoría interna eficaz, integral e independiente, asimismo, la auditoría interna

no tiene que tener a cargo la responsabilidad de gestionar el riesgo operacional.

**c) Principio 3**

“La alta gerencia deberá ser la responsable de llevar a cabo y poner en práctica en el banco, el marco de la gestión de riesgo operacional aprobada por el Consejo de Administración, también es responsable por establecer y definir las políticas procesos y procedimientos para la administración de todos los riesgos operacionales en todos los productos del banco.” (5:7)

**3.9 Gestión del riesgo: identificación, evaluación, seguimiento control/mitigación**

**a) Principio 4**

Todos los bancos deben identificar los riesgos inherentes de los diferentes productos, servicios, procesos y sistemas relevantes del banco que ya se tienen, así como los existentes en nuevos productos, para asegurar que se evaluaron adecuadamente y de forma oportuna los riesgos inherentes.

**b) Principio 5**

El banco deberá monitorear y vigilar de forma constante y periódica el riesgo operacional y sus exposiciones a pérdidas. La alta gerencia y el Consejo de Administración, deben recibir por parte de la unidad encargada de gestionar los riesgos del banco, de manera periódica información acerca de la gestión del riesgo operacional.

### **c) Principio 6**

El banco deberá contar con políticas y procedimientos para vigilar los riesgos relevantes, de igual manera deben evaluar periódicamente sus estrategias de control y reducción de riesgos, realizando los ajustes necesarios del perfil de riesgo operacional.

### **d) Principio 7**

El banco debe de enfocarse en contar con planes de contingencias y de continuidad del negocio, para asegurar una capacidad de respuesta operativa oportuna, con el objetivo de reducir pérdidas en caso de una interrupción del sistema.

“Entre las herramientas que las entidades financieras pueden utilizar para identificar y evaluar los riesgos operacionales pueden destacarse: Auto-evaluación del riesgo operacional: proceso interno que conlleva la utilización de listas de control o de grupos de trabajo para identificar fortalezas y debilidades del entorno de riesgo operacional.” (3:8) Con el objetivo de detectar mejoras o deterioro a los controles existentes o procedimientos efectuados dentro de las instituciones bancarias, acá se aplican técnicas como por ejemplo: cuestionarios y talleres grupales de autoevaluación.

“Asignación de riesgos o “mapeo de riesgos” permite agrupar por tipo de riesgo a las diferentes unidades de negocio, funciones organizativas o procesos.” (3:8) El objetivo es identificar los diferentes riesgos de procesos estratégicos, procesos de las diferentes unidades de negocio y la criticidad de nuevos proyectos.

“Indicadores de riesgo: parámetros tales como, el número de operaciones fallidas, las tasas de rotación del personal y la frecuencia y/o gravedad de los errores definidos y medidos periódicamente por

las entidades financieras. Estos indicadores deberán reflejar las fuentes potenciales del riesgo operacional, tales como, una expansión acelerada, el lanzamiento de nuevos productos, la rotación del personal, interrupciones en las operaciones o en los sistemas.” (3:8) Es importante indicar que los indicadores que se puedan establecer ayuden a la gestión del riesgo operacional, para realizar un seguimiento de la exposición al riesgo o de las pérdidas que haya sufrido la institución así como su evolución.

Asimismo para la buena gestión del riesgo operativo es importante contar con un buen proceso de seguimiento eficaz, que permita ayudar la detección, corrección de las deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos, establecidas dentro de las instituciones bancarias, lo que a su vez puede reducir la probabilidad y ocurrencia de pérdidas.

“Los bancos deberán identificar indicadores que les avisen con antelación en caso de aumentar el riesgo de sufrir pérdidas en el futuro. Estos indicadores deberán ser anticipatorios y reflejar las fuentes potenciales de riesgo operativo, como pueden ser un crecimiento acelerado, el lanzamiento de nuevos productos e interrupciones en el sistema. Cuando estos indicadores se asignan a unos límites máximos, un proceso de seguimiento eficaz puede ayudar a identificar los principales riesgos de forma transparente y permitir que el banco reacciones ante los mismos de forma adecuada.” (9:7)

El seguimiento debe ser de acuerdo a la clasificación de los riesgos potenciales así como el resultado de los cambios en el entorno operativo. Este seguimiento debe ser adaptado a todas las actividades

realizadas por el banco y sus resultados deberán incluirse en los informes presentados a la Gerencia o al Consejo.

“Las actividades de control están diseñadas para gestionar los riesgos operativos que el banco ha identificado, el banco deberá decidir, para cada riesgo operativo sustancial que haya sido identificado, si va a utilizar procedimientos de control o cobertura de riesgo, o bien si prefiere asumirlo. En el caso de aquellos riesgos que no se puedan controlar, el banco tendrá que decidir si los acepta, si reduce el nivel de actividad en el sector al que afectan o si cesa dicha actividad completamente. Habrá que establecer procesos y procedimientos de control y los bancos deberán contar con un sistema que asegure el cumplimiento de un conjunto de políticas internas perfectamente documentadas para la gestión del riesgo. Para ello habrá que tener en cuenta una serie de factores básicos:

Estudios de alto nivel sobre el progreso realizado por el banco para alcanzar los objetivos descritos.

Comprobación del cumplimiento de los controles gerenciales.

Políticas, procesos y procedimientos para el análisis, tratamiento y resolución de casos de incumplimiento.

Un sistema de autorizaciones y aprobaciones documentadas que aseguren la asunción de responsabilidades ante la categoría directiva más adecuada.” (9:8)

### **3.10 El Rol de los supervisores**

En los principios 8 y 9, se indica que los entes supervisores bancarios deben de exigir a las instituciones bancarias la existencia de un marco eficiente para identificar, evaluar, seguir y controlar y mitigar los riesgos operacionales que pudieran surgir de sus transacciones, productos y servicios, y que los entes

supervisores, evaluarán periódicamente la gestión de los riesgos operacionales. Adicional, solicitar a las instituciones bancarias que implementen mejores prácticas para cualquier eventualidad de riesgo que se pudiera producir en las instituciones.

### **3.11 El Rol de la divulgación de la información**

#### **a) Principio 10**

“Los bancos deberán proporcionar información pública suficiente para que los partícipes del mercado puedan evaluar sus estrategias de gestión del riesgo operativo.” (3:4)

### **3.12 Función de la Gestión del Riesgo Operacional**

Es la de implementar reportes y controles de los procesos, con el objetivo de lograr un buen funcionamiento del sistema de gestión de riesgos. Este sistema deberá ser aplicado en forma consistente en toda la institución, para conocimiento y comprensión del mismo en todos los niveles y ejerzan sus responsabilidades con respecto a la administración de riesgo operacional.

Deberá establecerse líneas claras de autoridad, responsabilidad y comunicación con las distintas gerencias.

### **3.13 Funciones de la Unidad de Riesgo Operacional**

La gestión de la unidad de riesgo operacional se adecuara al tamaño del banco, la naturaleza de sus transacciones y sus productos y servicios principales.

Deberá depender funcionalmente del Comité de riesgos. No podrá estar a cargo de la auditoría interna, aportará sus conocimientos para apoyar el desarrollo eficiente de la gestión del riesgo operacional.

Podrá involucrar a personal de otras unidades del banco, pero las responsabilidades de las evaluaciones y análisis serán de la unidad como tal, debiendo tener el cuidado que las asignaciones a estas personas no impliquen conflictos de intereses.

Debe existir independencia entre la unidad o personal responsable de la gestión de riesgo operacional y las unidades de negocio involucradas, así como una clara delimitación de funciones y responsabilidades.

Deberá determinar las principales líneas de negocio y procesos del banco en los que se necesite gestionar el riesgo operacional, adoptando los mecanismos que permitan una comunicación, interacción y coordinación efectiva con los responsables de los otros riesgos.

Informará al comité de riesgos, la detección de las posibles vulnerabilidades que se produzcan en la aplicación de las políticas, procesos y procedimientos de gestión de riesgo operacional y las pertinentes propuestas para su corrección, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su naturaleza, tamaño y complejidad de sus productos y servicios y con la magnitud de sus transacciones.

Realizar un seguimiento de las medidas adoptadas para mitigar el riesgo inherente, con el propósito de evaluar su efectividad o a su vez los controles que se tienen.

Deberán realizar talleres de autogestión para la identificación de riesgos en cada una de las líneas de negocio del banco, con el objetivo que los encargados de cada una de las unidades de negocio se empoderen y conozcan los riesgos que pudieran provocar un efecto adverso en el patrimonio o afectación de los ingresos de un banco.

Realizar presentaciones donde se estimule y culturice a todos los empleados de un banco.

“Deberá remitir al Gerente General o autoridad equivalente o, en su caso, al nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del cual dependa, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su tamaño, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones, informes vinculados a los resultados del seguimiento realizado y las pertinentes propuestas de corrección en los procesos y procedimientos.

Los informes mencionados precedentemente, una vez analizados por la Gerencia General y aprobadas la correcciones pertinentes, se distribuirán entre los niveles gerenciales correspondientes y las áreas de la entidad financiera que pudieran verse afectadas, a fin de que adopten esas medidas correctivas para asegurar una gestión eficaz del riesgo operacional.” (5:9)

### **3.14 Medición del Riesgo Operacional**

El riesgo operacional será discrecional, debido que es un resultado de operaciones de diversas transacciones y no es una toma de decisión por parte de un empleado o de un alto funcionario.

“En el caso de riesgo operacional se presenta:

- a) **Riesgos cuantificables:** son aquellos para los cuales es posible conformar bases estadísticas que permitan medir sus pérdidas potenciales “es posible obtener un valor numérico”, es decir cuando se puedan medir las pérdidas potenciales.
  
- b) **Riesgos no cuantificables:** son aquellos derivados de eventos imprevistos para los cuales no se puede conformar una base estadística que permita medir las pérdidas potenciales. Pueden ser identificados pero no es posible lograr un valor numérico. Sabemos sin embargo, que estos riesgos afectan el funcionamiento del banco y su imagen.” (12:32)

Una vez concluida la fase de la identificación, las instituciones bancarias deben medir la probabilidad y ocurrencia de un evento de pérdida derivado del riesgo operativo y su posible impacto. Esta medición del riesgo puede ser cualitativa y cuando se cuenten con datos históricos cuantificable.

Para el proceso de medición del riesgo operativo, las instituciones bancarias deben considerar los siguientes aspectos:

- c) Definir la metodología a implementarse que será aplicada a todos aquellos eventos de pérdidas de riesgos operativos identificados, dicha metodología deberá considerar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de aquellos riesgos que se lleguen a materializar.
- d) La metodología deberá ser aplicada de forma individual y consolidada en relación a la probabilidad de ocurrencia e impacto de aquellos riesgos materializados en los procesos de las instituciones bancarias.
- e) Establecer el riesgo inherente individual y consolidado, de aquellos riesgos materializados.

Efectos que pueden producir los tipos o eventos de pérdida por riesgo operacional:

“Tipo A: Generan pérdidas y afectan el estado de resultado.

Tipo B: Generan pérdidas y no afectan el estado de resultado.

Tipo C: No genera pérdidas y no afecta el estado de resultado.” (12:34)

### **3.15 Limitaciones Organizacionales para la implementación de una Administración de Riesgo Operacional**

Se puede mencionar que existen ciertas limitaciones organizacionales para que se implemente una administración de riesgo operacional, las cuales pueden ser:

a) **Promoción Organizacional**

Si las autoridades del banco solo visualizan el riesgo operacional como un requisito regulatorio, y no como algo que agrega valor a la entidad, los esfuerzos por su implementación serán dificultosos.

b) **Recursos y aceptación por parte de las líneas de negocio**

Los gerentes de las líneas de negocio suelen ser escépticos a iniciativas que requieran tiempo y recursos, que no tengan beneficios tangibles para las gerencias. Por ello es importante que a cambio de su participación reciban retribuciones de los beneficios de las mejoras a los controles implementadas.

### **3.16 Clasificación de Niveles de Riesgo**

Dependiendo de la naturaleza de cada institución los niveles de riesgo operacional pueden variar. A continuación se detallan varios criterios cualitativos o descriptivos que son utilizados comúnmente para clasificar a cada macro-región y agencia:

a) Bajo

Es un nivel de riesgo que no representa un impacto significativo para la institución, el cual se podría considerar como aceptable.

b) Medio

Es un nivel de riesgo el cual podría representar cierto grado de impacto para la institución, para lo cual deben definirse ciertas actividades de monitoreo y control.

c) Alto

Es un nivel de riesgo el cual representa un grado de impacto significativo para la institución, para lo que deben evaluarse las medidas adecuadas que deben ser ejecutadas y minimizar dicho nivel.

d) Intolerable

Es un nivel de riesgo el cual representa un grado de impacto significativo para la institución, y deben priorizarse acciones a ejecutarse para minimizar dicho nivel.

Para cada nivel de riesgo establecido se debe realizar un monitoreo específico acorde a la naturaleza del mismo.

### **3.17 Definición de Indicadores de Riesgo Operacional**

Son mediciones que surgen de las transacciones que se operan en una institución bancaria, las cuales se han definido como tal, debido a su grado de criticidad y exposición de riesgo operacional que representan.

### **3.18 Matriz de Riesgo**

Es una herramienta que ayuda a gestionar y controlar de una manera adecuada los riesgos identificados en cada una de las actividades que realizan las instituciones bancarias asimismo en productos y servicios que ofrecen las mismas, conocer el nivel de riesgo inherente, los controles implementados analizando su efectividad que disminuye el nivel de riesgo residual y que resulta luego de aplicar los controles.

### **3.19 Mapa de Riesgos**

Es una representación gráfica de los distintos niveles de riesgos identificados de las instituciones bancarias.

### **3.20 Definición de Control Interno**

Es un proceso efectuado y ejecutado por el Consejo de Administración de una entidad, por su equipo gerencial y por el resto del personal de la misma, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en las entidades, las tres siguientes categorías de objetivos:

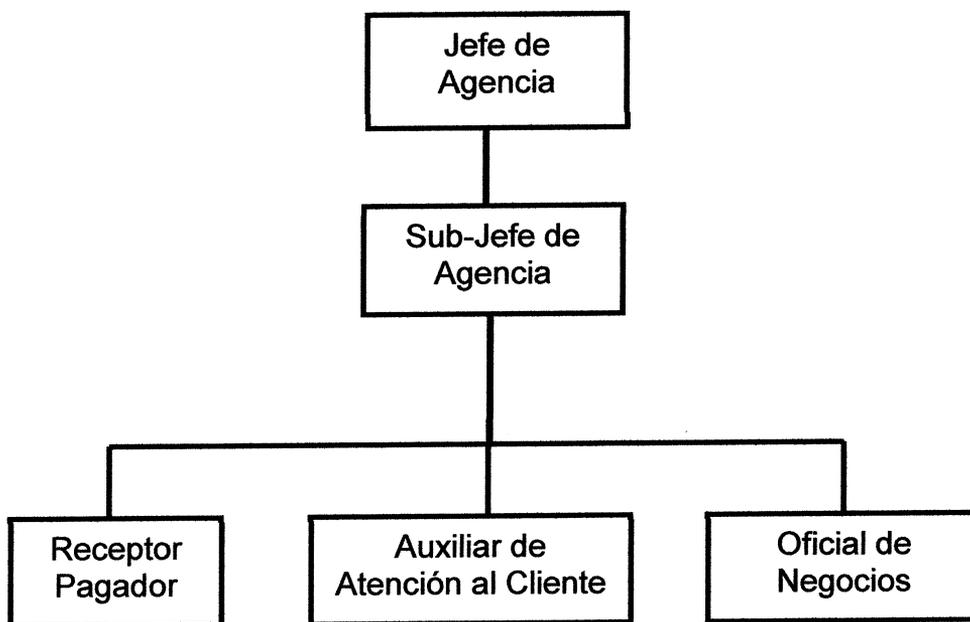
- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b) Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Con un adecuado control, la organización puede lograr de mejor manera sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, así como prevenir y reducir la pérdida de recursos; también coadyuva a obtener información financiera confiable, reforzando la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su imagen corporativa.

### 3.21 Agencias Bancarias

Una agencia bancaria tiene como objetivo realizar operaciones en un lugar distinto al de las oficinas centrales de un banco, con el fin de llevar los servicios bancarios a la mayor parte de la población del país, para lo cual las agencias requieren para prestar servicios de personal como lo son: Jefe de Agencias, Sub Jefe de Agencia, Receptores Pagadores, Auxiliar de Atención al Cliente y Oficial de Negocios.

### 3.22 Organigrama de una agencia



**Fuente: elaboración de un Banco Privado Nacional.**

### **3.23 Jefe de Agencia**

Es la persona encargada de una agencia bancaria, y tiene como funciones supervisar las transacciones operadas por los receptores pagadores, realizar confirmaciones de cheques, verificar los saldos de efectivos que necesite, administrar o requerir suministros a las oficinas centrales, asimismo, atender a situaciones que las demás áreas de la agencia no puedan resolver.

### **3.24 Sub Jefe de Agencia**

Es la persona que adopta las funciones y responsabilidades en ausencia del Jefe de Agencia, así como otras atribuciones principales para la buena administración de los recursos de la agencia.

### **3.25 Receptor Pagador**

Es el personal encargado de atender a los clientes en una agencia bancaria, mediante la operatoria de diversas transacciones como por ejemplo: depósitos en efectivo, pago de cheques, retiros de ahorro, pagos de remesas y en general operan las transacciones en efectivo que los clientes realizan.

### **3.26 Auxiliar de Atención al Cliente**

Es personal encargado de atender las inquietudes o necesidades de los clientes, así como la prestación de otros servicios, por ejemplo: consulta de estados de cuenta, solicitud de chequeras, tarjetas de débito o crédito, aperturas y cancelaciones de cuentas o actividades que no requieran un intercambio de efectivo.

### **3.27 Oficial de Negocios**

Es personal que se encarga de la comercialización de los productos y servicios que ofrece el banco a los clientes por ejemplo: préstamos, tarjetas de crédito, seguros, cuentas de depósitos entre otras.

### **3.28 Operaciones que se realizan en agencias**

Los bancos a través de las agencias realizan una serie de operaciones y prestación de servicios a los diversos clientes o al público que por algún motivo requiere de los servicios que presta, por lo que se mencionan algunas operaciones que realizan:

- a) Creación de cuentas de depósitos de ahorro o monetarias.
- b) Retiro de efectivo de cuentas monetarias o ahorros.
- c) Retiro de efectivo a través de tarjetas de débito o crédito.
- d) Servicio de guardar valores o documentos a través de cajillas de seguridad.
- e) Pago de cheques.
- f) Compra y venta de moneda extranjera.
- g) Transferencias locales o internacionales ya sea en moneda extranjera o nacional.
- h) Pago de Remesas de otros países.
- i) Recepción de pagos de diversos servicios.
- j) Otorgamiento de préstamos a personas individuales o jurídicas.
- k) Compra de cheque de caja.

### **3.29 Tamaño de las Agencias**

Para definir dicho tamaño pueden considerarse distintas variables, entre las que se pueden mencionar: activos crediticios, productos pasivos, cantidades de clientes, número de transacciones.

Para la gestión de riesgo operacional puede considerarse como criterio el volumen transaccional mensual de cada una de las agencias, con el objetivo de identificar cuáles de ellas realizan más operaciones en una institución bancaria, y dependiendo de dicho volumen alguna clasificación sugerida puede ser:

- a) Pequeña
- b) Mediana
- c) Grande

### **3.30 Definición de Macro-región**

Son ubicaciones geográficas a las cuales se les asigna una cantidad de agencias con el objetivo de coordinar el negocio dentro del territorio nacional, asimismo, con el objetivo de enfocar la administración de la agencia y los controles internos específicos para monitorear y supervisar a cada una de las mismas.

### **3.31 Criterios para la definición de indicadores de riesgo operacional en agencias**

Los indicadores de riesgo operacional son los datos o información que en conjunto servirá para determinar el nivel de riesgo de cada agencia.

### **3.32 Dato mensual**

Información que se obtendrá de las transacciones efectuadas por cada una de las agencias de una institución bancaria y que permite el cálculo de los indicadores de riesgo operacional que se establecieron.

### **3.33 Limite definido**

Cantidad máxima permitida en errores o transacciones que podrán efectuar Cada una las agencias según los límites definidos, el cual se aplicará para su clasificación de riesgo que dependerá del tamaño de cada una de las agencias.

### **3.34 Factor de medición.**

Es considerado el resultado de realizar una división matemática entre el dato mensual y el límite definido.

### **3.35 Peso del Indicador**

Es el valor establecido para cada uno de los indicadores de riesgo operacional, el cual en conjunto tendrá una calificación máxima de 100 puntos. Este peso se aplicará para cada una de las agencias de una institución bancaria.

### **3.36 El Contador Público y Auditor, como asesor del Riesgo Operacional, en la evaluación, medición y calificación del riesgo, por volumen de transacciones, en agencias de un Banco Privado Nacional**

#### **a) Área de riesgo operativo**

Las instituciones bancarias en la adopción a la normativa nacional vigente y las mejores prácticas para la gestión del riesgo operativo, deben contar con un área específica encargada de identificar, medir, monitorear, controlar, prevenir y mitigar todos aquellos riesgos operacionales a los que estén expuestos.

La cantidad de empleados que conformaran la unidad, dependerá del tamaño de las instituciones bancarias y el nivel de cultura que exista.

El perfil del analista de riesgo operacional, dependerá de las funciones que tendrá a cargo; a continuación se mencionan el grado académico, competencias y experiencia laboral con las que debe contar como mínimo:

Graduado o Pénsum cerrado en las carreras de: Contador Público y Auditor, administrador de Empresas, Ingeniero en Sistemas o Industrial, con experiencia en:

- Formulación y evaluación de proyectos.
- Auditoria Interna o Externa (preferentemente en bancos).
- Evaluación de procesos.
- Redacción de informes.
- Gestión anti fraude.
- Conocimiento avanzado de Microsoft Office Excel y Word.
- Buena relaciones interpersonales.

#### **b) El papel del Contador Público y Auditor como Asesor de riesgo operacional**

El papel del Contador Público y Auditor en su calidad de Asesor de Riesgo Operacional, debe ser experto en la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control de los riesgos operativos, y tener la diligencia competente de analizar procesos, proyectos existentes y nuevos, servicios y sistemas, con el objetivo de informar de los riesgos existentes, así como proponer mejoras y acciones preventivas o correctivas cuando apliquen, para que ayuden a minimizar los riesgos, y lograr resguardar adecuadamente los ingresos y patrimonio de las instituciones bancarias.

Al proponer mejoras o realizar acciones preventivas o correctivas, el asesor de riesgo operacional debe de realizar lo siguiente:

- Proponer metodologías, herramientas y mejores prácticas para la adecuada identificación de los riesgos de la institución.
- Promover una cultura de gestión de riesgos a lo largo de toda la institución bancaria.
- Analizar información del comportamiento de los diferentes indicadores de riesgos.
- Analizar las políticas, procedimientos, productos y servicios, proyectos nuevos a implementar y sistemas internos actuales, y proponer los cambios adecuados y necesarios.
- Asesorar en las mejoras de los controles actuales, para que las distintas áreas minimicen de una forma eficiente los riesgos inherentes identificados de sus procesos ejecutados.

**c) Elaboración de matrices de riesgo**

El asesor de riesgo operacional con el objetivo de culturizar y en caso que las unidades de negocios no realicen la gestión de riesgos, deberá realizar la tarea de gestionar e identificar los riesgos que pudieran tener en sus procesos, productos y servicios y sistemas de la institución bancaria, consignándola en la matriz correspondiente para posteriormente trasladarla al área de control interno.

**d) Criterios para el análisis en las en las agencia, de la gestión de riesgo operacional**

Cabe considerar que pueden existir agencias que requieran una priorización de la gestión del riesgo operacional, para lo cual mencionaremos algunos aspectos de riesgos que deben considerarse:

- Agencias que otorgan una gran cantidad de préstamos.
- Agencias que colocan una cantidad considerable de productos y servicios.
- Indicadores de riesgo operacional con niveles de riesgos críticos.
- Agencias que han reportado fraudes internos como externos.
- Agencias que han vulnerado procedimientos y controles.
- Resultado del análisis del perfil económico de los empleados de las agencias.
- Ejecución y documentación apropiada de transacciones y eventos.
- Seguridad física.

**e) Según las Normas de Ética emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, el Contador Público y Auditor debe cumplir con lo siguiente:**

**a) Responsabilidad hacia la sociedad**

- Independencia de criterio.
- Preparación y calidad profesional.
- Calidad profesional de los trabajos.

**b) Responsabilidad Profesional**

- Responsabilidad hacia quien contrata los servicios.
- Secreto Profesional.
- Obligación a rechazar tareas que no cumplan con la moral.
- Lealtad hacia el contratante de los servicios
- Retribución económica justa

**c) Responsabilidad hacia la profesión**

- Respeto a los colegas y la profesión.
- Dignificación de la profesión a base de calidad.
- Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos.

## **CAPÍTULO IV**

### **MEDICIÓN DE LAS AGENCIAS DE UN BANCO PRIVADO NACIONAL, BASADO EN INDICADORES DE RIESGO OPERACIONAL. (CASO PRÁCTICO)**

#### **4.1 Antecedentes**

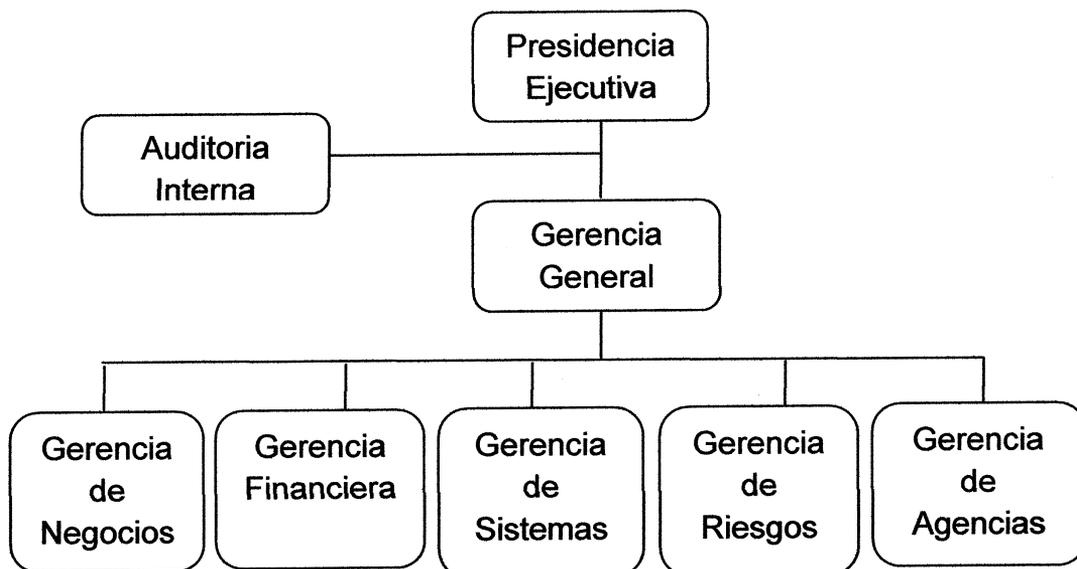
El Banco EMHE S.A., fue fundado e iniciando operaciones el 2 de enero del 2005, es una institución bancaria que tiene por objetivo principal a los distintos sectores del país de Guatemala, consolidándose como una institución sólida proporcionando confianza a sus clientes y público en general. Para lo cual ha ubicado 40 agencias en el país, cuya finalidad es colocar una diversidad de productos y servicios financieros a sus clientes.

La misión es ser un banco guatemalteco que apoye el desarrollo de los distintos segmentos del país, teniendo presencia en todas las regiones de Guatemala.

La visión ser un banco que disponga a todos los sectores del país de Guatemala, servicios y productos bancarios, sin importar su ubicación geográfica.

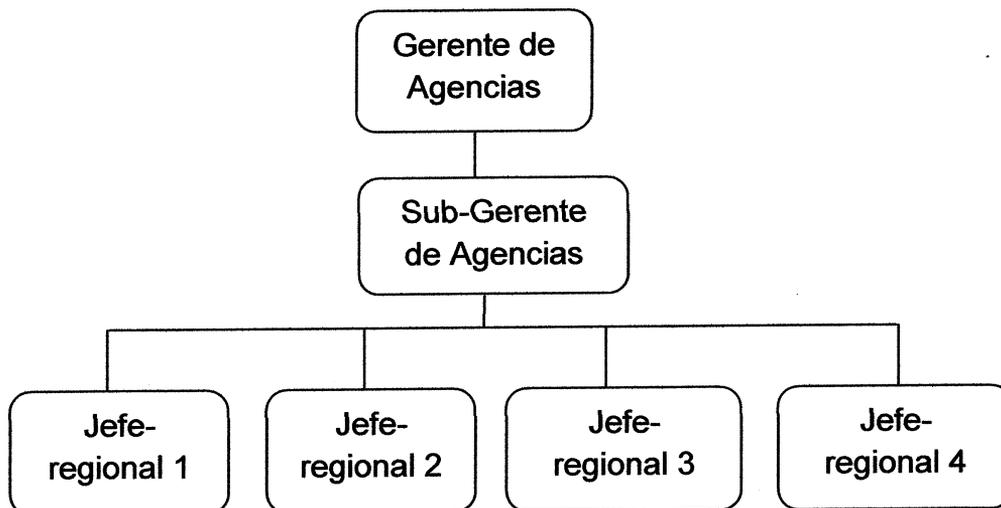
A continuación se presenta la estructura general del Banco EMHE, S.A.:

**Organigrama del Banco EMHE, S.A.**



**Banco EMHE, S.A.**

**Organigrama de la Gerencia de Agencias**



## **4.2 Nombramiento del Comité de Riesgos a la Gerencia de Riesgos**

Banco EMHE, S.A.

Memorándum No. CR-01-2017

Guatemala 2 de enero 2017

Licenciado  
Antonio Alfredo Flores López  
Gerente de Riesgos  
Presente.

Estimado Licenciado:

Por este medio nos permitimos solicitar a usted, y a requerimiento por parte del Consejo de Administración, su intervención a efecto de evaluar y establecer los distintos niveles de riesgos a través de los indicadores de riesgo operacional de la red de agencias y la identificación de riesgos en sus procesos: lo anterior considerando la importancia que tiene para esta institución, la implementación de una adecuada gestión del riesgo operacional, asimismo cumplir con la normativa vigente emitida por el ente supervisor.

Del trabajo realizado sírvase presentar un informe que refleje los resultados obtenidos.

Sin otro particular y agradeciendo su apoyo se suscriben de usted

Atentamente.

  
Juan Marco Juárez  
Presidente del Comité de Riesgos

#### **4.3 Nombramiento de la Gerencia de Riesgos del asesor de Riesgo Operacional.**

Banco EMHE, S.A.

Memorándum No. ROP-65-2017

Guatemala 2 de enero 2017

Señor:  
Erick Guillermo Ruano Gatica  
Presente.

Licenciados:

Por este medio se le notifica que ha sido nombrado para realizar una evaluación de los indicadores de riesgo operacional de la red de agencias, para establecer sus niveles de riesgos, asimismo identificar riesgos en sus procesos, para lo cual deben elaborar la planificación del trabajo a realizar, presentado el respectivo informe en donde se consignen los resultados del trabajo efectuado.

El periodo a evaluar es del 1 de julio al 31 de diciembre del año 2,106, iniciando la evaluación de los indicadores de riesgo operacional a partir del 5 de enero del presente año.

Agradeciendo desde ya su compromiso y colaboración.

Atentamente,

  
Licenciado Antonio Alfredo Flores Lopez  
**Gerente de Riesgos**

#### **4.4 Notificación a la Gerencia de Agencias.**

Banco EMHE, S.A.

Memorándum No. ROP-66-2017

Guatemala 2 de enero 2017

Licenciado  
José Mariano Farfán Díaz  
Gerente de Agencias  
Presente.

Estimado Licenciado:

Por este medio le informamos como parte del plan anual operativo de la gerencia de riesgos, y para una adecuada gestión del riesgo operacional y considerando lo establecido por el reglamento de administración del riesgo operacional JM 4-2016, emitido Superintendencia de Bancos de Guatemala, en donde requieren en su artículo 17 “monitoreo”, establecer indicadores de riesgo operacional; y a solicitud del Comité de Riesgos de la institución en memorándum No. CR-01-2017, en donde gira instrucciones a la Gerencia de Riesgos para:

- Evaluar y establecer los distintos niveles de riesgos a través de los indicadores de riesgo operacional de la red de agencias.
- La identificación de riesgos de los procesos en los indicadores.

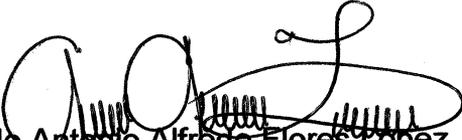
Es importante mencionar que se debe cumplir con lo estipulado por el Reglamento de Administración de Riesgo Operacional, resolución JM 4-2016, en su artículo 7 “Responsabilidad de los gerentes”, donde se menciona

que los gerentes de las unidades de negocios y unidades operativas, o quienes hagan sus veces, deben cumplir con las políticas y procedimientos aprobados para la administración del riesgo operacional.

De lo anteriormente mencionado se le notifica que se procederá a realizar una evaluación de riesgo operacional a la red de agencias con base a los indicadores de riesgo Operacional, en cumplimiento por lo solicitado por el Comité de Riesgos de la institución, por lo que solicito le brinden todo el apoyo necesario al señor Erick Guillermo Ruano Gatica, quien ha sido nombrado para realizar dicha evaluación a partir del 5 de enero del presente año.

Agradeciendo su colaboración y apoyo.

Atentamente,



Licenciado Antonio Alfredo Flores Lopez  
Gerente de Riesgos

#### **4.5 Planificación del Trabajo a realizar**

Banco EMHE, S.A

“Medición de las agencias de un banco privado nacional, basado en indicadores de riesgo operacional”

Planificación

##### **Entorno de Control**

El Banco EMHE, S.A. tiene un código de ética, el cual debe ser cumplido la red de agencias, el mismo es entregado de forma periódica, para que cada uno de los empleados apliquen lo que establece el código de ética en cada una de sus actividades que realicen, con el objetivo de minimizar la ocurrencia del riesgo de fraude; sin embargo al personal antiguo no se le recalca sobre la ética y valores, sino que únicamente al personal de reciente ingreso se le ha mención.

La estructura de las agencias se encuentra conformada de la siguiente manera:

- Jefe de agencia
- Sub jefe de agencia
- Auxiliar de atención al cliente
- Receptor pagador
- Oficial de negocios

El nivel responsabilidad y autoridad en cada una de las agencias, recae en el jefe de agencia, el cual tiene a su cargo el abrir y cerrar la agencia, supervisar las actividades que realizan los distintos cargos, así como autorizar algunas transacciones que requieran su aprobación.

El sub-jefe de agencia, es quien apoya y brinda soporte al jefe de agencia y hace sus veces en su ausencia.

El receptor pagador es el responsable de realizar pagos en efectivo, recibir depósitos, cobros por cuenta ajena y otras operaciones que los clientes deseen realizar, asimismo deben tener el cuidado de no presentar descuadres en su caja.

El auxiliar de atención al cliente, es el encargado de atender las inquietudes o necesidades de los clientes, así como la prestación de otros servicios, por ejemplo: consulta de estados de cuenta, solicitud de chequeras, tarjetas de débito o crédito, aperturas y cancelaciones de cuentas o actividades que no requieran un intercambio de efectivo.

Oficial de Negocios, se encarga de la comercialización de los productos y servicios que ofrece el banco a los clientes por ejemplo: préstamos, tarjetas de crédito, seguros, cuentas de depósitos entre otras.

Cada uno de los empleados de las agencias, es contratado bajo un proceso de selección y reclutamiento por parte del departamento de recursos humanos, los empleados contratados son integrados a los diferentes puestos con base a su nivel de experiencia, asimismo se tiene un plan de ascenso y de carrera, en cuanto a temas de riesgos no se realizan capacitaciones de manera frecuente.

Los empleados ejecutan otras actividades que no forman parte de sus funciones e incumplen algunos procedimientos, a pesar de contar con manuales de puestos y funciones previamente autorizados, lo cual pone en riesgos a las agencias debido que las actividades las realizan con base a su experiencia o lo que el jefe de agencia les indica, tienen capacitaciones solo relacionados al puesto y no enfocadas para tener un avance mayor que les

permita mejorar sus procesos y considerar el riesgo; asimismo no reciben capacitación de riesgos corporativos.

No tenemos evidencia que algún miembro del Consejo de Administración del banco, tengan experiencia en el manejo de la agencias, dejando la responsabilidad a la Alta de Gerencia, porque lo que el Consejo de Administración al momento de recibir un reporte o hallazgo de las agencias se limita a realizar preguntas muy generales.

## **Objetivo**

### **General**

- Establecer los niveles de riesgos de la red de agencias, basado en indicadores de riesgo operacional.

### **Específico**

- Determinar los indicadores de riesgo con mayor exposición.
- Revisión y análisis de los procesos ejecutados.
- Proponer mejoras a los procesos y controles.
- Determinar las agencias con mayor exposición de riesgos.
- Disminuir el nivel de riesgo existente en la red de agencias.
- Elaboración del Mapa de Riesgos.
- El resultado del análisis efectuado sea insumo para la Gerencia de Agencias en su planificación de plan de trabajo, basada en riesgos.

### **Alcance**

Se establecerá el nivel de riesgo de la red de agencias, el periodo a revisar será del 1 de julio 2016 al 31 diciembre 2016 y se analizarán algunos procesos que están relacionados con los indicadores de riesgo operacional

### **Muestra**

- Nivel de riesgo de cuarenta agencias
- Top 10 de agencias con mayor nivel de riesgo

- Cuestionario a un empleado de las 10 agencias con mayor nivel de riesgo

### **Riesgo inherente**

- Visita a agencias que se encuentran en zonas rojas
- Las agencias a visitar se encuentran en un lugar de difícil acceso
- Empleados no cuentan con experiencia
- Desconocimiento por parte del Jefe de agencias de los procedimientos autorizados
- Falta de envío de reportes por parte de las agencias

### **Riesgo Control**

- Resguardos inadecuados de documentos
- Falta de elaboración de arqueos de efectivo a receptores pagadores
- Inadecuada supervisión de los procesos de la red de agencias
- Falta de cumplimiento de entrega de informes
- Inadecuado control de reversiones de algunas operaciones

### **Técnicas**

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Análisis de flujogramas
- Elaboración de matrices de riesgo

### **Recurso humano**

Gerente de Riesgos

Lic. Antonio Alfredo Flores López

Asesor de Riesgo Operacional

Señor Erick Guillermo Ruano Gatica

### Recurso físico

Computadora y oficinas centrales

### Recurso financiero

Salario del asesor de riesgo operacional	Q 10,000.00
Suministros de oficina	Q 100.00
Viáticos	<u>Q 13,000.00</u>
Total	Q 13,100.00

### Cronograma de actividades

No.	Actividad	Enero	Febrero	Marzo
		Semana	Semana	Semana
1	Elaborar cuestionario de control interno	x		
2	Establecer los indicadores de riesgo operacional con mayor nivel de riesgo a monitorear	x x x x		
3	Definir el top 10 de agencias con mayor nivel de riesgo, basado en indicadores de riesgo operacional	x x x x		
4	Evaluación de riesgos y elaboración de matriz y mapa de riesgos		x x x	
5	Evaluación de endeudamiento de los empleados de las agencias que tuvieron mayor nivel de riesgo		x x x	
6	Identificar a los empleados que registran más participación en los indicadores de riesgo		x x x	
7	Informe final			x
8	Elaboración de reporte que contenga los indicadores de riesgo mayor nivel de riesgo			x x

Hecho por: ER

Autorizado por: ER

Fecha: 03/01/2017

#### 4.6 Cuestionario de Control interno

Banco EMHE, S.A.

Medición de las agencias de un banco privado nacional, basado en indicadores de riesgo operacional

Cuestionario

Del 1 julio al 31 diciembre 2016

Objetivo: obtener evidencia primaria para realizar la planificación y definición de actividades para los niveles de riesgos en las agencias, basado en indicadores de riesgo operacional

No.	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
1	¿El código de ética del banco es de conocimiento de la red de agencias?	X	
2	¿Programan capacitaciones para promover la ética y valores a los empleados de la red de agencias?	X	
3	¿Se programan capacitaciones a los empleados de nuevo ingreso de los procesos y operaciones del banco?	X	
4	¿Los empleados efectúan otras actividades que no forman parte de sus atribuciones del cargo?	X	
5	¿Reciben capacitaciones de temas relacionadas a la gestión de riesgos?		X
6	¿El jefe de agencia tiene clara sus funciones de supervisión?	X	
7	¿Los empleados de la red de agencias cuentan con una adecuada experiencia para desempeñar su cargo?	X	
8	¿La red de agencias tienen un espacio físico adecuado para resguardar el efectivo y documentos?	X	

Entrevista realizada al Director regional de la red de agencias

Banco EMHE, S.A.

Medición de las agencias de un banco privado nacional, basado en indicadores de riesgo operacional

Cuestionario

Del 1 julio al 31 diciembre 2016

Objetivo: obtener evidencia primaria para realizar la planificación y definición de actividades para los niveles de riesgos en las agencias, basado en indicadores de riesgo operacional

No.	Pregunta	Respuesta	
		Si	No
9	¿Existen agencias que se encuentran ubicadas en lugares de difícil acceso?	X	
10	¿Existen agencias que se encuentran ubicadas en zonas consideradas como rojas?	X	
11	¿Los empleados de la red de agencias tienen un endeudamiento significativo en el banco?	X	
12	¿Se realizan arquezos de efectivo sorpresivos a la red de agencias?	X	
13	¿Cuentan con reportes del cumplimiento de metas de la red de agencias?		X
14	¿Todas las agencias cuentan con seguridad electrónica?		X
15	¿Los empleados de la red de agencias se encuentran conforme con sus salarios?		X

Entrevista realizada al Director regional de la red de agencias

#### 4.7 Programa de trabajo

Banco EMHE, S.A.

Medición de las agencias de un banco privado nacional, basado en indicadores de riesgo operacional

Programa de trabajo

Del 1 julio al 31 diciembre 2016

No	Actividad	Referencia
1	Indicadores a evaluar y monitorear	A 2/2
2	Cuestionario a empleados	B 1 al 7
3	Agencias con mayor nivel de riesgo	E 3
4	Evaluación de riesgos y elaboración de matriz	F 3 al 9
5	Evaluación de endeudamiento de los empleados de las agencias que tuvieron mayor nivel de riesgo.	H 1 al 2
6	Identificar a los empleados que registran más participación en los indicadores de riesgo.	I
7	Informe Final	

#### 4.8 Trabajo de campo

### ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

Descripción de cédula	Papel de trabajo (P/T)	No. De página
Narrativa de indicador a evaluar y monitorear	A 1 al 2	78
Narrativa de Cuestionario a empleados de agencias	B 1 al 7	80
Narrativa de tamaños de agencias	C	87
Narrativa de niveles de riesgo	D	88
Narrativa de ponderación y cantidad máxima por tamaño de agencia	E 1 al 2	89
Narrativa de niveles de probabilidad e impacto	F 1 al 9	112
Narrativa Mapa de riesgos	G 1 al 3	122 al 124
Narrativa endeudamiento empleados de agencias	H 1 al 2	125 126
Narrativa reincidencia de empleados	I	127

Banco EMHE, S.A.  
Medición de indicadores de riesgo operacional  
Narrativa indicadores a evaluar y monitorear  
Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T A 1/2		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

**Objetivo:** evaluar y determinar los indicadores a utilizar en la herramienta que proporcionara un nivel de riesgo a cada una de las agencias, con base a los indicadores de riesgo establecidos.

**Trabajo realizado:** con base a información generada por el área de sistemas del banco, se procedió a evaluar las diferentes transacciones ejecutadas en las agencias para establecer y determinar los indicadores que se utilizaran en la herramienta definida, la cual permitirá conocer y visualizar de forma consolidada y a detalle, los niveles de riesgos de la red de agencias, la misma servirá a los asesores de riesgos para identificar, medir, monitorear, controlar y minimizar los riesgos que se identifiquen en las transacciones que se realizan. Referencia A 2/2

**Conclusión:** los indicadores establecidos, serán evaluados por medio de la herramienta definida, la cual permitirá conocer la calificación de cada uno de los indicadores y establecer el nivel de riesgo de cada una las agencias, con el objetivo de priorizar aquellas agencias que serán evaluadas con las diferentes áreas de control.

Banco EMHE, S.A.  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Indicadores a evaluar y monitorear  
 Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T A 2/2		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

No	Nombre del Indicador	Abreviatura
1	Faltante de caja	F
2	Sobrantes de caja	S
3	Reversión de Transacciones	R
4	Tarjetas de débito sin depurar	TD
5	Tarjetas de crédito sin depurar	TC
6	Chequeras sin depurar	CH
7	Cuentas en estado solicitadas	CS
8	Cuentas en formación con más de 3 meses	CF
9	Reestructuraciones de préstamos	RP
10	Cheques rechazadas recibidos como pago de cuotas de préstamos	CHR
11	Pago de Cheques alterados o falsos	PCF
12	Arqueos de cajillas efectuados	AQ

---

Lo indicadores establecidos anteriormente, son los que la herramienta "Medición de las agencias basado en indicadores de Riesgo Operacional" utilizaran para establecer el nivel de riesgos de cada una de las agencias, para que se puedan conocer cuales tienen mayor grado de riesgo y poder realizar una priorización de evaluaciones específicas por parte de las áreas de control del banco.

Banco EMHE, S.A.  
Medición de indicadores de riesgo operacional  
Narrativa cuestionario a empleados  
Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T B 1/7		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

**Objetivo:** Obtener un conocimiento general de la correcta aplicación de los procedimientos autorizados, por parte de las agencias.

**Trabajo Realizado:** se analizaron una serie de preguntas que se podían trasladar a ciertos cargos de algunas agencias para lo cual se elaboraron y trasladaron cuestionarios dirigidas para determinadas agencias y cargos.  
(Referencia: del B2 al B7)

**Conclusión:** con base a los resultados de los cuestionarios que se trasladaron a las agencias y empleados se identificaron aspectos a considerar en la evaluación que se realizara de los procedimientos los cuales son:

- Han recibido capacitaciones en la agencia
- Los accesos se encuentran adecuadamente asignados
- Las constancias de entrega de documentos a los clientes son firmadas debidamente
- Falta de un lugar físico adecuado para el resguardo de documentos
- Falta de arqueos de caja
- Los procedimientos en las agencias son aplicados correctamente

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Cuestionario a empleados de agencias  
 Del 1 de julio al 31 diciembre 2016

P/T B 2/7		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

Nombre del Empleado: Juan Armando Salazar Medina  
 No. de agencia: 34  
 Cargo: Jefe de agencia

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario del Asesor
		Si	No	
1	¿Ha recibido capacitación en la agencia?	x		Se verifico el listado de asistencia.
2	¿Tiene rol para autorizar reversiones de transacciones?	x		Se verifico a nivel de sistema.
3	¿Los clientes firman las constancias de recibido al momento de realizar algún trámite?	x		Se validaron algunas constancias con firmas.
4	¿Considera seguro los lugares establecidos para el resguardo de documentos?		x	Se observó el lugar no es el adecuado.
5	¿Realizar alguna actividad que no es propia de su cargo?		x	Se validó las actividades.
6	¿Se realizan arqueos de caja?		x	Se verifico la falta de arqueos.
7	¿Considera que los procedimientos son aplicados correctamente?	x		Se evaluarán los procesos efectuados.

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Cuestionario a empleados de agencias  
 Del 1 de julio al 31 diciembre 2016

P/T B 3/7		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

Nombre del Empleado: Lilian Verónica Villeda  
 No. de agencia: 38  
 Cargo: Auxiliar de atención al cliente

No.	Pregunta	Respuesta		Comentarios
		Si	No	
1	¿Ha recibido capacitación en la agencia?	x		Se verifico el listado de asistencia.
2	¿Tiene rol para autorizar reversiones de transacciones?		x	Se verifico a nivel de sistema.
3	¿Los clientes firman las constancias de recibido al momento de realizar algún trámite?	x		Se validaron algunas constancias con firmas.
4	¿Considera seguro los lugares establecidos para el resguardo de documentos?		x	Se observó el lugar no es el adecuado.
5	¿Realizar alguna actividad que no es propia de su cargo?		x	Se validó las actividades.
6	¿Se realizan arqueos de caja?		x	Se verifico el cargo.
7	¿Considera que los procedimientos son aplicados correctamente?	x		Se evaluaran los procesos efectuados.

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Cuestionario a empleados de agencias  
 Del 1 de julio al 31 diciembre 2016

P/T B 4/7		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

Nombre del Empleado: Pedro Juan Infantes  
 No. de agencia: 15  
 Cargo: Oficial de Negocio

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario del Asesor
		Si	No	
1	¿Ha recibido capacitación en la agencia?	x		Se verifico el listado de asistencia.
2	¿Tiene rol para autorizar reversiones de transacciones?		x	Se verifico a nivel de sistema.
3	¿Los clientes firman las constancias de recibido al momento de realizar algún trámite?	x		Se validaron algunas constancias con firmas.
4	¿Considera seguro los lugares establecidos para el resguardo de documentos?		x	Se observó el lugar no es el adecuado.
5	¿Realizar alguna actividad que no es propia de su cargo?		x	Se validó las actividades.
6	¿Se realizan arqueos de caja?		x	Se verifico el cargo.
7	¿Considera que los procedimientos son aplicados correctamente?	x		Se evaluaran los procesos efectuados.

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Cuestionario a empleados de agencias  
 Del 1 de julio al 31 diciembre 2016

P/T B 5/7		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

Nombre del Empleado: Juan Sebastián Verón  
 No. de agencia: 22  
 Cargo: Receptor pagador

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario
		Si	No	
1	¿Ha recibido capacitación en la agencia?	x		Se verifico el listado de asistencia.
2	¿Tiene rol para autorizar reversiones de transacciones?		X	Se verifico a nivel de sistema.
3	¿Los clientes firman las constancias de recibido al momento de realizar algún trámite?	x		Se validaron algunas constancias con firmas.
4	¿Considera seguro los lugares establecidos para el resguardo de documentos?		X	Se observó el lugar no es el adecuado.
5	¿Realizar alguna actividad que no es propia de su cargo?		X	Se validó las actividades.
6	¿Se realizan arqueos de caja?	x		Se verifico los arqueos realizados.
7	¿Considera que los procedimientos son aplicados correctamente?	x		Se evaluaran los procesos efectuados.

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Cuestionario a empleados de agencias  
 Del 1 de julio al 31 diciembre 2016

P/T B 6/7		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

Nombre del Empleado: Elda Rodríguez Sapón  
 No. de agencia: 16  
 Cargo: Sub-jefe de agencia

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario del Asesor
		Si	No	
1	¿Ha recibido capacitación en la agencia?	x		Se verifico el listado de asistencia.
2	¿Tiene rol para autorizar reversiones de transacciones?	x		Se verifico a nivel de sistema.
3	¿Los clientes firman las constancias de recibido al momento de realizar algún trámite?	x		Se validaron algunas constancias con firmas.
4	¿Considera seguro los lugares establecidos para el resguardo de documentos?		x	Se observó el lugar no es el adecuado.
5	¿Realizar alguna actividad que no es propia de su cargo?		x	Se validó las actividades.
6	¿Se realizan arqueos de caja?	x		Se verifico los arqueos realizados.
7	¿Considera que los procedimientos son aplicados correctamente?	x		Se evaluarán los procesos efectuados.

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Tabulación de respuestas a empleados  
 Del 1 de julio al 31 diciembre 2016

P/T B 7/7		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

A continuación se presenta las respuestas obtenidas del cuestionario de control interno que fue trasladado a los empleados de algunas agencias que se les proporciono el cuestionario.

No.	Pregunta	Cantidad de respuestas	
		Si	No
1	Ha recibido capacitación en la agencia	5	
2	Tiene rol para autorizar reversiones de transacciones	2	3
3	Los clientes firman las constancias de recibido al momento de realizar algún trámite	5	
4	Considera seguro los lugares establecidos para el resguardo de documentos		5
5	Realizar alguna actividad que no es propia de su cargo		5
6	Se realizan arqueos de caja	1	4
7	Considera que los procedimientos son aplicados correctamente	5	

Cada una de las respuestas se considerara, al momento de elaborar las matrices de riesgos.

Banco EMHE, S.A.  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa de tamaño de agencias  
 Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T C		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

**Objetivo:** Establecer los tamaños de agencias con base a la cantidad de transacciones que se efectúan en las cajas receptoras.

**Trabajo realizado:** con información proporcionada por la Gerencia de tecnología del Banco EMHE, S.A, se procedió a realizar un análisis para establecer los rangos que permitirían determinar el tamaño de las agencias y se utilizaran en la herramienta de indicadores de riesgo operacional, los rangos establecidos son:

Tamaño agencia	Cantidad de transacciones	} Referencia
Agencia pequeña	0000-1600	
Agencia mediana	1601-4000	
Agencia grande	4001- en adelante	

del  
E 4 al  
E 23

**Conclusión:** con base a los resultados obtenidos se determinaron 3 tamaños de agencias que se utilizaran en la herramienta que permitirá establecer el nivel de riesgo para cada tamaño de agencias definido, las cuales fueron:

- Agencia pequeña
- Agencia mediana
- Agencia grande

Banco EMHE, S.A.  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa niveles de riesgo  
 Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T D		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

**Objetivo:** conocer los diferentes niveles de riesgo que se asignaran a las agencias después de evaluar los indicadores de riesgo operacional.

**Trabajo realizado:** se establecieron 4 niveles de riesgos, los cuales serán utilizados en la herramienta denominada indicadores de riesgo operacional, en las cuales se consultaron algunas metodologías y buenas prácticas internacionales, para lo cual se determinaron las siguientes:

Nivel de Riesgo	Parámetro	Referencia
Bajo	0 a 25	} del E 4 al E 23
Medio	26 a 50	
Alto	51 a 75	
Intolerable	76 a 100	

**Conclusión:** se determinaron 4 niveles de riesgos, las cuales se utilizaran para identificar las agencias que poseen mayor nivel de riesgo según los indicadores de riesgo operacional. Referencia E 3

Banco EMHE, S.A.  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa de ponderación y  
 cantidad máxima por tamaño de agencia  
 Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 1		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

**Objetivo:** establecer la ponderación que tendrá cada uno de los indicadores de riesgo operacional, asimismo definir la cantidad máxima por indicador que las agencias pueden registrar según su tamaño de agencia.

**Trabajo a realizar:** con base a información proporcionada por la gerencia de tecnología de las transacciones que efectúan en las agencias y la cantidad de diferentes registros efectuados por parte de los receptores pagadores, se determinaron los siguientes parámetros a utilizar para evaluar la red de agencias:

Ponderaciones a utilizar para cada indicador:

Indicador	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RE	CHR	PCF	AC
Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10

Cantidades máximas que pueden registrar por tamaño de agencia:

**Agencia pequeña**

Indicador	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RE	CHR	PCF	AC
Cantidad Máxima	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10

**Agencia mediana**

Indicador	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RE	CHR	PCF	AC
Cantidad Máxima	10	10	30	0	0	0	10	12	12	0	0	18

Banco EMHE, S.A.  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa de ponderación y  
 cantidad máxima por tamaño de agencia  
 Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 2		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

### **Agencia grande**

Indicador	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RE	CHR	PCF	AC
Cantidad Máxima	15	15	45	0	0	0	15	18	20	0	0	25

**Nota:** Las ponderaciones y cantidad máxima definidas anteriormente para cada uno de los indicadores, serán la base a utilizar para determinar el nivel de riesgo operacional y las mediciones máximas que podrán tener cada una de las agencias según tamaño establecido, los cuales se determinaran a través de la herramienta denominada "medición de las agencias, basado en indicadores de riesgo operacional". Referencia E 4 al E 23

**Conclusión:** se establecieron las cantidades máximas por tamaños de agencias y las ponderaciones para cada de los indicadores, por lo que se podrá realizar una clasificación por distintos niveles de riesgos, basado en indicadores de riesgo operacional, para cada una de las agencias. Lo que coadyuvara a tener un adecuado seguimiento y monitoreo a las agencias y priorizar aquellas que tenga un mayor nivel de riesgo para el banco.

Banco EMHE, S.A.  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Agencias con mayor nivel de riesgo  
 Del 1 Junio al 31 diciembre 2016

P/T E 3		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

No	Agencia	Calificación	Nivel de Riesgo	Referencia
1	Agencia 35	74	Alto	E-1
2	Agencia 34	67	Alto	E-2
3	Agencia 38	61	Alto	E-3
4	Agencia 22	61	Alto	E-4
5	Agencia 15	60	Alto	E-5
6	Agencia 23	59	Alto	E-6
7	Agencia 16	58	Alto	E-7
8	Agencia 33	58	Alto	E-8
9	Agencia 32	58	Alto	E-9
10	Agencia 31	55	Alto	E-10

Las agencias consignadas en el cuadro anterior, fueron las que obtuvieron una mayor calificación, con un nivel de riesgo alto, de las 40 agencias evaluadas, a través de los indicadores de riesgo operacional.

A continuación se presenta el detalle de las agencias:

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 35, pequeña  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 4		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Julio	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	9	2	12	1	3	0	5	3	0	1	2	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	2	6	8	7	0	5	5	0	10	6	10	70 ✓

//

Agosto	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	0	50	1	3	1	5	3	0	1	2	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	0	8	8	7	10	5	5	0	10	6	10	79 ✓

//

Septiembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	6	0	120	1	3	1	5	3	0	1	2	10	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	0	8	8	7	10	5	5	0	10	6	10	79 ✓

//

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 35, pequeña  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 5		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Octubre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	6	0	33	1	3	1	5	3	0	1	2	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	0	8	8	7	10	5	5	0	10	6	10	79 ✓

//

Noviembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	6	0	45	0	3	1	5	3	0	1	2	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	0	8	0	7	10	5	5	0	10	6	10	71 ✓

//

Diciembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	6	0	33	0	3	1	5	3	0	1	2	3	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	2	0	1	1	1	1	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	0	8	0	7	10	5	5	0	10	6	7	68 ✓

//

Promedio	Alto	74
----------	------	----

✓

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 34, pequeña  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 6		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Julio	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	8	2	44	1	1	0	4	2	0	1	1	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	1	1	1	0	1	0.3	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	2	8	8	7	0	4	3	0	10	6	10	69 ✓

//

Agosto	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	2	40	1	1	0	4	2	0	1	1	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	1	1	1	0	1	0.3	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	2	8	8	7	0	4	3	0	10	6	10	69 ✓

//

Septiembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	2	90	1	1	0	4	2	0	1	1	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	1	1	1	0	1	0.3	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	2	8	8	7	0	4	3	0	10	6	10	69 ✓

//

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 34, pequeña  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/TE 7		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Octubre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	2	44	1	1	0	4	2	1	1	1	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	1	1	1	0	1	0.3	0.2	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	2	8	8	7	0	4	3	2	10	6	10	70 ✓

//

Noviembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	2	100	0	1	1	4	2	1	0	1	2	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	1	0	1	1	1	0.3	0.2	0	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	2	8	0	7	10	4	3	2	0	6	8	60 ✓

//

Diciembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	2	64	0	1	1	4	2	1	0	1	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	4	0	1	1	1	0.3	0.2	0	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	2	8	0	7	10	4	3	2	0	6	10	62 ✓

//

Promedio	Alto	56
----------	------	----

✓

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 38, pequeña  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 8		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Julio	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	0	2	11	2	2	3	8	3	0	0	0	1	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	0	0.4	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	0	2	6	8	7	10	8	5	0	0	0	9	55 ✓

//

Agosto	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	0	0	30	2	2	3	8	3	0	0	0	1	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	0	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	0	0	8	8	7	10	8	5	0	0	0	9	55 ✓

//

Septiembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	6	0	50	2	2	3	8	3	0	0	0	1	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	0	8	8	7	10	8	5	0	0	0	9	65 ✓

//

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 38, pequeña  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 9		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Octubre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	6	0	11	2	2	3	8	3	0	0	0	1	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	0	6	8	7	10	8	5	0	0	0	9	63 ✓

//

Noviembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	0	16	2	2	2	8	3	0	0	0	1	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	0	8	8	7	10	8	5	0	0	0	9	65 ✓

//

Diciembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	0	20	2	2	2	8	3	0	0	0	4	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	0	8	8	7	10	8	5	0	0	0	6	62 ✓

//

Promedio	Alto	51
----------	------	----

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A. ✓

Banco EMHE, S.A

Medición de indicadores de riesgo operacional

Nivel de riesgo de agencia 22, pequeña

del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 10		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Julio	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	6	4	30	0	2	1	2	2	1	2	0	3	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	1	1	0	1	1	0.4	0.3	0.2	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	5	8	0	7	10	2	3	2	10	0	7	64 ✓

//

Agosto	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	4	2	140	0	2	1	2	2	1	2	0	3	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	1	0	1	1	0.4	0.3	0.2	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	8	2	8	0	7	10	2	3	2	10	0	7	59 ✓

//

Septiembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	1	100	0	2	1	3	3	2	1	0	2	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.2	1	0	1	1	1	1	0.3	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	1	8	0	7	10	3	5	3	10	0	8	66 ✓

//

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A

Medición de indicadores de riesgo operacional

Nivel de riesgo de agencia 22, pequeña

del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 11		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Octubre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	4	2	40	0	2	1	2	2	1	2	0	3	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	1	0	1	1	0.4	0.3	0.2	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	8	2	8	0	7	10	2	3	2	10	0	7	59 ✓

//

Noviembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	4	2	123	0	2	1	2	2	1	2	0	3	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	1	0	1	1	0.4	0.3	0.2	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	8	2	8	0	7	10	2	3	2	10	0	7	59 ✓

//

Diciembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	4	2	44	0	2	1	2	2	1	2	0	6	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	3	0	1	1	0.4	0.3	0.2	1	0	1	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	8	2	8	0	7	10	2	3	2	10	0	4	56 ✓

//

Promedio	Alto	51
----------	------	----

✓

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 15, pequeña  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 12		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Julio	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	9	2	140	3	0	1	6	1	2	2	1	4	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	1	1	0	1	1	0.2	0.3	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	2	8	8	0	10	6	2	3	10	0	6	65 ✓

//

Agosto	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	4	1	140	3	0	1	6	1	2	2	1	4	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.2	1	1	0	1	1	0.2	0.3	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	8	1	8	8	0	10	6	2	3	10	6	6	68 ✓

//

Septiembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	4	1	140	3	0	1	6	1	2	2	1	4	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.2	1	1	0	1	1	0.2	0.3	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	8	1	8	8	0	10	6	2	3	10	6	6	68 ✓

//

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 15, pequeña  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 13		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Octubre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	4	0	80	3	0	1	6	1	2	2	1	4	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	0	1	1	0.2	0.3	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	8	0	8	8	0	10	6	2	3	10	6	6	67 ✓

//

Noviembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	4	1	60	3	0	0	5	1	2	0	1	4	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.2	1	1	0	0	1	0.2	0.3	0	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	8	1	8	8	0	0	5	2	3	0	6	6	47 ✓

//

Diciembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	4	1	14	3	0	0	5	1	2	0	1	8	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.2	1	1	0	0	1	0.2	0.3	0	1	1	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	8	1	7	8	0	0	5	2	3	0	6	2	43 ✓

//

Promedio	Alto	53
----------	------	----

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A

Medición de indicadores de riesgo operacional

Nivel de riesgo de agencia 23, mediana

del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 14		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Julio	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	7	4	300	0	2	1	3	3	2	1	0	2	
Máximo	10	10	30	0	0	0	10	12	12	0	0	18	
Resultado	1	0.4	1	0	1	1	0.3	0.3	0.2	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	7	2	8	0	7	10	2	3	2	10	0	9	59 ✓

//

Agosto	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	1	79	0	2	1	3	3	2	1	0	2	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.2	1	0	1	1	1	1	0.3	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	1	8	0	7	10	3	5	3	10	0	8	66 ✓

//

Septiembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	6	0	90	1	1	1	4	0	3	2	0	1	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	0	8	8	7	10	4	0	5	10	0	9	71 ✓

//

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 23, mediana  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/E 15		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Octubre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	1	55	0	2	1	3	3	2	1	0	2	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.2	1	0	1	1	1	1	0.3	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	1	8	0	7	10	3	5	3	10	0	8	66 ✓

//

Noviembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	1	80	0	2	0	3	3	2	1	0	6	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.2	1	0	1	0	1	1	0.3	1	0	1	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	1	8	0	7	0	3	5	3	10	0	4	52 ✓

//

Diciembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	1	50	0	2	0	3	3	2	1	0	5	
Máximo	10	10	30	0	0	0	10	12	12	0	0	18	
Resultado	1	0.1	2	0	1	0	0.3	0.3	0.2	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	5	1	8	0	7	0	2	3	2	10	0	7	43 ✓

//

Promedio	Alto	52
----------	------	----

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A

Medición de indicadores de riesgo operacional

Nivel de riesgo de agencia 16, mediana

del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 16		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Julio	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	3	1	75	2	0	1	7	2	1	3	0	4	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.2	1	1	0	1	1	0.3	0.2	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	1	8	8	0	10	5	3	2	10	0	6	59 ✓

//

Agosto	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	3	0	230	2	0	1	7	2	1	3	0	4	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	0	1	1	0.3	0.2	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	0	8	8	0	10	7	3	2	10	0	6	60 ✓

//

Septiembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	3	0	100	2	0	1	7	2	1	3	0	4	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	0	1	1	0.3	0.2	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	0	8	8	0	10	7	3	2	10	0	6	60 ✓

//

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 16, mediana  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 17		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Octubre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	3	0	65	2	0	1	7	2	1	3	0	4	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	0	1	1	0.3	0.2	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	0	8	8	0	10	7	3	2	10	0	6	60 ✓

//

Noviembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	3	0	129	2	0	1	7	2	1	3	0	4	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	0	1	1	0.3	0.2	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	0	8	8	0	10	7	3	2	10	0	6	60 ✓

//

Diciembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	3	0	23	2	0	1	7	2	1	3	0	4	
Máximo	10	10	30	0	0	0	10	12	12	0	0	18	
Resultado	0	0	1	1	0	1	1	0.2	0.1	1	0	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	3	0	6	8	0	10	4	2	1	10	0	8	51 ✓

//

Promedio	Medio	50
----------	-------	----

✓

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A

Medición de indicadores de riesgo operacional

Nivel de riesgo de agencia 33, pequeña

del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/E 18		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Julio	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	6	2	55	12	1	0	1	1	0	1	1	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0.4	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	10	2	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	64 ✓

//

Agosto	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	3	0	175	6	1	0	1	1	0	1	1	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	0	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	58 ✓

//

Septiembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	3	0	90	6	1	0	1	1	0	1	1	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	0	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	58 ✓

//

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 33, pequeña  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 19		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Octubre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	3	0	13	6	1	0	1	1	0	1	1	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	0	7	8	7	0	1	2	0	10	6	10	57 ✓

//

Noviembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	3	0	11	5	1	0	1	1	0	1	1	0	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	0	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	58 ✓

//

Diciembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	3	0	33	5	1	0	1	1	0	1	1	3	
Máximo	5	5	15	0	0	0	5	6	6	0	0	10	
Resultado	1	0	2	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	0	8	8	7	0	1	2	0	10	6	7	55 ✓

//

Promedio	Medio	49
----------	-------	----

✓

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A

Medición de indicadores de riesgo operacional

Nivel de riesgo de agencia 32, mediana

del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 20		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Julio	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	2	200	5	1	0	2	2	0	2	1	0	
Máximo	10	10	30	0	0	0	10	12	12	0	0	18	
Resultado	1	0.2	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	5	1	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	58 ✓

//

Agosto	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	2	310	5	1	0	2	2	0	2	1	0	
Máximo	10	10	30	0	0	0	10	12	12	0	0	18	
Resultado	1	0.2	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	5	1	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	58 ✓

//

Septiembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	6	2	115	5	1	0	2	2	0	2	1	0	
Máximo	10	10	30	0	0	0	10	12	12	0	0	18	
Resultado	1	0.2	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	1	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	59 ✓

//

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A

Medición de indicadores de riesgo operacional

Nivel de riesgo de agencia 32, mediana

del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 21		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Octubre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	6	2	211	5	1	0	2	2	0	2	1	0	
Máximo	10	10	30	0	0	0	10	12	12	0	0	18	
Resultado	1	0.2	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	6	1	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	59 ✓

//

Noviembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	1	90	5	1	0	2	2	0	2	1	2	
Máximo	10	10	30	0	0	0	10	12	12	0	0	18	
Resultado	1	0.1	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	5	1	8	8	7	0	1	2	0	10	6	9	56 ✓

//

Diciembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	5	1	83	5	1	0	2	2	0	2	1	3	
Máximo	10	10	30	0	0	0	10	12	12	0	0	18	
Resultado	1	0.1	3	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	5	1	8	8	7	0	1	2	0	10	6	8	56 ✓

//

Promedio	Medio	48
----------	-------	----

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A. ✓

Banco EMHE, S.A

Medición de indicadores de riesgo operacional

Nivel de riesgo de agencia 31, grande

del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 22		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Julio	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	2	2	176	4	2	0	3	3	0	1	2	0	
Máximo	15	15	45	0	0	0	15	18	20	0	0	25	
Resultado	0.1	0.1	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	1	1	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	54 ✓

//

Agosto	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	2	2	176	4	2	0	3	3	0	1	2	0	
Máximo	15	15	45	0	0	0	15	18	20	0	0	25	
Resultado	0.1	0.1	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	1	1	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	54 ✓

//

Septiembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	2	2	176	4	2	0	3	3	0	1	2	0	
Máximo	15	15	45	0	0	0	15	18	20	0	0	25	
Resultado	0.1	0.1	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	1	1	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	54 ✓

//

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A.

Banco EMHE, S.A  
 Medición de indicadores de riesgo operacional  
 Nivel de riesgo de agencia 31, grande  
 del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T E 23		Fecha
Hecho por	ER	25/01/2017
Revisado por	ER	31/01/2017

Octubre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	2	2	176	4	2	0	3	3	0	1	2	0	
Máximo	15	15	45	0	0	0	15	18	20	0	0	25	
Resultado	0.1	0.1	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	1	1	8	8	7	0	1	2	0	10	6	10	54 ✓

//

Noviembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	2	2	120	4	2	0	3	3	0	1	2	2	
Máximo	15	15	45	0	0	0	15	18	20	0	0	25	
Resultado	0.1	0.1	1	1	1	0	0.2	0.2	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	1	1	8	8	7	0	1	2	0	10	6	9	53 ✓

//

Diciembre	F	S	R	TC	TD	CH	CS	CF	RP	CHR	PCF	AC	Suma
Registrado	2	2	90	4	2	0	3	3	0	1	2	2	
Máximo	15	15	45	0	0	0	15	18	20	0	0	25	
Resultado	0.4	0.4	6	1	1	0	1	1	0	1	1	0	

//

Peso	10	6	8	8	7	10	5	10	10	10	6	10	
Calificación	4	2	8	8	7	0	3	5	0	10	6	8	61 ✓

//

Promedio	Medio	45
----------	-------	----

Nota: La cantidad de la casilla "registrado" se obtiene del sistema del Banco EMHE, S.A. ✓

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa de niveles de probabilidad e impacto  
 Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T F 1		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

**Objetivo:** Establecer las probabilidades cualitativas y cuantitativas para determinar la probabilidad y el impacto, lo cual permitirá consignar un nivel de riesgo para todos aquellos riesgos identificados, los cuales serán consignados en la matriz correspondiente.

**Trabajo realizado:** con base a metodologías internacionales como la ISO 31,000 y COSO, se establecieron criterios de riesgo a utilizar según, el tamaño, naturaleza de sus transacciones y procedimientos del banco, los criterios son los siguientes:

<b>Impacto cualitativo</b>	<b>Probabilidad</b>
Mínimo	Riesgo que no afecta
Menor	Riesgo con daño leve
Medio	Riesgo con daño importante
Crítico	Riesgo con daño significativo
Catastrófico	Riesgo con daño grave

**Nota:** Los aspectos cualitativos definidos anteriormente, servirán de base para determinar el nivel de cada uno de los riesgos identificados que serán consignados en la matriz correspondiente.

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa de niveles de probabilidad e impacto  
 Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T F 2		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

Impacto cuantitativo			Probabilidad		
Nivel de Impacto	De	Hasta debajo de	Nivel de Probabilidad	Ocurrencia	
Mínimo	Q 0.00	Q 50,000.00	Remoto	Anual	
Menor	Q 50,000.01	Q 100,000.00	Improbable	Semestral	
Medio	Q 100,000.01	Q 200,000.00	Ocasional	Trimestral	
Crítico	Q 200,000.01	Q 300,000.00	Probable	Bimensual Mensual	
Catastrófico	Q 300,000.01 en adelante		Frecuente	Quincenal Semanal Diaria	

**Nota:** Los aspectos cuantitativos definidos anteriormente, servirán de base para determinar el nivel de cada uno de los riesgos identificados que serán consignados en la matriz correspondiente.

**Conclusión:** con las probabilidades cuantitativas y cualitativas e impactos establecidos, permitirán establecer y consignar un nivel de riesgo para cada uno de los diferentes riesgos identificados, los cuales consignaran en la matriz de riesgos respectiva.

BANCO EMHE, S.A.

Medición de indicadores de riesgo operacional

Matriz de riesgo de reversiones de Transacciones

del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T F 3		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

Número de Matriz: 1

Referencia

F 2

Proceso	Actividad de control	Descripción del Riesgo	Factor de Riesgo Operativo	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo	Acciones de Mitigación sugeridas
				Nivel	Valor	Nivel	Valor		
Reversiones de operaciones de caja	Autorización de reversiones	Que receptores pagadores posean accesos al sistema para autorizar reversiones.	Recurso Humano	F r e c u e n t e	5	c r i t i c o	4	I n t o l e r a b i l e	Verificar que los accesos para autorizar reversiones, estén asignados a cargos de jefe de agencia
	Autorización de reversiones	Autorizar reversiones de forma inadecuada en el sistema	Recurso Humano	F r e c u e n t e	5	c r i t i c o	4	I n t o l e r a b i l e	Implementar libro en donde se registren las reversiones efectuadas, con el objetivo de evidenciar el análisis por parte del Jefe de agencias de dichas transacciones.

La combinación de probabilidad e impacto da como resultado los niveles de riesgos. (Ver mapa de riesgos)

BANCO EMHE, S.A.

Medición de indicadores de riesgo operacional  
Matriz de riesgo de tarjeta de crédito  
del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T F 4	Fecha
Hecho por ER	20/02/2017
Revisado por ER	20/02/2017

Número de Matriz: 2  
Referencia

Proceso	Actividad de control	Descripción del Riesgo	Factor de Riesgo Operativo	F 2 Probabilidad		F 2 Impacto		Nivel de Riesgo	Acciones de Mitigación sugeridas
				Nivel	Valor	Nivel	Valor		
Entrega de Tarjeta de crédito	Entrega en Agencias (X)	Tarjetas de crédito rebajarlas del sistema	Proceso Internos	F r e c u e n t e	5	M e d i o	2	A l t o	Previo a realizar una activación, el sistema debe validar que la misma haya sido rebajada
	Entrega por el Oficial de negocios (X)	Que los clientes no firmen de la constancia de recepción	Procesos Internos	F r e c u e n t e	5	M e d i o	2	A l t o	Previo a realizar una activación, el sistema debe validar que la misma haya sido rebajada
	Resguardo (X)	No tener un lugar adecuado para las tarjetas pendientes de entrega	Procesos Internos	F r e c u e n t e	5	C r i t i c o	4	I n t o l e r a b i l e	Establecer un lugar específico con las medidas de seguridad adecuadas para el resguardo de las tarjetas de crédito.

La combinación de probabilidad e impacto da como resultado los niveles de riesgos. (ver mapa de riesgos)

BANCO EMHE, S.A.

Medición de indicadores de riesgo operacional  
Matriz de riesgo de arquezos de cajilla  
del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T F 5	Fecha
Hecho por ER	20/02/2017
Revisado por ER	20/02/2017

Número de Matriz: 3  
Referencia

F2 F2

Proceso	Actividad de control	Descripción del Riesgo	Factor de Riesgo Operativo	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo	Acciones de Mitigación sugeridas
				Nivel	Valor	Nivel	Valor		
(X)	Elaboración de Arquezos de caja a los receptores pagadores	No detectar las cajas receptoras	Recurso Humano	f r e c u e n t e	5	M e d i o	2	A l t o	Crear un archivo que contenga los arquezos efectuados por el Jefe de Agencias
(X)									

La combinación de probabilidad e impacto da como resultado los niveles de riesgos. (ver mapa de riesgos)

BANCO EMHE, S.A.

Medición de indicadores de riesgo operacional  
Matriz de riesgo entrega de tarjeta de débito  
del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T F 6		Fecha
Hecho por	ER	20/02/2017
Revisado por	ER	20/02/2017

Número de Matriz: 4  
Referencia

F 2 F 2

Proceso	Actividad de control	Descripción del Riesgo	Factor de Riesgo Operativo	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo	Acciones de Mitigación sugeridas
				Nivel	Valor	Nivel	Valor		
Entrega de Tarjeta de débito	Rebajar del sistema, las tarjetas de débito entregadas (X)	Tarjetas de débito sin rebajarlas del sistema	Procesos Internos	f r e c u e n t e	5	M e d i o	2	A l t o	Previo a realizar una activación, el sistema debe validar que la misma haya sido rebajada
	Resguardo (X)	No tener un lugar adecuado para las tarjetas de débito	Procesos Internos	f r e c u e n t e	5	M e d i o	2	A l t o	Establecer un lugar específico con las medidas de seguridad adecuadas para el resguardo de las tarjetas de crédito.

La combinación de probabilidad e impacto da como resultado los niveles de riesgos. (ver mapa de riesgos)

BANCO EMHE, S.A.

Medición de indicadores de riesgo operacional

Matriz de riesgo faltantes en caja

del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/TF 7	Fecha
Hecho por ER	20/02/2017
Revisado por ER	20/02/2017

Número de Matriz: 5  
Referencia

Proceso	Actividad de control	Descripción del Riesgo	Factor de Riesgo Operativo	F2 Probabilidad		F2 Impacto		Nivel de Riesgo	Acciones de Mitigación sugeridas
				Nivel	Valor	Nivel	Valor		
Operatoria de transacciones en caja	Supervisión del registro de faltantes	Que los faltantes sean derivado de apropiación indebida de fondos y no de errores operativos	Recurso Humano	F r e c u e n t e	5	C r i t i c o	4	I n t o l e r a b i l e	Crear una política sobre el tratamiento de faltantes y las reincidencias de los mismos.
	Operaciones de caja	Falta de capacitación a receptores pagadores del sistema y nuevas transacciones	Recurso Humano	F r e c u e n t e	5	C r i t i c o	4	I n t o l e r a b i l e	Crear programa de capacitación para los receptores pagadores y de las nuevas transacciones

La combinación de probabilidad e impacto da como resultado los niveles de riesgos. (ver mapa de riesgos)

BANCO EMHE, S.A.

Medición de indicadores de riesgo operacional  
Matriz de riesgo entrega de chequeras  
del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

Número de Matriz: 6  
Referencia

F 2 F 2

P/T F 8	Fecha
Hecho por ER	20/02/2017
Revisado por ER	20/02/2017

Proceso	Actividad de control	Descripción del Riesgo	Factor de Riesgo Operativo	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo	Acciones de Mitigación sugeridas
				Nivel	Valor	Nivel	Valor		
Entrega de chequeras	Rebajar del sistema las chequeras entregadas	Chequeras sin rebajarías del sistema	Procesos Internos	F r e c u e n t e	5	c r í t i c o	4	I n t o l e r a b i l e	Realizar inventario de chequeras físicas vs sistema de forma periódica por parte del jefe de la agencia
	(X)								
(X)	Resguardo	No tener un lugar adecuado para las chequeras	Procesos Internos	F r e c u e n t e	5	c r í t i c o	4	I n t o l e r a b i l e	Establecer un lugar específico con las medidas de seguridad adecuadas para el resguardo de las chequeras
(X)	(X)								

La combinación de probabilidad e impacto da como resultado los niveles de riesgos. (ver mapa de riesgos)

BANCO EMHE, S.A.

Medición de indicadores de riesgo operacional

Matriz de riesgo reestructuración de crédito

del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T F 9		Fecha
Hecho por	ER	20/02/2017
Revisado por	ER	20/02/2017

Número de Matriz: 7  
Referencia

F 2 F 2

Proceso	Actividad de control	Descripción del Riesgo	Factor de Riesgo Operativo	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo	Acciones de Mitigación sugeridas
				Nivel	Valor	Nivel	Valor		
(X)	Análisis de la solicitud reestructuración de préstamos	Realizar un análisis inadecuado de la solicitud de reestructuración.	Recurso Humano	Frecuente	5	Crítico	4	Intolerable	Realizar un análisis del procedimiento para la aprobación de una reestructura
(X)									

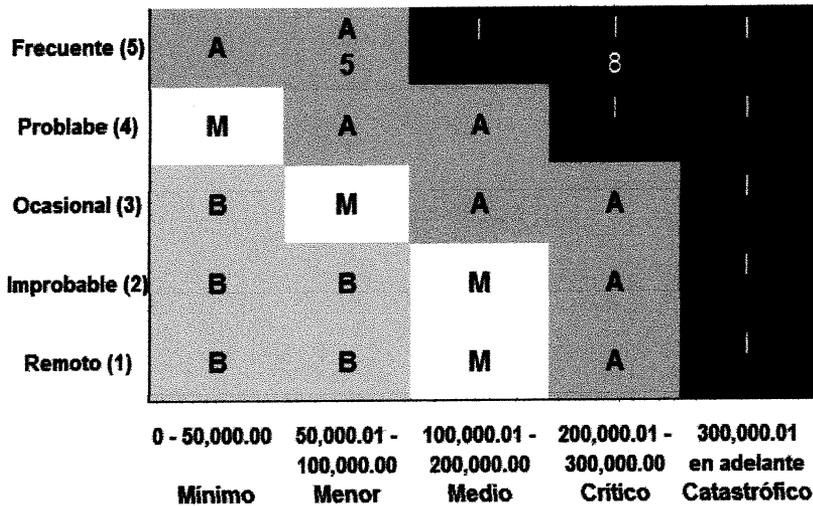
La combinación de probabilidad e impacto da como resultado los niveles de riesgos. (ver mapa de riesgos)

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa Mapa de riesgos  
 Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T G 1/3		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

**Objetivo:** realizar una representación gráfica y consolidada de los riesgos identificados, que permitan conocer de forma inmediata los diferentes niveles de riesgos que posee el banco.

**Trabajo realizado:** con base a las matrices de riesgos efectuadas, se elaboró el siguiente mapa de riesgos:



Considerando que el intervalo es de 5 \* 5 la combinación de probabilidad e impacto da como resultado los niveles de riesgos.

I (intolerable)      A (alto)      M (medio)      B (Bajo)

A continuación se detalla de forma resumida como se encuentra integrado el mapa de riesgos con los riesgos con un nivel alto (5) e intolerable (8)

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa Mapa de riesgos  
 Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T G 2/3		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

Indicador	Proceso	Actividad	Factor de Riesgo	Nivel de Riesgo
Tarjeta de crédito depurar	Entrega de tarjeta de crédito	Entrega en agencias	Proceso interno	Alto
Tarjeta de crédito depurar	Entrega de tarjeta de crédito	Entrega por el oficial de negocios	Proceso interno	
Arqueos de cajilla	Elaboración de arqueos a receptores de caja	Arqueos de caja a los receptores pagadores	Recurso humano	
Tarjeta de débito depurar	Entrega de tarjeta de débito	Rebajar del sistema las tarjetas de débito entregadas	Proceso interno	
Tarjeta de débito depurar	Entrega de tarjeta de débito	Resguardo	Proceso interno	
Indicador	Proceso	Actividad	Factor de Riesgo	Nivel de Riesgo
Reversiones de transacciones	Reversiones de operaciones de caja	Autorización de reversiones	Recurso Humano	Intolerable
Reversiones de transacciones	Reversiones de operaciones de caja	Autorización de reversiones	Recurso Humano	
Tarjeta de crédito depurar	Entrega de tarjeta de crédito	Resguardo	Proceso Interno	

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa Mapa de riesgos  
 Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016

P/T G 3/3		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

Indicador	Proceso	Actividad	Factor de Riesgo	Nivel de Riesgo
Faltantes de caja	Operatoria de transacciones de caja	Supervisión del registro de faltantes	Recurso Humano	Intolerable
Faltantes de caja	Operatoria de transacciones de caja	Operaciones de caja	Recurso Humano	
Chequeras sin depurar	Entrega de chequeras	Rebajar del sistema las chequeras entregadas	Proceso Interno	
Chequeras sin depurar	Entrega de chequeras	Resguardo	Proceso Interno	
Reestructuración de préstamos	Aprobación de reestructuras de préstamos	Análisis de la solicitud reestructuraciones de préstamos		

**Conclusión:** el mapa de riesgos no muestra el nivel de los riesgos identificados por de las matrices correspondiente, el cual servirá para la elaboración del informe final y coadyuvara al Consejo de Administración conocer la exposición del riesgo que se encuentra el banco y tomar las decisiones que sean necesarias.

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa endeudamiento empleados de agencias  
 Saldos al 31 de diciembre 2016  
 Cifras expresadas en quetzales

P/T H 1/2		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

**Objetivo:** conocer la situación de endeudamiento que poseen los empleados de las agencias con mayor nivel de riesgo y establecer a quienes se debe realizar un monitoreo específico sobre las operaciones que realizan.

**Trabajo realizado:** con base a información obtenida de los sistemas del banco, de la cartera de créditos de los empleados, se realizó la evaluación del nivel de endeudamiento de los empleados de las agencias que tiene mayor nivel de riesgo, por lo que se presenta el resultado siguiente:

No	Empleado	Cargo	No. Préstamo	Monto Saldo	No. Tarjeta de Crédito	Saldo a la fecha
<b>AGENCIA 34</b>						
1	Juan Armando Salazar Medina	Jefe de Agencia	34-2015-30	150,000.00	1212-45-92	6,500.00
2	Luis Augusto Silva Merida	Receptor Pagador	34-2015-50	100,000.00	N/A	0
<b>AGENCIA 38</b>						
3	Lilian Verónica Villeda	Plataforma	38-2015-80	60,000.00	N/A	0
4	Ignacio García Mendez	Jefe de Agencia	38-2015-90	40,000.00	1212-38-90	7,000.00
<b>AGENCIA 22</b>						
5	Pablo Emilio Escobar Gavilía	Jefe de Agencia	22-2015-35	200,000.00	1212-22-56	15,000.00
6	Juan Sebastián Verón	Receptor Pagador	22-2015-89	30,000.00	N/A	0

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa endeudamiento empleados de agencias  
 Saldos al 31 diciembre 2016  
 Cifras expresadas en quetzales

P/T H 2/2		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

No	Empleado	Cargo	No. Préstamo	Monto Saldo	No. Tarjeta de Crédito	Saldo a la fecha
<b>AGENCIA 15</b>						
7	Luis Alfredo Cojom	Jefe de Agencia	15-2015-34	50,000.00	N/A	0
8	Pedro Juan Infantes	Oficial de Negocios	15-2015-2	80,000.00	1212-15-22	4,500.00
<b>AGENCIA 16</b>						
9	Edgar Vásquez López	Jefe de Agencia	16-2015-8	120,000.00	1212-16-13	6,000.00
10	Elda Rodríguez Sapon	Sub-Jefe de Agencia	16-2015-17	45,000.00	1212-16-56	3,000.00
11	Lucia López Herrera	Receptor Pagador	16-2015-89	62,000.00	N/A	0
12	Rafael Augusto Flores	Oficial de Negocios	16-2015-95	75,000.00	1212-16-61	5,000.00

**Conclusión:** se identificaron la cantidad de empleados más endeudados de las agencias con mayor nivel de riesgo y que a algunos empleados les fueron autorizados créditos que no se encuentran acorde a sus ingresos percibidos de forma mensual.

Con base a lo anterior, se utilizará para realizar el informe final y las recomendaciones que se consideren necesarias, que coadyuven a tomar las decisiones que sean necesarias.

Banco EMHE, S.A.  
 Medición indicadores de riesgo operacional  
 Narrativa reincidencia de empleados  
 Del 1 de julio al 31 de diciembre 2016  
 Cifras expresadas en quetzales

P/T I		Fecha
Hecho por	ER	15/01/2017
Revisado por	ER	15/01/2017

**Objetivo:** establecer la cantidad de empleados y que cargos poseen, los cuales presentan mayor reincidencia en registrar cada uno de los indicadores de riesgo establecidos para su evaluación.

**Trabajo realizado:** con base a la información del sistema y de la herramienta de medición de indicadores de riesgo operacional se determinaron los empleados más reincidentes, los cuales son los siguientes:

No.	Nombre	Cargo	Agencia	Indicador afectado
1	Pablo Emilio Escobar Gavilia	Jefe de Agencia	22	Faltantes de caja
2	Luis Augusto Silva Merida	Receptor Pagador	34	Reversiones de transacciones
3	Luisa Fernanda Jiménez	Plataforma	9	Reversiones de transacciones
4	Silvia Olivia Juárez	Plataforma	2	Tarjeta de Crédito sin depurar
5	Ana Beatriz Pineda	Oficial de Negocios	10	Tarjeta de Crédito sin depurar
6	Juan Luis Monzón	Receptor Pagador	21	Reversiones de transacciones
7	Camilo Sesto Hernández	Receptor Pagador	12	Faltantes de caja
8	Vicente Elías Fernández	Jefe de Agencia	26	Faltantes de caja
9	Sindy Alegría Santos	Receptor Pagador	17	Reversiones de transacciones
10	Mónica Cecilia Monterroso	Oficial de Negocios	30	Tarjeta de Crédito sin depurar

**Conclusión:** se determinó que el cargo que más se reincide es el "receptor pagador" y el que más afecta los indicadores de riesgo operacional siendo: faltantes de caja y reversiones de transacciones.

### Marca de Auditoria

Marca	Significado
//	Cálculo verificado. Es la multiplicación del peso por el resultado, esta última surge de la división del registro de los indicadores entre el máximo establecido que se puede operar por tamaño de la agencia.
✓	Sumado. Es la sumatoria que se efectuó de todas las calificaciones que se obtuvieron del mes de julio a diciembre 2016, el cual se promedió para obtener el nivel de riesgo de la agencia.
⊗	Verificado con el procedimiento y flujograma
✗	Información obtenida de los sistemas del banco.

#### **4.9 Informe de medición de indicadores de riesgo operacional**

Banco EMHE, S.A.  
Memorándum No. ROP-67-2017

Guatemala 3 de marzo 2017

Licenciado  
José Mariano Farfán Díaz  
Gerente de Agencias  
Presente.

Estimado Licenciado:

Por este medio le informamos que se concluyó con la evaluación a la red de agencias con base a indicadores de riesgo operacional, según notificación de fecha 2 de enero 2017, memorándum No. ROP-66-2017.

De la evaluación efectuada por parte de la Gerencia de Administración de Riesgos, se elaboró el informe correspondiente, el cual se adjunta al presente memorándum, con el propósito de analizar los riesgos identificados y nuestras recomendaciones, con la finalidad de ejecutar las acciones que se consideren necesarias para minimizar los riesgos en la red de agencias.

A continuación se presenta algunos aspectos relevantes que contiene el informe:

Los indicadores de riesgo operacional con un nivel de riesgo intolerable son:

- Reversiones de transacciones
- Tarjeta de crédito sin depurar

Se establecieron las agencias con mayor nivel de riesgo, para el segundo semestre del año 2016, presentaron un nivel de riesgo alto.

Se identificaron riesgos en los procesos ejecutados de los indicadores de riesgo operacional siguientes:

- Reversiones de transacciones
- Tarjeta de crédito sin depurar
- Arqueos de cajilla
- Tarjeta de débito sin depurar
- Faltantes de caja
- Chequeras sin depurar
- Reestructuración de préstamos

De lo anteriormente expuesto consideramos importante sea de su consideración para realizar las acciones correspondientes.

Sin más por el momento.

  
Lic. Antonio Alfredo Flores López  
Gerente de Riesgos

## **INFORME FINAL**

### **I ALCANCE**

Para la evaluación efectuada se consideraron todos aquellos procesos, recursos humanos y sistemas que intervienen en la medición de los Indicadores de Riesgo Operacional.

### **II OBJETIVOS**

- a) Establecer el nivel de riesgo de las agencias con base a los indicadores de riesgo definidos
- b) Revisión y análisis de los procedimientos de las transacciones operadas en la red de agencias.
- c) Revisión de los controles efectuados en las agencias.
- d) Establecer el nivel de riesgo de cada indicador de riesgo Operacional.
- e) Determinar los empleados con mayores niveles de endeudamiento.

### **III INDICADORES EVALUADOS**

Por parte de la Unidad de Riesgo Operacional se establecieron indicadores de riesgos para la red de agencias, los cuales se consideraron con base a revisiones transaccionales, a continuación se detallan los siguientes:

- a) Faltantes de caja (F)
- b) Sobrantes de caja (S)
- c) Reversión de transacciones (R)
- d) Tarjetas de débito sin depurar (TD)

- e) Tarjetas de crédito sin depurar (TC)
- f) Chequeras sin depurar (CH)
- g) Cuentas en estado solicitadas (CS)
- h) Cuentas en formación con más de 3 meses (CF)
- i) Reestructuraciones de préstamos (RP)
- j) Cheques rechazados recibidos como pago de cuotas de préstamos (CHR)
- k) Pago de cheques alterados o falsos (PCF)
- l) Arqueos de cajillas (AQ)

Del análisis realizado de los indicadores establecidos, a continuación se presenta los resultados siguientes:

- a) Indicadores con riesgo intolerable
  - Reversiones de transacciones
  - Tarjeta de crédito sin depurar
  
- b) Indicadores con riesgo alto
  - Arqueos de cajillas
  - Cuentas solicitadas
  - Tarjeta de débito sin depurar
  
- c) Indicadores con riesgo Medio
  - Chequeras sin depurar
  - Cheques rechazados por préstamos
  - Faltantes de caja
  - Pago de cheques falsos

d) Indicadores con riesgo Bajo

- Cuentas en formación
- Reestructuración de préstamos
- Sobrantes de caja

e) Agencias identificadas con mayor riesgo, reflejan un nivel de riesgo "Alto"

f) 7 de las agencias con mayor riesgo, en el trimestre de febrero a abril, reflejaron el mayor riesgo en las mismas, siendo las siguientes: agencias 35, 34, 22, 15, 23, 33 y 32

g) Las agencias 16 y 31 reflejaron la misma tendencia de riesgo durante el semestre

h) Únicamente la agencia 38 reflejó un nivel de riesgo alto en el trimestre de abril a junio.

#### IV RIESGOS IDENTIFICADOS

De la evaluación realizada a los procedimientos de los indicadores de riesgos establecidos, a continuación se presenta lo siguiente:

Nombre del Indicador	Riesgo	Nivel de Riesgo	Plan de acción
Reversiones de transacciones	Que receptores pagadores posean accesos al sistema para autorizar reversiones	Intolerable	Verificar que los accesos para autorizar, estén asignados a cargos de jefe de agencia

Nombre del Indicador	Riesgo	Nivel de Riesgo	Plan de acción
Reversiones de transacciones	Autorizar reversiones de forma inadecuada en el sistema	Intolerable	Implementar libro en donde se registren las reversiones efectuadas, con el objetivo de evidenciar el análisis por parte del jefe de agencia de dichas transacciones
Tarjeta de crédito depurar	Tarjetas de crédito sin rebajarlas del sistema	Alto	Previo a realizar una activación, el sistema debe validar que la misma haya sido rebajada
Tarjeta de crédito depurar	Que los clientes no firmen de recibido la constancia	Alto	Previo a realizar una activación, el sistema debe validar que la misma haya sido rebajada
Tarjeta de crédito depurar	No tener un lugar adecuado para las tarjetas pendiente de entrega	Intolerable	Establecer un lugar específico con las medidas de seguridad adecuadas para el resguardo

Nombre del Indicador	Riesgo	Nivel de riesgo	Plan de acción
Arqueos de cajilla	No detectar faltantes en las cajas receptoras	Alto	Crear un archivo que contenga los arqueos efectuados por el jefe de la agencia
Tarjeta de débito sin depurar	Tarjetas de débito sin rebajarlas del sistema	Alto	Previo a realizar una activación, el sistema debe validar que la misma haya sido rebajada
Tarjeta de débito sin depurar	No tener un lugar adecuado para las tarjetas de débito	Alto	Establecer un lugar específico con las medidas de seguridad adecuadas para el resguardo de las tarjetas
Faltante de caja	Que los faltantes sean derivado de apropiación indebida y no de errores operativos	Intolerable	Crear una política sobre el tratamiento de faltantes y las reincidencias de los mismos
Faltante de caja	Falta de capacitación a receptores pagadores del sistema y nuevas transacciones	Intolerable	Crear un programa de capacitación para los receptores pagadores

Nombre del Indicador	Riesgo	Nivel de riesgo	Plan de acción
Chequeras sin depurar	Chequeras sin rebajarlas del sistema	Intolerable	Realizar un inventario de chequeras físicas vs el sistema de manera periódica por parte del jefe de la agencia
Chequeras sin depurar	No tener un lugar adecuado para las chequeras	Intolerable	Establecer un lugar específico y que contenga las medidas de seguridad adecuadas para el debido resguardo
Reestructuración de préstamos	Realizar un análisis inadecuado de la solicitud de la reestructuración	Intolerable	Realizar un análisis del procedimiento para la aprobación.

V Evaluación al endeudamiento de los empleados de las agencias con mayor riesgo

**Riesgo Identificado:**

Empleados con un endeudamiento que no tienen una relación acorde a los ingresos mensuales que perciben en la institución.

## CONCLUSIONES

1. Derivado de la evaluación efectuada a los indicadores de riesgo operacional, se detectaron varios procesos y controles que no están automatizados.
2. Como se puede observar en las matrices de riesgos presentadas, se detectaron riesgos en los procedimientos con un nivel de Riesgo Intolerable y Altos, que deben ser monitoreados por la Gerencia encargada.
3. Los indicadores de riesgo operacional, sobrantes de caja, cuentas en estado solicitadas, cuentas en formación, cheques rechazados recibidos para pago de cuotas de préstamos y pago de cheques alterados o falsos, no se detectaron riesgos en los procedimientos evaluados.
4. Existen empleados que les fueron aprobados préstamos de montos muy significativos, de lo cual no se encuentran acorde a su nivel de ingresos que perciben mensualmente.

## RECOMENDACIONES

1. Realizar las gestiones y solicitudes que sean necesarias a la Gerencia de Tecnología, con el propósito que todos los procesos y controles que actualmente se encuentran realizándose de forma manual, sean ejecutados de forma automatizada por medio de los sistemas del banco.
2. Realizar una priorización y supervisión de las agencias, de las cuales se detectaron indicadores de riesgo operacional con un nivel de riesgo

alto e intolerable, para determinar los incumplimientos a los procedimientos y las oportunidades de mejora que puedan tener los mismos.

3. Realizar una supervisión de la red de agencias para determinar cuáles no poseen un lugar adecuado de resguardo para la documentación, asimismo efectuar las gestiones que se consideren necesarias para proveerles del mobiliario, con el objetivo de tener la seguridad adecuada en las agencias.
4. Efectuar una revisión y Verificación de los créditos autorizados a los empleados de las agencias que se establecieron con un nivel de riesgo alto, con el objetivo de establecer que los expedientes cuenta con la documentación completa y que se efectuó el análisis se efectuado con conforme a los procedimientos y políticas internas del banco.

  
Erick Guillermo Ruano Gatica  
Asesor de Riesgo Operacional

  
Vo. Bo Lic. Antonio Alfredo Flores Lopez  
Gerente de Riesgos

C.C. Comité de Riesgos

## ÍNDICE DE ANEXOS DE INDICADORES

- Anexo I Indicadores con mayor criticidad
- Anexo II Faltante de caja
- Anexo III Sobrantes de caja
- Anexo IV Reversiones de transacciones
- Anexo V Tarjeta de crédito sin depurar
- Anexo VI Tarjeta de débito sin depurar
- Anexo VII Chequeras sin depurar
- Anexo VIII Cuentas solicitadas
- Anexo IX Cuentas en formación
- Anexo X Reestructuración de préstamos
- Anexo XI Cheques Rechazados
- Anexo XII Pago de cheques falsos o alterados
- Anexo XIII Arqueos de cajillas

## ANEXOS

Los siguientes anexos conjuntamente con las matrices de riesgos, serán entregados a la Gerencia de Agencias, para que sean considerados en un plan de evaluación de dichas agencias, con el objetivo de contribuir a enfocar los esfuerzos en donde existe mayor riesgo en la red de agencias y así minimizar la exposición del patrimonio de la institución.

A continuación se presenta la calificación de cada uno de los indicadores que obtuvieron la red de agencias en el periodo de Enero a Junio del año 2016, para lo cual se da a conocer el siguiente cuadro:

**Anexo I**  
**Indicadores con mayor criticidad**

Nivel de riesgo	Calificación	
Intolerable	76	100
Alto	51	75
Medio	26	50
Bajo	0	25

Indicador	Calificación	Nivel de Riesgo
Reversiones de transacciones	96	Intolerable
Tarjeta de crédito sin depurar	78	Intolerable
Arqueos a cajillas	74	Alto
Cuentas solicitadas	62	Alto
Tarjeta de débito sin depurar	55	Alto
Chequeras sin depurar	44	Medio
Cheques rechazados por préstamos	43	Medio
Faltantes de caja	43	Medio
Pago de cheques falsos	35	Medio
Cuentas en formación	17	Bajo
Reestructuraciones de préstamos	11	Bajo
Sobrantes de caja	10	Bajo

Agencias que registraron mayores niveles por variable de riesgo operacional

Anexo II  
Faltantes de caja

<b>No.</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de</b>
1	Agencia 34	60	Alto	33
2	Agencia 35	60	Alto	38
3	Agencia 12	56	Alto	34
4	Agencia 3	52	Alto	29
5	Agencia 23	52	Alto	33
6	Agencia 15	50	Medio	29
7	Agencia 22	50	Medio	27
8	Agencia 8	48	Medio	19
9	Agencia 29	41	Medio	18
10	Agencia 33	40	Medio	21

Anexo III  
Indicador Sobrantes de caja

<b>No</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de Sobrantes</b>
1	Agencia 22	17	Bajo	13
2	Agencia 34	14	Bajo	12
3	Agencia 39	13	Bajo	12
4	Agencia 40	11	Bajo	10
5	Agencia 21	8	Bajo	9
6	Agencia 23	8	Bajo	8
7	Agencia 36	7	Bajo	12
8	Agencia 37	7	Bajo	12
9	Agencia 31	6	Bajo	12
10	Agencia 15	6	Bajo	6

**Anexo IV**  
**Indicador Reversiones de transacciones**

<b>No</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de Reversiones</b>
1	Agencia 22	48	Medio	477
2	Agencia 34	48	Medio	382
3	Agencia 40	48	Medio	468
4	Agencia 21	48	Medio	607
5	Agencia 23	48	Medio	654
6	Agencia 36	48	Medio	600
7	Agencia 31	48	Medio	914
8	Agencia 32	48	Medio	1009
9	Agencia 12	48	Medio	695
10	Agencia 11	48	Medio	793

**Anexo V**  
**Indicador Tarjeta de Crédito sin depurar**

<b>No</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de Tarjeta</b>
1	Agencia 40	48	Medio	12
2	Agencia 31	48	Medio	24
3	Agencia 32	48	Medio	30
4	Agencia 12	48	Medio	12
5	Agencia 11	48	Medio	18
6	Agencia 20	48	Medio	12
7	Agencia 19	48	Medio	18
8	Agencia 29	48	Medio	13
9	Agencia 6	48	Medio	35
10	Agencia 5	48	Medio	23

**Anexo VI**  
**Indicador Tarjeta de Débito sin depurar**

<b>No</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de Tarjeta de</b>
1	Agencia 31	42	Medio	12
2	Agencia 32	42	Medio	6
3	Agencia 20	42	Medio	6
4	Agencia 29	42	Medio	13
5	Agencia 30	42	Medio	18
6	Agencia 9	42	Medio	12
7	Agencia 33	42	Medio	6
8	Agencia 1	42	Medio	6
9	Agencia 37	42	Medio	12
10	Agencia 38	42	Medio	12

**Anexo VII**  
**Indicador Chequeras sin depurar**

<b>No</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de Chequeras</b>
1	Agencia 20	60	Alto	16
2	Agencia 37	60	Alto	6
3	Agencia 38	60	Alto	16
4	Agencia 36	60	Alto	6
5	Agencia 22	60	Alto	6
6	Agencia 21	60	Alto	5
7	Agencia 40	60	Alto	12
8	Agencia 19	60	Alto	12
9	Agencia 16	60	Alto	6
10	Agencia 17	60	Alto	6

**Anexo VIII**  
**Indicador Cuentas Solicitadas**

<b>No</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de Cuentas en</b>
1	Agencia 38	30	Medio	18
2	Agencia 35	30	Medio	18
3	Agencia 1	30	Medio	18
4	Agencia 12	27	Medio	18
5	Agencia 23	25	Bajo	15
6	Agencia 7	23	Bajo	16
7	Agencia 34	20	Bajo	12
8	Agencia 22	20	Bajo	13
9	Agencia 8	20	Bajo	10
10	Agencia 16	18	Bajo	12

**Anexo IX**  
**Indicador Cuentas en Formación**

<b>No</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de Cuentas</b>
1	Agencia 40	49	Medio	54
2	Agencia 38	48	Medio	48
3	Agencia 29	46	Medio	41
4	Agencia 16	36	Medio	42
5	Agencia 15	34	Medio	34
6	Agencia 35	30	Medio	30
7	Agencia 26	30	Medio	37
8	Agencia 7	28	Medio	36
9	Agencia 18	26	Medio	52
10	Agencia 20	26	Medio	52

**Anexo X**  
**Indicador de Reestructuración de Préstamos**

<b>No</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de Reestructuración</b>
1	Agencia 29	28	Medio	18
2	Agencia 15	20	Medio	12
3	Agencia 12	18	Medio	12
4	Agencia 23	18	Medio	13
5	Agencia 26	15	Bajo	11
6	Agencia 30	28	Bajo	18
7	Agencia 20	8	Bajo	10
8	Agencia 17	12	Bajo	12
9	Agencia 24	13	Bajo	15
10	Agencia 25	12	Bajo	14

**Anexo XI**  
**Indicador Cheques Rechazados**

<b>No</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de Cheques</b>
1	Agencia 12	60	Alto	12
2	Agencia 23	60	Alto	7
3	Agencia 25	50	Alto	15
4	Agencia 14	60	Alto	6
5	Agencia 22	60	Alto	11
6	Agencia 11	60	Alto	18
7	Agencia 16	60	Alto	18
8	Agencia 13	60	Alto	6
9	Agencia 35	60	Alto	6
10	Agencia 31	60	Alto	6

**Anexo XII**  
**Indicador Pago de cheques falsos o alterados**

<b>No</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de pagos cheques falsos</b>
1	Agencia 11	36	Medio	6
2	Agencia 35	36	Medio	12
3	Agencia 31	36	Medio	12
4	Agencia 32	36	Medio	6
5	Agencia 33	36	Medio	6
6	Agencia 34	36	Medio	6
7	Agencia 29	36	Medio	11
8	Agencia 30	36	Medio	5
9	Agencia 18	36	Medio	6
10	Agencia 27	36	Medio	8

**Anexo XIII**  
**Indicador Arqueos de Cajillas**

<b>No</b>	<b>Agencia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Cantidad de Arqueos de Caja</b>
1	Agencia 27	60	Medio	0
2	Agencia 34	58	Alto	2
3	Agencia 32	57	Alto	5
4	Agencia 31	57	Alto	4
5	Agencia 35	57	Alto	3
6	Agencia 33	57	Alto	3
7	Agencia 24	52	Alto	13
8	Agencia 37	52	Alto	15
9	Agencia 38	51	Alto	9
10	Agencia 29	48	Medio	2

## CONCLUSIONES

1. Las actividades que efectúan los bancos privados nacionales, se encuentran susceptibles de riesgos operacionales que pueden tener como consecuencia pérdidas económicas que afecten de forma significativa el patrimonio de dichas instituciones financieras.
2. La resolución JM 4 -2016 Reglamento para la administración del riesgo Operacional, contiene lineamientos que las instituciones financieras nacionales deben implementar para una adecuada gestión del Riesgo en mención.
3. El Contador Público y Auditor en su calidad de Asesor del Riesgo Operacional, para desempeñar un papel fundamental y contribuir para la adecuada identificación de riesgo en la institución en la que presta sus servicios profesionales, debe capacitarse constantemente con normas nacionales y mejores prácticas internacionales, así como conocer los procedimientos internos que se realizan en las instituciones financieras.
4. Con base en el caso práctico del capítulo IV, se concluye que el riesgo operacional en la red de agencias de un banco privado nacional se pueden originar por algunos aspectos, los cuales se indican a continuación:
  - Malas prácticas realizadas por los empleados de la institución
  - Supervisión inadecuada por los jefes de las agencias
  - Falta de aplicación a los procedimientos establecidos por la institución
  - Controles manuales

- Asignación de permisos en los sistemas que no corresponden
- Inadecuada segregación de funciones
- Errores operativos
- Falta de capacitación a los diferentes cargos de la red de agencias

## RECOMENDACIONES

1. Con el objetivo de resguardar al patrimonio de posibles pérdidas financieras el Consejo de Administración de los bancos privados nacionales, deben velar por el cumplimiento e implementación adecuada de una administración de Riesgo Operacional, autorizando políticas, procedimientos y sistemas que coadyuven a la gestión de los riesgos a lo que están expuestas dichas entidades,
2. Es indispensable que las áreas de control, funcionarios y empleados de los bancos privados nacionales, conozcan todos aquellos procedimientos y transacciones de agencias que puedan estar expuestas a riesgo operacional, para realizar una adecuada gestión del riesgo en mención.
3. Los Contadores Públicos y Auditores que se desempeñan como Asesores de riesgo operacional, deben tener capacitaciones constantes de buenas prácticas internacionales, normativa local; así como conocimientos de los procedimientos internos que se aplican en las agencias de los banco privados nacionales.
4. Los bancos privados nacionales deben contar con metodologías y herramientas que permitan la identificación, medición, monitoreo, control y mitigación de los riesgos operacionales identificados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Administración del Riesgo Operacional, comité de Basilea sobre supervisión Bancaria Basilea septiembre 1998  
Páginas 6.
2. Argentina CEO, Responsabilidad social corporativa, edición especial 2007, Riesgo Operacional, pricewaterhousecoopers  
Páginas 40.
3. Banco Central de la República de Argentina, Lineamientos para la gestión del riesgo operacional en la entidades financieras,  
Del 20 de Octubre año 2,008  
Páginas 12
4. Boletín de gestión de riesgos  
Páginas 4
5. Buenas prácticas para la administración del riesgo operacional en entidades financieras.  
Miguel Delfines, Ana Mangialavori y Cristina pailhe.  
Páginas 38, Enero 2007
6. Comité de Basilea II Hacia un nuevo esquema de medición de riesgos, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias  
Diciembre 2003,  
Páginas 30

7. **Comité de Basilea de supervisión bancaria, prácticas sanas para la administración y supervisión del riesgo operativo.**  
Febrero 2003  
Páginas 21
  
8. **Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Convergencia internacional de medidas y normas de capital, Junio de 2004, páginas 238.**
  
9. **Comité de Supervisión Bancaria De Basilea, Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo.**  
Febrero 2003 Número de páginas 18
  
10. **Congreso de la República de Guatemala.**  
Decreto Número 19-2002 Ley de Bancos y Grupo Financieros y sus Reglamentos.  
Páginas 167
  
11. **Contabilidad Bancaria.**  
Autor Ernesto R. Molina M., décimo cuarta edición.  
Edición 2,000  
Páginas 243
  
12. **Gestión del Riesgo Operacional, estrategia y prácticas para la gestión del negocio en bancos e instituciones financieras.**  
Roberto Keil Montoya consultor internacional de ALIDE

- Páginas 49
13. Herramientas cualitativas y cuantitativas de Gestión del Riesgo Operacional.  
Daniel Gerardo Perrotta Decisio, CORERIF 2013  
Páginas 39
14. Reglamento Para la Administración Integral de Riesgos, Resolución JM 56-2011  
Páginas 10
15. Reglamento para la Administración Integral de Riesgos, Resolución JM 102-2011  
Páginas 17
16. Reglamento para la Administración del riesgo Cambiario Crediticio, Resolución JM 134-2009  
Páginas 10
17. Reglamento para la administración del Riesgo Tecnológico  
Resolución JM 102-2011  
Páginas 17
18. Seminario Auditoría Interna Especializada. Mayo 2011  
Orellana Sánchez Sazo & Asociados, S.C.  
Páginas 58
19. Norma Internacional ISO 31000 La gestión de riesgos principios y directrices

Páginas 33

20. [www.riesgooperacional.com](http://www.riesgooperacional.com)

Administración del riesgo operacional, Comité de Basilea sobre supervisión bancaria.

Septiembre 2008,

Páginas 7

21. [www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/publica/](http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/publica/)

Estructura y evolución del sistema financiero, Año 2000

Páginas 10

22. [www.riesgooperacional.com](http://www.riesgooperacional.com)

Riesgo Operacional Carlos Danze,

Páginas 6

23. [www.fonprecon.gov.co/apc-aa-files](http://www.fonprecon.gov.co/apc-aa-files)

Manual del sistema de administración de riesgo operativo "SARO",

Bogotá Junio 2007

Páginas 24.