



REPUBLICA DE CUBA  
MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR  
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALURGICO  
" Dr. ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ"  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

# *Trabajo de Diploma*

**En opción al título:**

**Licenciado en Contabilidad y Finanzas.**

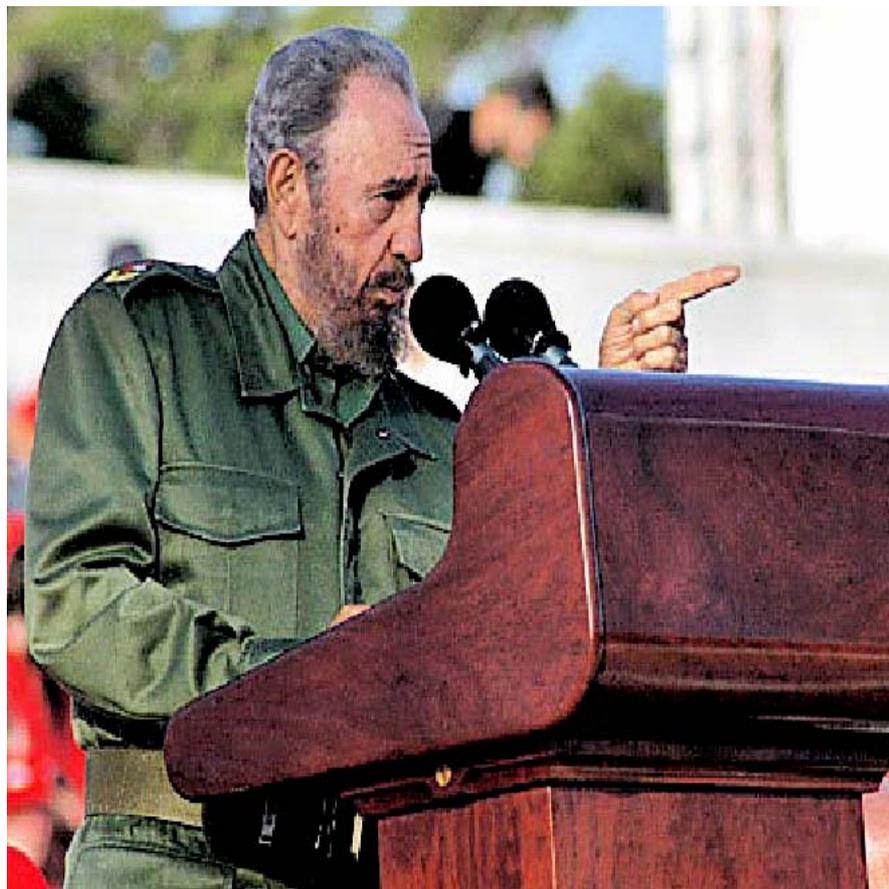
**Título: Propuesta de un procedimiento para la Evaluación  
de Riesgos en Instituciones Bancarias del territorio.**

**Autor: Thaidi Noa Durán**

**Tutores: Ing. Lixania Reyes Jardinez  
Lic. Juan Carlos Fuentes Cruz**

**Curso: 2008-2009**  
"Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución"

*Pensamiento*



*“La contabilidad, el control y la inspección se convierten en tres cosas indispensables, no solo para buscar eficiencia sino para evitar vicios, mala utilización de los recursos, corrupción y malversación.”*

*Fidel Castro Ruz.*

*Dedicatoria*

*A mis padres, a mi esposo, a mi hija, a mi familia por todo su apoyo, comprensión y amor sin límite...*

*A los tutores que me brindaron sus conocimientos para la realización de este trabajo, y sobre todo por haber confiado en mí.*

*Agradecimientos*

*Agradezco a mis padres, por haberme mostrado el camino, por estar siempre a mi lado, por su dedicación y por su ejemplo que ha sido siempre la principal fuente de inspiración.*

*A mi esposo, por haberme apoyado tanto, por su comprensión, sus consejos y por su amor.*

*A mis tutores por dedicarme parte de su preciado tiempo incondicionalmente.*

*A mis Profesores por los conocimientos que adquirí con ellos.*

*A mis amigos, inseparables durante todo este tiempo, por ser tan especiales, servirme de apoyo y ayuda en los momentos más difíciles.*

*Resumen*

El proceso de globalización de las economías, producto de la apertura comercial de los países, ha llevado a cambios profundos en las instituciones financieras. Se han desarrollado nuevos mercados, nuevos instrumentos, así como avances tecnológicos, especialmente en las telecomunicaciones y procesamiento electrónico de datos que, aplicados a los sistemas de información y operación, han incrementado la dinámica de los flujos de recursos financieros tanto nacional como hacia otros países, se ha favorecido la actividad comercial que ha propiciado que las instituciones bancarias tengan mayores oportunidades de desarrollo, pero al mismo tiempo, su exposición al riesgo ha sido mayor.

Visto desde un contexto global, la gestión o administración del riesgo ocupa un lugar importante en el sistema bancario cubano, ya que constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones que pudieran conllevar al cumplimiento de los objetivos y metas trazados por el mismo. Toda actividad sin importar su tipo, se propone alcanzar uno o varios objetivos, aunque todas enfrentan también el riesgo de no lograrlos o no alcanzarlos en la medida esperada.

En el presente trabajo se propone una metodología para la Identificación de Riesgos a partir del Componente de Evaluación de Riesgos, normado por la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Se confeccionó el mapa de riesgos clasificándolos en internos y externos; se determinaron las frecuencias de ocurrencia y las consecuencias, y se tipifican según su incidencia en el proceso de funcionamiento organizativo.

*Summary*

The process of globalization of the economies resulting from a commercial opening of the different countries has led to deep changes in the financial institutions. New markets and instruments have been developed, as well as technological advances, specially in telecommunications and electronic data processing which been applied to the systems of information and operation have increased the dynamic of the flow of financial resources so much national as to other countries, the commercial activity has been favored which has brought about that banking institutions can have more opportunities of development, but at the same time the exposition to risk has been greater.

Seen from a global context, the management or administration of risk play a very important role in the Cuban banking system for it constitutes an indispensable toll for taking decisions that could lead to the fulfillment of those objectives and goals set. All activity, no matter what type has the purpose to reach one or several objectives, though all of them face also the risk of not to fulfill or reach them as they are expected.

In the present work it is propose to a process for risk identification starting from the risk evaluation component, stated by Resolution no. 297/03 of the Ministry of Finances and Prices. Different techniques were used, such as the risk stock list, and the risk Map Classifying them into internal and external, the frequency in which it happens were determined and the consequences trough estimation.

**INDICE.**

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I. RIESGO BANCARIO. CONSIDERACIONES TEÓRICAS. ....	5
I.1 Sistema Bancario Cubano.....	6
I.1.1 Reseña histórica de la Banca Cubana .....	6
I.1.2 SIGLO XX:.....	7
I.1.3 EL BNC .....	8
I.1.4 Reorganización del Sistema Bancario Cubano.....	9
I.2 FUNCIÓN DEL CONTROL.....	10
I.3 ORÍGENES DEL RIESGO .....	12
I.3.1 El Riesgo y su relación con la Incertidumbre. ....	13
I.4 CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS BANCARIOS.....	14
I.5 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS. ....	19
I.6 NORMAS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES. ....	21
I.6.1 La Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba. 22	
I.7 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	23
I.8 METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	25
Conclusiones parciales.....	32
CAPITULO II: PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE RIESGOS EN INSTITUCIONES BANCARIAS DEL TERRITORIO.....	34
2.1- Propuesta de un procedimiento para la Evaluación de los riesgos.....	34
2.2 Análisis de evaluación de factores externos e internos.....	48
2.3- Análisis de la viabilidad del procedimiento elaborado.....	53
Conclusiones parciales.....	54
CONCLUSIONES .....	55
RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFIA .....	58
ANEXOS. ....	62

## **INTRODUCCION**

El control ha sido preocupación de las entidades económicas, en mayor o menor grado y con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo.

En nuestro país, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia para obtener resultados de eficiencia y eficacia.

A partir de la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba donde se plantea que en las nuevas condiciones en que opera la economía, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel y donde además se expresa que será indispensable la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas; el Estado y Gobierno cubanos, a través del Ministerio de Finanzas y Precios puso en vigor la Resolución 297 del 2003.

En esta última se definió al Control Interno como: “el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad”<sup>1</sup>. A partir de esta resolución el Control Interno centra la atención en cinco componentes o subsistemas que son: Ambiente de Control, Evaluación de los riesgos, Actividades de control, Información y Comunicación y Monitoreo y Control.

---

<sup>1</sup> Resolución 297/2003 Ministerio de Finanzas y Precios

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema<sup>2</sup>; de aquí la importancia del componente evaluación de riesgos en el funcionamiento de todo el sistema de control interno.

En las actuales condiciones de la economía cubana, la evaluación de los riesgos sólo obtendrá resultados convincentes enfrentando la problemática de un modo integrado, sistemático y generalizado en todos los eslabones de las estructuras organizativas de las entidades.

En las entidades bancarias del territorio a pesar de que se han hecho algunos esfuerzos, no se cuenta con las herramientas necesarias para gestionar adecuadamente los riesgos; en estos momentos no existen los procedimientos idóneos para anticipar los riesgos, identificarlos, estimar su importancia, evaluar su probabilidad o frecuencia y reaccionar ante los cambios que puedan influir en el logro de los objetivos previstos.

Lo anteriormente expuesto ha dado lugar a la definición del **problema científico** de esta investigación: *¿Cómo contribuir a la evaluación de los riesgos que puedan propiciar la ocurrencia de acciones delictivas y pérdida de recursos financieros en las instituciones bancarias del territorio?*

El **objeto de estudio** en que se enmarca la investigación: El Sistema de Control Interno en las instituciones bancarias del territorio.

---

<sup>2</sup> Resolución 297/2003 Ministerio de Finanzas y Precios

**Campo de acción:** *El componente Evaluación de Riesgos del Sistema de Control Interno en las instituciones bancarias del territorio.*

Para dar solución al problema científico de la investigación se ha formulado el **objetivo general** siguiente: *Elaborar un procedimiento que contribuya a la evaluación de los riesgos que puedan propiciar la ocurrencia de acciones delictivas y pérdida de recursos financieros en las instituciones bancarias del territorio.*

**Objetivos específicos:**

- Elaborar el marco teórico referencial de la investigación donde se expongan los fundamentos del riesgo, las formas de identificación y cómo aplicarlo a las instituciones bancarias del territorio.
- Elaborar un procedimiento que contribuya a la evaluación de riesgos y que permita obtener una visión global de la posición estratégica de las instituciones bancarias del territorio.
- Elaborar un procedimiento que proporcione herramientas para establecer los riesgos a todos los niveles y que pueda adaptarse a los cambios que se produzcan tanto en el entorno como en el interno.

**Hipótesis:** *Si se elabora un procedimiento que contribuya a la evaluación de los riesgos se podrá controlar la ocurrencia de acciones delictivas y perfeccionar el trabajo, de manera que haya menos exposición a la pérdida de recursos financieros en las instituciones bancarias del territorio.*

**Métodos teóricos de la investigación científica:**

- Sistémico estructural: en el análisis y caracterización de las organizaciones objetos de estudio; para la organización del conocimiento, sus interrelaciones, integrando presupuestos teóricos a partir del comportamiento de la práctica, sobre una concepción dialéctica, histórica y cambiante.

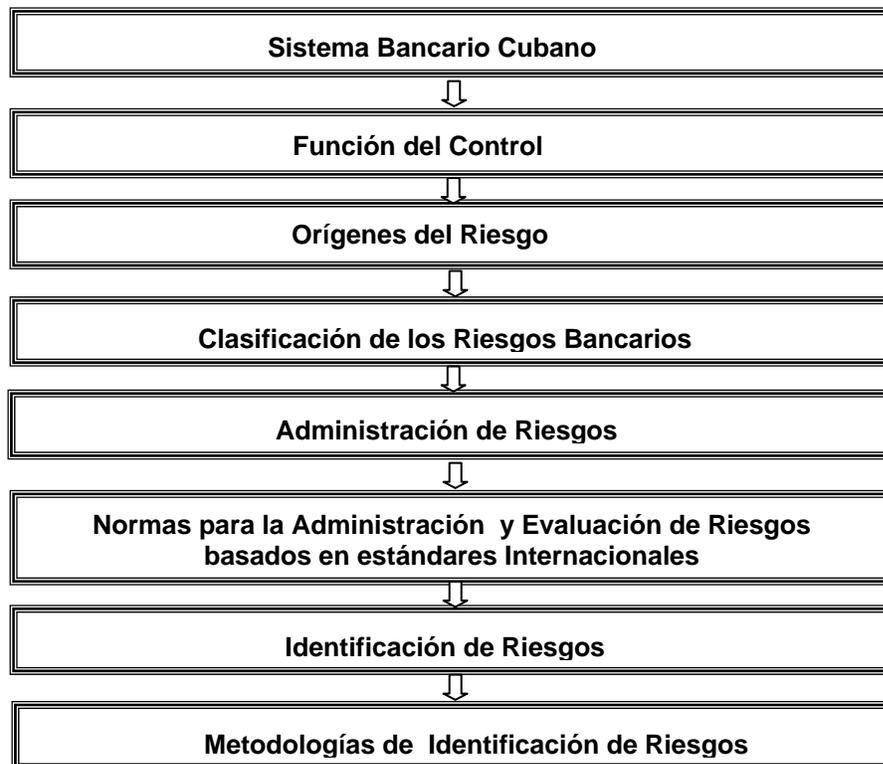
- Histórico – Lógico: para sintetizar la evolución que ha tenido la evaluación de riesgos en las instituciones bancarias con el transcurso de los años.
- Analítico – Sintético: para desarrollar el análisis del objeto de estudio (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así los que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.
- Inductivo – Deductivo: para diagnosticar las condiciones existentes en las organizaciones bancarias del territorio (relacionadas con los riesgos).

**Métodos empíricos de investigación:** Técnicas de trabajo en grupo, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos para la recopilación y obtención de la información necesaria, tormentas de ideas, encuestas, y mediante el análisis de la matriz DAFO se logró determinar la posición estratégica de las instituciones bancarias del territorio.

El trabajo está constituido por dos capítulos, el primero abarca los aspectos teóricos, así como conceptos y definiciones que sirven de marco conceptual para el desarrollo de la investigación. En el segundo se propone un procedimiento que contribuye a la evaluación de los riesgos; además de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPITULO I. RIESGO BANCARIO. CONSIDERACIONES TEÓRICAS.**

El presente capítulo se elaboró a partir de una revisión bibliográfica de la temática Administración de los Riesgos, haciendo especial énfasis en la Resolución 297/2003; esta revisión permitió conocer y registrar criterios de diferentes autores acerca del tema. En él se realizará una breve descripción de la evolución del sistema bancario cubano, se hará un análisis de la función de control en el banco y específicamente de lo relacionado con los riesgos a los que está expuesto. La estrategia seguida para la elaboración del marco teórico referencial se muestra en la **figura 1.1.**



**Figura 1.1. Estrategia seguida para la elaboración del Marco Teórico Referencial**

## **I.1 Sistema Bancario Cubano.**

### **I.1.1 Reseña histórica de la Banca Cubana**

Los orígenes de lo que es hoy el Sistema Bancario Cubano, se hallan alrededor de la primera mitad del siglo XIX. La actividad agrícola, y fundamentalmente la azucarera, la cafetalera y la tabacalera, que constituía la fuente primaria de la economía del país, empezó a satisfacer las necesidades de crédito a través de los comerciantes exportadores que generalmente dependían de casas matrices situadas en España. Estas relaciones crediticias estaban representadas por la refacción de los gastos de alimentación, ropa, envases, utensilios y otros gastos que hacían estos comerciantes a los productores agrícolas.

La recuperación de esos préstamos se facilitaba porque los comerciantes hacían a su vez la función de almacenistas y vendedores de los productos agrícolas que se acopiaban. No obstante se otorgaban en condiciones de un alto interés que llegaba, en ocasiones, a alcanzar tasas del 25 o el 30 por ciento anual.

Es a partir del año 1833 cuando surgen las primeras casas que realizaban operaciones de captación de depósitos, préstamos, y descuentos; pero no es hasta los primeros años de la década del 50 que comienzan a funcionar los primeros bancos e instituciones de crédito en el país. Tales como la Real Caja de Descuentos y el Banco de Comercio, creados ambos en 1854, dos años más tarde surge el Banco Español de la Habana, que absorbió a la Real Caja de Descuentos, que tenía la facultad de emitir billetes y redescantar documentos de otros bancos. Este último a partir de 1881, se transformó en el Banco Español de la Isla de Cuba.

Se crearon otras entidades tales como: Crédito Industrial S.A. (1856), Crédito Territorial Cubano y Banco Agrícola de Pinar del Río (1857), N. Gelats. Y Cía

(1876), North American Trust Co. (1898), Royal Bank of Canada y Merchant Bank (1899) a este último se le incorporó el Banco de Comercio, manteniendo su nombre. Existían otras casas comerciales poderosas, como la de Carlos Drake, Zaldo y Cía, R. Fernández y Cía, Olmo y Cía, y agentes bancarios y comisionistas ingleses como Baring Brothers y Brown and Brown.

La desaparición de muchos de estas instituciones se debió, entre otras cosas, a los procesos inflacionarios provocados por las arriesgadas operaciones que realizaban al poner en circulación bonos, acciones y pagarés sin el debido respaldo económico, a la crisis económica de los años 1857 a 1866 que se produce en E.U.A. y repercute en CUBA, unido a las represiones políticas del gobierno español contra el movimiento independentista cubano; y a las fluctuaciones del comercio exterior al aumentar la producción de azúcar de remolacha en Europa, que produjo una disminución de las exportaciones cubanas, a lo que se sumó la caída de los precios del tabaco. Al finalizar el siglo solo dos bancos importantes sobrevivieron esta crisis: El Banco Español y el Banco de Comercio, y algunas entidades de menor importancia.

### **I.1.2 SIGLO XX:**

En el transcurso de los primeros catorce años fueron fundados alrededor de veinte bancos. En 1901 fue creado el BNC, como transformación al The North American Trust Co. Que llegó a tener 112 sucursales, que realmente no era un banco cubano, ni respondía a los intereses de la nación y la mayoría de sus acciones pertenecían a ciudadanos norteamericanos. En 1902 el Banco de comercio se convirtió en una sucursal del Royal Bank of Canada. El Banco de la Habana, creado en 1906 con capitales norteamericanos, ingleses, franceses y alemanes, unidos a cubanos y españoles fue también reflejo de la penetración de capital extranjero en la esfera bancaria.

### **I.1.3 EL BNC**

A partir de la Constitución del 40', que tuvo un carácter renovador, se estableció que la moneda y la banca, estarían sometidas a las regulaciones y fiscalizaciones del Estado y que este organizaría por medio de entidades autónomas un sistema bancario, para lograr un mejor desarrollo económico, por lo que se planteó la necesidad de crear un banco nacional, pero no fue por intereses de la época, hasta el 23 de diciembre de 1948 que se dictó la Ley No. 13 que dio vida al Banco Nacional de Cuba, como Banco Central del Estado, con autonomía orgánica, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio. Comenzó a operar el 27 de abril de 1950. Sus objetivos principales eran:

- I. Reforzar la solidez de los demás bancos y protegerlos contra los efectos de las fluctuaciones bruscas en la economía del país.
- II. Adaptar la magnitud del crédito y de la circulación monetaria a las necesidades de la producción y el comercio.
- III. Atenuar los efectos internos de las fluctuaciones del comercio exterior.
- IV. Mantener la estabilidad de la moneda.
- V. Promover el fomento de la producción.

En la Ley se fundamentaba su creación para centralizar las reservas monetarias, vigilar y regular el crédito, crear y retirar medios de pago, actuar como agente fiscal del Fondo de Estabilización de la moneda y cooperar con este en la política cambiaria de la nación; servir como consejero económico del estado; ejercer, en relación con la banca privada la fiscalización de la misma y otras funciones indicadas en la ley.

### **Década de los 90**

Si ya en la segunda mitad de la década de los 80' nuestra situación financiera era tensa por las dificultades que brotaban de la depresión de los precios del azúcar, el problema de la deuda externa, la contracción del crédito y el recrudescimiento del

bloqueo; al final de la década la situación se tornó altamente dramática con los cambios que tuvieron lugar en Europa del Este y en la antigua URSS.

Con independencia de cualquier análisis teórico sobre el tema, lo real es que en la vida diaria del país la economía funcionaba. En cuanto al sistema bancario su principal característica en esos momentos era la existencia de un banco (BNC) que monopolizaba la actividad bancaria corporativa en moneda nacional, realizaba la mayoría de las transacciones internacionales y actuaba a su vez como banco central, lo caracterizaban además:

- El Banco Popular de Ahorro que solo podía tomar depósitos y conceder préstamos a individuos.
- Un banco (Banco Financiero Internacional) que operaba en moneda libremente convertible.
- Un sistema de pagos ineficiente.
- Ausencia de instrumentos de pago entre individuos que no fuese el efectivo.
- Un bajo nivel de automatización de las operaciones bancarias.
- Falta de análisis de riesgo en la política crediticia.
- Un papel poco activo de las variables monetarias y bases muy limitadas para la aplicación de la política monetaria.

#### **I.1.4 Reorganización del Sistema Bancario Cubano.**

El sistema bancario nacional está siendo actualmente objeto de un proceso de reordenamiento, cuyo objetivo principal es hacerlo coherente con las transformaciones que tienen lugar en la economía y permitirle desempeñar las funciones inherentes en condiciones de un evidente reforzamiento de la actividad monetaria crediticia del país.

Como es sabido un sistema bancario debe proporcionar el empleo racional de los recursos financieros temporalmente libres y proveer canales de cobros y pagos ágiles y seguros dentro del mismo, corresponde al Banco Central de Cuba garantizar su eficiencia y seguridad, a la vez se encarga de emitir la moneda nacional, velar por su estabilidad (imprescindible para el normal funcionamiento de la economía), y en general proponer e implementar una política monetaria acorde a los objetivos macroeconómicos que el estado defina.

Le corresponde al sistema bancario la importante tarea de ser un instrumento en la gestión no solo de movilización de los ahorros internos hacia los proyectos más rentables, sin lograr la aplicación de las fuentes externas de financiación, promover la apertura de las coberturas de créditos oficiales y auxiliar a las empresas cubanas en sus gestiones con igual fin.

Sobre estas bases se desarrolla el mencionado proceso de reorganización, el cual pretende:

-Dejar establecido un sistema de dos niveles integrado por el Banco Central y un grupo de bancos e instituciones financieras no bancarias capaces, de dar respuesta a la necesidad que surge del desarrollo de nuevas formas de estructurar, las relaciones internas y externas del país.

La reestructuración del Sistema Bancario Nacional, creándose el Banco Central de Cuba, aprobado por el Consejo de Estado el 28 de mayo de 1997, así como otras instituciones bancarias y de tipo financiero que se subordinan a éste.

## **I.2 FUNCIÓN DEL CONTROL.**

“El control interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del control interno,

sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual". (Pág. 1 de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios).

El sistema de control en la dirección empresarial es compuesto por tres diferentes subsistemas que deben funcionar en forma coordinada. Estos subsistemas son: El subsistema Preventivo; El subsistema Ejecutivo; El subsistema de Diagnóstico. (Kast, 1988).

En un sentido amplio, el control interno se define como un proceso efectuado por el consejo de dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Fiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

El control interno es un proceso, un medio para lograr un fin, y no un fin en si mismo, lo que lleva a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos, y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.

Aporta un grado de seguridad razonable, con relación el logro de los objetivos fijados, no la total, debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad. Debe propender al logro de autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

### **I.3 ORÍGENES DEL RIESGO**

En muchos de los idiomas modernos el significado de la palabra riesgo tiene las mismas raíces – la española “riesgo”, la francesa “risque”, la italiana “rischio”, la alemana “risiko” vienen del latín *risicare*. En la antigüedad llamaban *risicare* (latín) a la capacidad de navegar alrededor de un arrecife o roca. (Koprinarov, Bratoy; El riesgo empresarial y su gestión analítica, 2005)

Antes de analizar como administrar los riesgos, se debe conocer definiciones de diferentes autores referentes al significado de riesgo. La definición del riesgo ha sido objeto de debate durante mucho tiempo entre los profesionales asociados a la rama.

Como se puede observar, en el (**Anexo 1**), variadas han sido las definiciones encontradas en la literatura consultada, con lo que se ha podido demostrar que el riesgo no ha sido conceptualizado de forma íntegra sino de manera fragmentada o dividido, de acuerdo con el punto de vista de cada disciplina implicada en su valoración, lo que ha incrementado su complejidad y la manera como las personas lo entienden.

El término "riesgo" es un concepto cuyo significado es del dominio común; sin embargo, para mejor precisión, se exponen algunas definiciones:

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, "riesgo" significa "contingencia o proximidad de un daño".

La generalidad de las entidades puede verse expuestas a diversos tipos de riesgos que pueden resumirse en los siguientes:

- Contabilidad errónea o inapropiada.
- Pérdida o destrucción de activos fijos o recursos financieros.
- Costos excesivos/Ingresos deficientes.

- Sanciones legales.
- Fraude o robo.
- Decisiones erróneas de la gerencia.
- Interrupción del negocio. Deficiencias en el logro de objetivos y metas.
- Desventaja ante la competencia. Desprestigio de imagen.

De acuerdo con la lista anterior, se puede decir que los riesgos son fácilmente identificables; sin embargo, las causas que propician su aparición, pueden ser múltiples y de índole muy diversa. Una misma causa puede generar más de un tipo de riesgo.

Los riesgos no se originan por la falta de controles, estos existen por sí mismos y se presentan cuando son causados. Los controles se establecen para reducir o evitar las causas. Como en todo tema objeto de estudio, los autores aplican nueva o diferente terminología para la identificación o clasificación de algunos conceptos.

El tema de "Riesgos" no es la excepción; es por ello, que actualmente nos encontramos con diversas denominaciones, tales como: Riesgo de Mercado, Riesgo de Liquidez, Riesgo de Operación, Riesgo Legal, etc.; sin embargo, si en cada uno de ellos, analizamos su contenido y sus efectos, encontraremos que están comprendidos en los anteriormente señalados.

### **I.3.1 El Riesgo y su relación con la Incertidumbre.**

La palabra riesgo transmite una impresión de inseguridad e incertidumbre, pues existe la posibilidad de que el resultado o consecuencia de un escenario en un momento dado sea o no favorable.

La incertidumbre radica en la imposibilidad de predecir o pronosticar el resultado de una situación en un momento determinado, por su parte el riesgo es sinónimo

de incertidumbre, ambos se caracterizan por la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá. Existe el riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá en el futuro. También se ha planteado que la incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro.

Por tanto, a diferencia de la incertidumbre<sup>3</sup>, se entiende por los resultados que puedan obtenerse en un momento futuro, pero que impliquen una pérdida. La relación entre la frecuencia y la severidad están dadas según el tipo de riesgo que se analiza. Se entiende por frecuencia el número de ocurrencia del evento en un periodo de tiempo determinado y por severidad la magnitud de sus efectos.

Queda claro, entonces, la relación estrecha que existe entre riesgo e incertidumbre ya que están muy ligados el uno al otro y por tanto es de entender la imposibilidad de eliminarlo. De esta forma se determina que el único modo de enfrentarlo es administrándolo, distinguiendo las fuentes de donde proviene, midiendo el grado de exposición que se asume y eligiendo las mejores estrategias disponibles para controlarlo.

#### **I.4 CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS BANCARIOS.**

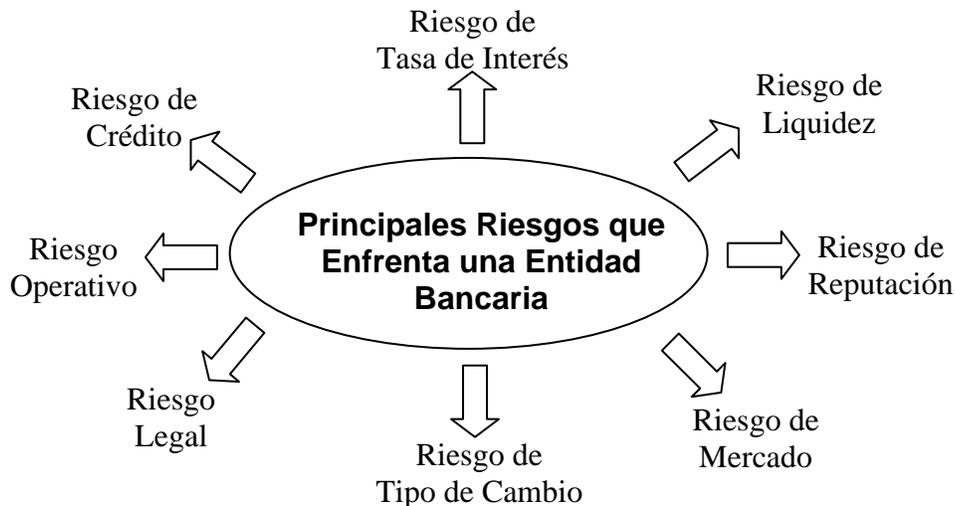
La clasificación de los riesgos permite partir de una definición concreta de los mismos, logrando un nivel de uniformidad y armonía en el momento de su identificación eliminando o reduciendo la posibilidad de introducir designaciones diferentes para un mismo riesgo y redundando en una mejor organización de la gestión de riesgos. Sin embargo en el mundo de las finanzas y los recursos materiales clasificar los riesgos se convierte en una tarea compleja por la multifactoriedad del agente causal. Este carácter multifactorial se presta a

---

<sup>3</sup> Sobre la diferencia entre riesgo e incertidumbre puede consultarse el libro "Cuba: Banca y Seguros. Una aproximación al mundo empresarial", de Francisco Borrás Atiénzar y otros. Caja de Ahorros del Mediterráneo, p.117, 1998.

confusiones y repeticiones por lo que se hace necesario encontrar un punto medio que acote el problema.

Según el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (Suiza) se muestra los principales riesgos que enfrenta una Entidad Bancaria (ver **figura 1.2**).



**Figura 1.2. Principales riesgos que enfrenta una entidad bancaria**

Estos riesgos se encuentran enmarcados dentro de los principios del Comité de Basilea, donde se establece que la administración debe tener la responsabilidad de implementar dentro de la estructura organizacional una unidad, que identifique, mida, monitoreen y controlen los riesgos en que incurre el Banco.

Los riesgos que puedan afectar adversamente el alcance de las metas del banco deben ser reconocidos y continuamente evaluados. Esta valuación debe cubrir todos los riesgos que enfrente el banco y la organización bancaria consolidada.

**1.- Riesgo de Crédito:** Se produce normalmente cuando las contrapartes no cumplen sus obligaciones contractuales. Describe aquellas amenazas que se puedan producir por insolvencia provisional o definitiva de un crédito, así como

aquellas consecuencias adversas resultantes de un retraso en su efectiva recaudación.

**2.- Riesgo Operativo:** Se define como riesgo operativo el de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla de los procesos, personas y sistemas internos o por un acontecimiento externo.

Esta definición incluye el riesgo legal. Sin embargo, el riesgo estratégico y de reputación no está incluido para fines de un cargo de capital regulador mínimo relacionado con el riesgo operativo.

Este tipo de riesgo consta de siete grandes categorías de eventos, los cuales son considerados como las principales causas de las pérdidas operacionales de las entidades financieras:

- *Fraude interno:* son los actos que de forma intencionada buscan apropiarse indebidamente de activos de propiedad de la entidad, y que implican al menos a un empleado de la misma.
- *Fraude externo:* son sucesos cometidos por personas ajenas a la entidad, que intentan apropiarse indebidamente de activos que son propiedad de la misma.
- *Prácticas de empleo, salud y seguridad en el trabajo:* obedecen a actos que son inconsistentes con las leyes o acuerdos de seguridad y salud en el trabajo.
- *Prácticas con clientes, productos, y de negocio:* son fallas no intencionales o negligentes que impiden satisfacer una obligación profesional con los clientes.
- *Daños en activos físicos:* hacen referencia a pérdidas o daños en activos físicos de la entidad, originados por desastres naturales u otros sucesos.
- *Interrupción del negocio y fallas en los sistemas:* obedecen a todas las interrupciones que se producen en el negocio por motivos tecnológicos y fallas en los sistemas.
- *Ejecución, entrega y gestión de los procesos:* hacen referencia a las fallas en el procesamiento de las transacciones o en la gestión de los procesos.

**3.- Riesgo Legal:** se presenta con la probabilidad de producirse pérdidas porque las actividades de la empresa no están conformes con la legislación y la normativa vigentes o porque el contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción, o porque en un negocio internacional aparece una incoherencia normativa de los países involucrados.

**4-Riesgo de Reputación:** Es el que más afecta al valor. Las entidades financieras creen que los riesgos derivados de la reputación son la principal amenaza a la que se enfrenta su valor de mercado, aunque el riesgo de crédito sigue siendo la mayor preocupación en relación con los beneficios; así lo desvela una encuesta a directivos elaborada por la consultora Pricewaterhouse Coopers, según la cual los riesgos cuantificables siguen acaparando "demasiada atención" en perjuicio de cuestiones como el gobierno corporativo.

**5-Riesgo de Mercado:** Aquella parte del riesgo de un valor que no puede ser eliminado mediante diversificación. Incluye la valorización de los instrumentos financieros existentes en el activo y estimación de volatilidad de precios y fluctuaciones por variaciones de mercado, riesgo de posiciones abiertas y descalces de plazo, tasas y moneda.

**6-Riesgo de Liquidez:** Se refiere a la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de recursos líquidos suficientes para afrontar el cumplimiento de las obligaciones asumidas. En el caso de las entidades bancarias, su importancia actual es menor que en el pasado, tanto por el desarrollo e integración de los mercados monetarios entre sí, como por el apoyo del Banco como prestamista de última instancia.

**7-Riesgo de Tasa de Interés:** El riesgo de tasa de interés está dado por la variación de los tipos de interés en el mercado de dinero y puede afectar el margen financiero de la entidad de crédito cuando esta ha concedido

financiamientos a tipo flotante y debido a ello recibe menos ingreso de lo previsto, ocurriendo un movimiento adverso para la Institución Financiera. También se puede observar cuando ésta recibe un financiamiento de otra Institución Financiera y debe pagar debido a un alza de los tipos de interés, un importe mayor al estimado.

**8-Riesgo de Tipo de Cambio:** Un activo, deuda, beneficio o una corriente de flujos de caja esperados han sido expuestos al riesgo de cambio, cuando la variación de una divisa determinada produce una alteración de su valoración en términos de la moneda nacional. Es esta situación en el valor de la moneda nacional que ha sido inducida por una variación de una divisa determinada a lo que se denomina *riesgo de cambio*.

Otro tipo de riesgo que enfrentan algunos países y en especial Cuba es el *Riesgo País*: Representa el posible efecto negativo que la actividad política, social, legal, económica y cultural de un país puede tener el valor de la inversión extranjera localizada en dicho lugar. Está asociado a no poder realizar transacciones en dólares americanos.

La exposición al *riesgo de cambio* depende de un gran número de operaciones como, por ejemplo: exportaciones, importaciones, préstamos y empréstitos en divisas, inversiones directas en el extranjero, empréstitos en el mercado internacional de capitales, inversiones en divisas, etc. Existe el peligro de obtener préstamos en una divisa y conceder préstamos en otra, o tener los cobros en una divisa, y los pagos en otra donde las variaciones no deseadas en los tipos de cambio afectarán el rendimiento esperado.

La tendencia a partir de los años 90 con respecto a los riesgos es a la administración de los mismos por parte de la gerencia de las entidades financiera,

a nivel de divisiones, departamentos, actividades o sub-actividades, por lo que se adopta una visión más ampliada del riesgo, incluyendo la parte operativa. Se ha propagado además la tendencia a la elaboración de estándares y normas nacionales para la administración de los mismos y el desarrollo de múltiples sistemas y programas personalizados de asesoría para su manejo en los diferentes ámbitos de la actividad económica.

## **I.5 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.**

El tema de administración de riesgos constituye hoy en día una preocupación de la alta gerencia, ganando gran popularidad y convirtiéndose en una herramienta imprescindible, para la toma de decisiones. La gestión de los riesgos ha pasado a ocupar un lugar importante en la empresa moderna, contribuyendo, cada vez más, al cumplimiento de los objetivos y metas previstas en la organización. Para alcanzar el éxito, cualquier entidad financiera tiene que contar con la gestión bien organizada de los riesgos.

La administración de los riesgos es la disciplina que combina los recursos financieros, humanos, materiales, y técnicos de la empresa, para identificar y evaluar los riesgos potenciales y decidir como manejarlos con una combinación optima de costo-efectividad. Juan López García (2004).

Las instituciones financieras desarrollan su gestión cotidiana en un mundo cada vez más globalizado, en el cual los recursos humanos, económicos, financieros y medioambientales van en detrimento día a día, desplazándose en contextos denominados por la incertidumbre e inseguridad y a los cuales tendrán que adaptarse, con el primordial objetivo de subsistir.

Anteponerse a los cambios que puedan ocurrir en esos contextos será de vital importancia, no solo para subsistir, sino también para darle cumplimiento a los

objetivos y metas propuestas por la empresa. De manera que esta, deberá encaminar sus esfuerzos a la determinación de cualquier daño potencial o real que le impida obtener rentabilidad.

Todo proyecto implica riesgos. Además, la aceptación del riesgo es esencial para el progreso y a menudo los fracasos son una parte fundamental del aprendizaje. Aunque algunos riesgos no se pueden evitar, el intentar reconocerlos y controlarlos no debe limitar las oportunidades de emplear la creatividad.

Según Edmundo Pelegrín (2004), el proceso de identificar los riesgos debe incluir un ambiente en el que las personas sientan la libertad de expresar puntos de vistas especulativos o controversiales. Cuando los riesgos se perciben como algo negativo, los integrantes de un equipo se sienten renuentes a informar sobre ellos. En algunos proyectos, el mencionar los riesgos nuevos se toma como una queja. En ciertas situaciones, una persona que habla de los riesgos recibe el calificativo de conflictiva, y las reacciones se concentran en la persona, antes que en los riesgos. Bajo estas circunstancias, los miembros de un equipo tienen reservas para comunicar sus opiniones con libertad. Seleccionan y suavizan la información de riesgos que deciden compartir para que no resulte demasiado negativa en relación con las expectativas de los demás integrantes.

Para Edmundo Pelegrín (2004), aunque los integrantes del equipo y los patrocinadores de un proyecto importante a menudo consideran negativo el riesgo, es importante que no juzguen un proyecto simplemente por la cantidad y la naturaleza de los riesgos. Deben tomar en cuenta que el riesgo es la posibilidad, no la certeza, de una pérdida. Por otra parte, los integrantes de un equipo que evalúan un proyecto con una lista de los principales riesgos deben considerarlo como reserva, aunque la exposición total al riesgo no sea tan significativa.

Otro de los conceptos importantes que debemos conocer es la Gerencia o Administración de Riesgos, y donde según la teoría de Oscar Agudelo Cortés (1994), es la disciplina que se ocupa del estudio de cómo realizar el análisis y predicción con la mayor exactitud posible de la ocurrencia de hechos causantes de perjuicios económicos a personas físicas o jurídicas, con el fin de medirlos y analizarlos para lograrlos para su eliminación, o en caso contrario, disminuir sus efectos dañosos.

La Administración del Riesgo debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso; la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

El objetivo fundamental, es el de minimizar los efectos adversos de los riesgos, con un costo mínimo mediante la identificación, evaluación y control de los mismos. (José Andrés Dorta Velásquez, 2004)

## **I.6 NORMAS PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES.**

Los Estándares de Gerencia de Riesgos son el resultado del trabajo de un equipo formado por las principales organizaciones de gerencia de riesgos del Reino Unido: El Institute of Risk Management (IRM), la Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) y ALARM el National Forum for Risk Management in the Public Sector y otros.

Los estándares de Gerencia de Riesgos establecen un modelo a seguir en el desarrollo de la gerencia de riesgo permitiendo que las instituciones puedan autoevaluar su gestión del riesgo según ésta cumpla con las diferentes partes que componen estos estándares.

Dichas reglas o estándares permiten consensuar: El significado del vocabulario utilizado; el proceso a través del cual se puede llevar a cabo la gerencia de riesgos; la estructura organizativa para desarrollar la gerencia de riesgos; y los objetivos de la gerencia de riesgos. Es importante que los estándares reconozcan que los riesgos presentan un lado positivo y otro negativo.

En la medida de lo posible, los estándares han usado la terminología de gerencia de riesgos, establecida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en su reciente documento Guía ISO/CEI 73 Gestión de riesgos - Terminología - Líneas directrices para el uso en las normas.

En el (**Anexo 2**) se presentan de forma resumida algunos de los modelos o estándares establecidos en el mundo.

### **1.6.1 La Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba.**

El estándar cubano surge como necesidad de tener un instrumento capaz de lograr la eficacia y eficiencia en el trabajo de las empresas, con el desarrollo de nuevos términos relacionados con el control interno y la introducción de nuevas cuestiones que aportaran elementos generalizadores para la elaboración del sistema de control interno en las entidades.

La Resolución 297 establece cinco componentes del control, los cuales con un enfoque estratégico dentro de las entidades, deben de incluir normas y procedimientos de carácter general para ser para ser considerados en el diseño

---

de los sistemas de control interno de cada entidad; dichos componentes son: Ambiente de control; Evaluación de riesgos; Actividades de control; Información y comunicación y Supervisión y monitoreo.

Cada uno de estos componentes cuenta con un enfoque estratégico, contribuyendo a un sistema de Control integrado y evalúa si la estructura organizativa es adecuada el tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.

El componente número 2 "**Evaluación de riesgos**" plantea una evaluación de la vulnerabilidad del sistema a partir de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual en control vigente los neutraliza, estableciendo para ello las siguientes normas de evaluación del riesgo: Identificación del riesgo; Estimación de riesgo; Determinación de los objetivos de control y Detección del cambio.

## **I.7 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.**

La identificación de riesgos es un proceso interactivo que se encuentra integrado a la estrategia y planificación. Para la identificación del riesgo es conveniente partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. (Arce, 2005).

Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la empresa o no. (Toledano, 2003).

Las herramientas más utilizadas para desarrollar la actividad de identificación de riesgos según del Toro (2005), son los cuestionarios, organigramas, diagramas de flujos, inspecciones, entrevistas, y otros.

La política de gestión de riesgos debe ser relevante para el contexto estratégico de la organización y para sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio. Esta política será comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización.

Es factible aplicar varias herramientas y técnicas para identificar riesgos, como por ejemplo: entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés; reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad; evaluaciones individuales usando cuestionarios; tormentas de ideas realizadas con el comité o equipo de control; entrevistas e indagaciones con personas ajenas a la entidad; usar diagramas de análisis tales como árboles de error, de eventos y diagramas de flujo; análisis de escenarios y revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros. La técnica y los pasos a seguir dependerán de las necesidades y naturaleza de la entidad.

La identificación de los riesgos constituye uno de los elementos más importantes, a nuestro juicio, para propiciar que la entidad logre administrar con éxito los riesgos. Y conocer los diversos factores que influirán de alguna manera en la exposición de la empresa a la incertidumbre.

La resolución 297/2003 del MFP es muy ambigua a la hora de describir este paso, que para ella representa la etapa de evaluación, puesto que no hace referencia a las diferentes técnicas y herramientas que se podrían utilizar para la identificación del riesgo, además de no diferenciar los riesgos de las causas que le dan origen; haciendo mayor hincapié en la clasificación de los riesgos en internos o externos, y en la importancia de determinar los puestos claves de la entidad.

Es difícil generalizar acerca de los riesgos de una organización porque las condiciones y operaciones son distintas, pero existen formas de identificarlos. Identificar los riesgos es considerablemente la función más difícil de la administración de riesgos. Este proceso requiere un gran sistema de identificación que alertará al administrador de riesgos sobre nuevas exposiciones a pérdidas.

Antes de enfrentar los riesgos alguien debe identificarlos. Esta tarea es de nunca acabar, pues nuevas amenazas están surgiendo continuamente.

La identificación de los riesgos es continua y depende de la red de comunicación dentro de la organización, generando un flujo constante de información acerca de las actividades de la organización.

## **I.8 METODOLOGÍAS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**

Existen distintas metodologías para el proceso de identificación de los riesgos, basados en las diferentes Normas o estándares de Control Interno. Para la elaboración de nuestra propuesta, realizamos un estudio bibliográfico de estas metodologías.

Para el modelo COSO el desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos. Esos factores, a su turno, pueden afectar tanto los objetivos establecidos como los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado. En un número de áreas de desempeño, una entidad, a menudo, no define explícitamente los objetivos globales puesto que considera aceptable su desempeño. Aunque en esas circunstancias no hay allí un objetivo explícito o escrito, existe un objetivo implícito de *no cambio* o *como es*. Esto no significa que un objetivo implícito, con riesgos internos o externos, por ejemplo, permita ver

como aceptable el servicio que una entidad presta a sus clientes. Tampoco quiere decir que puedan deteriorarse las prácticas de un competidor tal y cómo son percibidas por sus clientes.

La identificación de riesgos es un proceso interactivo y a menudo está integrado con el proceso de planeación. También es útil considerar los riesgos desde una aproximación, *hoja de papel en blanco*, y no relacionar únicamente los riesgos de la revisión previa.

Generalmente las técnicas de identificación de riesgos se desarrollaron como parte de la prevención de pérdidas y los esfuerzos de control: Identificación basada en pérdidas pasadas y Técnicas de sistema de seguridad.

El término herramientas de identificación de riesgos abarca algunas formas estándares y listas de chequeo que son diseñadas para facilitar el proceso de identificación de riesgos como tal. Las herramientas proveen una guía para organizar e interpretar la información acumulada con las técnicas de identificación de los riesgos: Cuestionarios de análisis de riesgo; Listas de chequeo de exposiciones a riesgos; Listas de chequeo de políticas de seguridad; Sistemas de expertos.

Según Félix Gonzalo Alonzo (2000) la identificación de los riesgos es la creación de un “inventario de riesgos” que amenazan a la empresa, midiendo sus posibles consecuencias, clasificados según: Su naturaleza (personales, patrimoniales, de responsabilidad, etc.); El sujeto activo; La actividad empresarial y Los posibles daños.

Para la Federation of European Risk Management Associations (FERMA) la identificación de los riesgos se propone identificar la exposición de una empresa a

la incertidumbre. Hay que enfocar la identificación de riesgos de forma metódica para asegurarse de que se han identificado todas las actividades importantes de la organización y que se han definido todos los riesgos que implican dichas actividades. La volatilidad relacionada con estas actividades debe ser identificada y categorizada.

Algunas de las técnicas que proponen son:

- Tormenta de ideas.
- Cuestionarios.
- Análisis de distintos escenarios
- Talleres de valoración de riesgos.
- Investigación de incidentes.
- Auditoria e inspección.
- Método HAZOP (Estudios de Azar y operatividad).

El CENSA diseña una metodología para la gestión de riesgos empresariales, que integra de una manera armónica los aspectos comprendidos en las nuevas resoluciones y directrices relacionados con el control interno, sobre la base de los requisitos de la gestión de la calidad, utilizando para ello los métodos y técnicas modernas. La metodología se estructura de once pasos fundamentales desarrollados de una manera flexible que permite ser aplicada no solo a los procesos vinculados a la información económico-financiera de las empresas sino también como una herramienta para gestionar eficientemente los riesgos al nivel de toda la organización.

Los pasos son:

1. Formación del equipo de expertos y capacitación del personal.
2. Descripción de la actividad e identificación, gratificación y verificación del proceso.
3. Clasificación de riesgos.

4. Clasificar procesos por nivel de amenazas.
5. Determinación de puntos críticos de control (PCC).
6. Establecimientos de brechas de vulnerabilidad (causas de riesgos).
7. Establecimiento de los límites críticos.
8. Establecimiento de actividades de control y sistemas de vigilancia.
9. Elaboración de procedimientos y registros.
10. Elaboración de fichas de procesos.
11. Cálculo del indicador de riesgos por procesos y elaboración del mapa de riesgos.

Para El Buró de Investigaciones Sociales y Económicas (consultoría BISE, S.A.) la identificación del riesgo es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente partir de 'cero', no basarse en esquemas realizados con anterioridad.

Pasos a seguir para la identificación de los riesgos.

- a) Identificación de los objetivos generales y particulares de la entidad.
- b) Identificación de Procesos Claves o dominios de la entidad. (Ver puntos o procesos claves más comunes de la entidad)
- c) Detección de las desviaciones que afectan el cumplimiento de los objetivos:
- d) Identificación de puntos débiles o amenazas que se convierten en riesgos.
- e) Clasificación de las fuentes de riesgos de acuerdo a su procedencia en riesgos internos y externos.
- f) Clasificación de los riesgos en: De mercado; Financieros; Operativo; Regulatorios/legales y de Crédito.

Según el Dr. David Hillson PMP (2006), No puede gestionarse un riesgo a menos que se identifique, y el propósito de la identificación de riesgos es identificar todos los riesgos conocibles. Hay un amplio rango de técnicas disponibles para

identificar los riesgos, y las personas se preguntan a menudo cuál es la mejor. ¿Deberíamos entrevistar a todos los actores, realizar un taller, o quizás revisar una lista de comprobación, o distribuir un cuestionario de riesgos?

Las técnicas de identificación de riesgos caen dentro de tres categorías, que tienen diferentes perspectivas del tiempo – pasado, presente y futuro.

**1. Revisión histórica.** Este método se centra en lo que ya ocurrió en el pasado, tanto durante esta situación, o en otras comparables. Tiene en cuenta una selección cuidadosa de puntos de referencia para asegurar que son genuinamente similares e inteligentes, filtrando datos para asegurar que solo se consideran los riesgos relevantes. En cada caso, los métodos de revisión histórica preguntan si los riesgos que fueron identificados antes podrían surgir esta vez.

**2. Evaluaciones actuales.** Esta técnica requiere la consideración detallada de la situación actual, analizando sus características con respecto a estructuras y modelos dados para exponer áreas de incertidumbre. A diferencia del enfoque de revisión histórica, la técnica de evaluación actual no tiene en cuenta los puntos de referencia, pero está basada puramente en el examen de lo que existe hoy.

**3. Técnicas creativas.** Hay muchos enfoques de identificación de riesgos que animan a la gente a utilizar su imaginación para encontrar los riesgos posibles que podrían afectar al alcance futuro de objetivos. Esta técnica depende de la habilidad de los participantes en el proyecto para pensar de forma creativa, tanto individualmente como en grupos, y su éxito es mejorado a menudo por el uso de un facilitador con las habilidades necesarias.

Cada tipo de técnica de identificación de riesgos tiene puntos débiles y puntos conocibles. Las técnicas de revisión histórica dependen de cómo de relevante sea la experiencia previa de la situación existente. Las técnicas de evaluación actual

dependen de la calidad del proceso de diagnóstico y de cómo de bien las personas entiendan lo que está pasando. El éxito de las técnicas de creatividad es debido a la habilidad de los participantes para imaginar el futuro.

Como resultado, la mejor solución para la identificación del riesgo es usar una combinación de técnicas, quizás seleccionando una de cada tipo: pasado, presente y futuro. Por ejemplo puede ser mejor utilizar una lista de identificación de riesgos (revisión histórica), junto con un análisis de suposiciones (evaluación actual) y “brainstorming” (creatividad). Es también una buena práctica involucrar a diferentes participantes en la identificación de riesgos, preferiblemente en grupos, porque ven las cosas desde diferentes perspectivas. Una organización que confía en un único punto de vista o que solo usa un tipo de técnica de identificación es probable que olvide riesgos importantes, dejándola expuesta a amenazas que podían evitarse y olvidándose de otras oportunidades. Las múltiples perspectivas ofrecen una visión de los riesgos que podrían tener impacto, llevando consigo una identificación de riesgos más efectiva.

Formato de identificación del riesgo: **1-Proceso; 2-Objetivo del proceso; 3-Causas; 4-Riesgo; 5-Descripción y 6-Efectos.**

El personal de la Oficina de Control Interno del Instituto Caro Y Cuervonit (ICC), sustentado en metodologías utilizadas por diferentes organismos de control, desarrollará, según cronograma concertado, una serie de mesas de trabajo en donde se adelantarán actividades tendientes a evaluar la adecuada identificación, análisis y manejo permanente del riesgo dentro de la Institución y cada una de las Áreas que lo conforman, de tal manera que se pueda garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados según los Planes de Acción, la supervivencia de la entidad y el fortalecimiento continuo, de cara al cumplimiento de la misión Institucional.

El proceso de identificación y análisis del riesgo debe ser un proceso permanente e interactivo entre la administración y la Oficina de Control Interno del ICC, con miras a establecer acciones efectivas, representadas en actividades de control, acordadas entre los responsables de las áreas o procesos y la Oficina en mención. La administración del riesgo debe partir de una política institucional definida y respaldada por la alta dirección que se comprometa a manejar el tema dentro de la Organización, compromiso que incluye: La existencia de claridad sobre las políticas definidas en el interior de la entidad y la concientización sobre la importancia del tema para el logro de los objetivos. La definición de canales directos de comunicación y brindar apoyo a las diferentes dependencias. La sensibilización del personal de la entidad, dándoles a conocer la importancia de su integración y participación en este proceso. La definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

La Oficina de Control Interno del ICC asesorará y acompañará el proceso de identificación de los riesgos por parte de las áreas, verificando que el proceso esté integrado con el de Planeación y responda a las preguntas qué, cómo y porqué. Inicialmente, se puede utilizar como herramienta, un mapa básico que permita hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiendo los riesgos, presentando una descripción de cada uno y definiendo las posibles consecuencias, así: *Área* Proceso/objetivo, *Riesgo*: descripción posibles consecuencias, *Área*: Indique el área donde se están identificando los riesgos. *Proceso u Objetivo*: Indique el proceso u objetivo del área al cual le va identificar el o los riesgos.

**Riesgo:** Identifique las situaciones que puedan entorpecer el normal desarrollo de los procesos de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos. Puede utilizar el anexo Listado de riesgos como referente para la identificación de los mismos.

**Descripción:** Características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

**Posibles consecuencias:** Posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, etc.

**Análisis de impacto y probabilidad:** En esta etapa el responsable del área establece una valoración y le da prioridad a los riesgos con base en la información obtenida de los mapas elaborados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

Dentro del análisis adelantado por las áreas con asesoría y acompañamiento de la Oficina de Control Interno del ICC, utilizando un formato en Excel sobre análisis de riesgo en donde se deben tener en cuenta los siguientes aspectos.

Los riesgos se analizan desde dos aspectos, a saber:

**Probabilidad:** Posibilidad de ocurrencia. Puede ser medida con criterios de frecuencia o según la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo.

Se debe indicar cuál se considera el impacto en caso de que se presente el riesgo. Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

### **Conclusiones parciales**

- El riesgo no ha sido conceptualizado de forma íntegra, sino fragmentada, cada autor lo ha hecho desde el punto de vista de su propia disciplina.

- A pesar de la emisión de distintos conceptos del riesgo según el autor que lo formule, sí existe una semejanza, una unidad de criterios, y es lo ligado de forma indisoluble entre el riesgo y la incertidumbre.
- Muchas han sido las clasificaciones del riesgo, pero la más utilizada es la de clasificarlo en riesgos puros y financieros.
- Existen varias normas en el mundo entero para la administración del riesgo que constituyen pautas a seguir para su gestión, además de definir el marco conceptual en el cual se deben desarrollar las actividades financieras y económicas para que estos no se produzcan.
- Son diferentes metodologías para identificar los riesgos basadas en los distintos estándares.
- En la literatura consultada se encontró diversidad de conceptos en materia de riesgos y de acuerdo a los diferentes puntos de vistas de los autores, se brinda especial atención a los elementos coincidentes o comunes referentes a las etapas y los enfoques para la administración de los Riesgos de Control Interno, como son: la Identificación, análisis y valoración por tipos de riesgos.
- El control interno y la administración de los riesgos, son dos elementos inseparables, que dentro de una organización deben tener una consideración similar, y es responsabilidad de toda la organización con el jefe máximo al frente, como su principal responsable.
- Las metodologías analizadas anteriormente para la evaluación de riesgos, no están en correspondencia del todo con las actividades específicas de las instituciones bancarias.

## CAPITULO II: PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE RIESGOS EN INSTITUCIONES BANCARIAS DEL TERRITORIO.

A partir del estudio realizado de las diferentes metodologías y técnicas de evaluación de riesgos del Capítulo I se propone un procedimiento para el desarrollo de esta actividad en las instituciones bancarias del territorio.

### 2.1- Propuesta de un procedimiento para la Evaluación de los riesgos.

Un esquema del procedimiento propuesto para la evaluación de riesgos en el presente capítulo se muestra en la **figura 2.1**

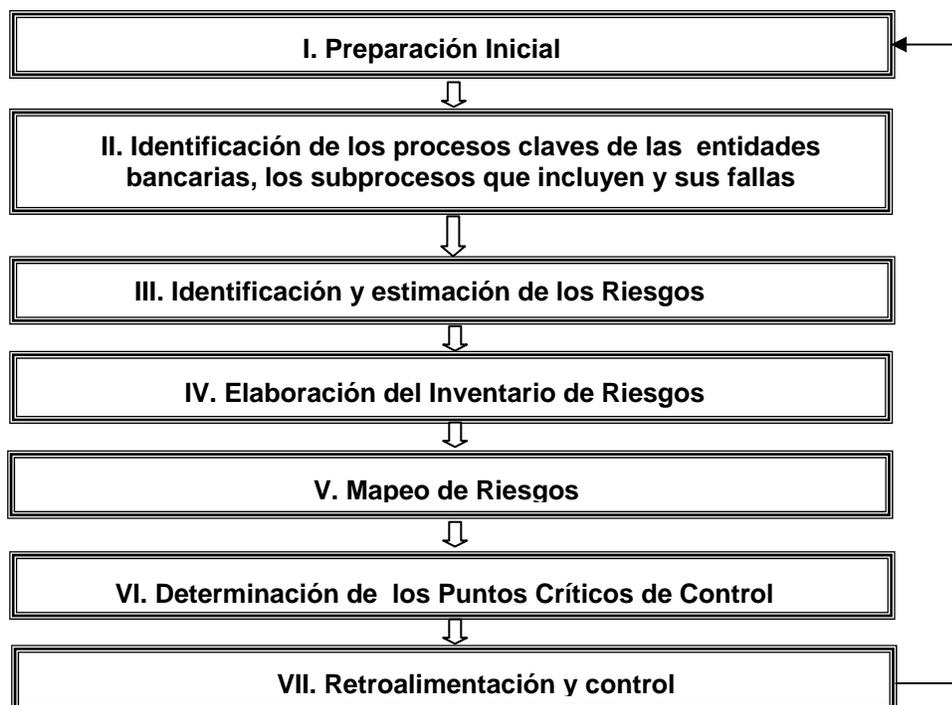


Figura 2.1. Procedimiento para la Evaluación de Riesgos

## **I. Preparación Inicial**

En esta fase se prepararán todas las condiciones para que el proceso tenga un resultado exitoso, por lo que reviste singular importancia. Su desarrollo se ha diseñado teniendo en cuenta las cuatro etapas siguientes:

**I.1 Formación del equipo que llevará a cabo el procedimiento:** En esta etapa se procederá a la formación del equipo que se dedicará a la aplicación del procedimiento diseñado. Este estará compuesto por miembros del Consejo de Dirección, del Comité de Prevención de Riesgos, trabajadores de experiencia, representantes de la organización sindical, pueden ser invitados consultores externos expertos en la materia.

**I.2 Capacitación del equipo:** Se analizarán las necesidades de capacitación de los miembros del equipo (específicamente relacionadas con el proceso de evaluación de riesgos en instituciones bancarias y cómo llevar a cabo el procedimiento diseñado, cuáles son sus fases, etapas y qué herramientas se utilizarán para su aplicación) y sobre esa base se elaborará un plan de capacitación para cubrir estas necesidades.

**I.3 Programación del proceso de evaluación de riesgos:** Se programa el proceso en tiempo (elaborar cronograma de ejecución) y recursos.

**I.4 Realización del diagnóstico estratégico:** Se procede a la realización de la matriz DAFO, para conocer en qué posición se encuentra la institución bancaria internamente y con respecto a su entorno. A través de la aplicación de esta técnica se obtendrá una visión global de la situación de la institución bancaria y se podrá observar si las amenazas pueden constituir fuentes externas de riesgos y si el proceso de evaluación de riesgos constituye una debilidad principal.

En caso afirmativo se deberá continuar con la aplicación del procedimiento, como estrategia de mejora; en caso negativo no será necesario continuar.

A continuación, se relacionan algunas de las fuentes de riesgos, tanto externas como internas a las que se pueden exponer las instituciones bancarias.

**Fuentes externas de Riesgo:**

- Los avances tecnológicos, por los propios cambios que ellos generan, o que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes.
- Las nuevas resoluciones, instrucciones y directivas reglamentadas y políticas pueden conducir a cambios en la estrategia y procedimientos de las entidades financieras.
- El escenario de la crisis internacional que de forma directa o indirecta nos afecta a todos.
- La no utilización de USD en operaciones con el exterior

**Fuentes Internas de Riesgo:**

- Las averías en los sistemas informáticos, sistemas de información nuevos o modernizados.
- La calidad del personal, así como los métodos para su formación y motivación.
- La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.
- Reestructuraciones internas.
- El crecimiento rápido y significativo de las operaciones de la entidad.

- La propia naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.

#### **I.4.1 Elaboración de la matriz DAFO de impactos cruzados**

A través de una tormenta de ideas escrita con el consejo de dirección, algunos trabajadores de experiencia y otros expertos de diferentes instituciones bancarias, se definirán las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de estas instituciones; las mismas se agrupan en factores internos y externos, en cada grupo los factores se ponderan en una escala de 0 a 100 dándole mayor valor a aquel que tenga mayor importancia para el sistema, de modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a 100. Luego el grupo de expertos otorga una calificación a los factores de manera que a las debilidades y amenazas se le de 1 o 2 puntos si se manifiestan en menor o mayor intensidad respectivamente y a las fortalezas y oportunidades la calificación de 3 o 4 puntos si son menos o más acentuados respectivamente.

Luego se multiplicarán los valores de la ponderación por la calificación y se obtendrá una sumatoria para cada uno de los factores, entre 100 y 400 puntos, si la sumatoria de los resultados de los factores internos es superior a los 250 puntos, estaría indicando que el sistema está en posición ventajosa, predominando las fortalezas; de lo contrario (menor que 250), estará en posición desventajosa predominando las debilidades.

Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos quiere decir que la institución está en posición ventajosa, predominando las oportunidades de lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las amenazas.

Luego de determinar la situación actual de la institución ante su entorno, se confecciona la matriz DAFO de impactos cruzados (ver **figura 2.2**).

En la misma se van a colocar por la parte superior las oportunidades y amenazas hayan obtenido 4 y 1 puntos respectivamente; y en la parte izquierda las fortalezas y debilidades con 4 y 1 puntos respectivamente. Después se procede a relacionarlas con: 3 si la relación es fuerte, 2 si la relación es moderada, 1 si existe poca relación y 0 si no existe ninguna relación. Luego se determina en qué cuadrante se encuentra la institución y sobre esa base se trazan las estrategias.

Teniendo en cuenta el cuadrante en que se encuentra, las estrategias pueden ser:

- Estrategia defensiva (Maxi - Mini).
- Estrategia ofensiva (Maxi - Maxi).
- Estrategia adaptativa (Mini - Maxi).
- Estrategia de supervivencia (Mini - Mini).

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
<b>Factores Internos</b>	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
<b>Fortalezas</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
1..... 2..... 3..... 4.....	<b>Maxi - Maxi</b> <b>(Estrategias Ofensivas)</b>	<b>Maxi - Mini</b> <b>(Estrategias Defensivas)</b>
<b>Debilidades</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
1..... 2..... 3..... 4..... 5.....	<b>Mini - Maxi</b> <b>(Estrategias Adaptativas)</b>	<b>Mini - Mini</b> <b>(Estrategias de Supervivencia)</b>

**Figura 2.2. Matriz DAFO de impactos cruzados.**

## II. Identificación de los procesos claves de las entidades bancarias, los subprocesos que incluyen y sus fallas

La determinación de los procesos claves y los subprocesos que incluyen se determinan de acuerdo con su relevancia para la organización.

Debe tenerse en cuenta que cada uno de los componentes y normas del Sistema de Control Interno son también fuentes de riesgos para la entidad, y que el propio control genera riesgos, ya que los Sistemas de Control Interno pueden perder eficacia y eficiencia en el transcurso del tiempo.

**II.1 Identificación de los procesos claves y los subprocesos que incluyen:** Se debe revisar el **Mapa de procesos** de la entidad, si existe, en caso contrario debe elaborarse teniendo en cuenta su misión y objetivos estratégicos; de ahí se escogen los de mayor influencia en el cumplimiento del propósito de la institución bancaria (los claves). Se debe analizar además cuáles son los subprocesos que incluyen cada uno de estos procesos, teniendo en cuenta la definición de sus tres etapas, las cuales se explican a continuación:

### **Proceso:**

1. *Entrada:* el diagnóstico, los procesos claves y los subprocesos que incluyen.
2. *Transformación:* el análisis de cada uno de esos procesos claves identificados, para determinar los riesgos en que puede incurrir y su estimación.
3. *Salida:* el Inventario de Riesgos y el Mapa de Riesgos.

**II.1.1 Mapa de procesos:** se desglosan estos en: estratégicos, tácticos, operativos y de apoyo.

- **Estratégicos:** Pueden ser procesos de gestión financiera de las entidades, planeación estratégica que incluye su misión, visión, así como las políticas de cada banco para el cumplimiento de sus funciones.
- **Tácticos y Operativos:** Son todos los procesos claves u operaciones que se realizan en cada banco, que le permiten cumplir con su objeto social, ejemplo: Banca Empresa, Banca Personal, Caja, Cuentas Corrientes, etc.
- **Apoyo:** Son los recursos de aseguramiento que se dispone para llevar a cabo el desarrollo de las actividades bancarias, ejemplo: transporte, alimentación, insumos y materiales de oficina, entre otros.

**II.1.2 Identificación de las fallas:** Una vez que se hayan identificados los procesos claves y cuáles son los subprocesos que abarcan cada uno de estos, se debe hacer un análisis para determinar si:

- Han existido incumplimientos de las funciones o se han presentado eventos que han coadyuvado a que no se logren las metas diseñadas para un período determinado y cuáles son los procesos implicados.
- Existe alguna probabilidad de que ocurran (en cuáles procesos).

### **III. Identificación y estimación de los Riesgos**

Esta etapa es determinante en el proceso de evaluación de riesgos; requiere de amplio conocimiento de las actividades bancarias, específicamente de los procesos claves, de los que se debe partir para la identificación.

**III.1 Identificación de los riesgos por proceso clave:** Teniendo en cuenta las fallas identificadas en cada proceso clave se deben determinar los riesgos asociados a estos.

**III.2 Identificación de los riesgos por cada área del proceso clave:** Se debe realizar un análisis de todos los subprocesos que conforman un proceso clave e

identificar en cuáles de los riesgos asociados al proceso pueden incurrir. Cada proceso clave definido debe ser objeto de este análisis por separado.

Para ello se confeccionará la tabla de identificación de los riesgos según el formato mostrado en la **tabla 2.1**

**Tabla No 2.1 Identificación de los Riesgos**

Proceso clave:		X			
Codificación del Riesgo	Denominación del Riesgo	Causas del Riesgo	Clasificación		
			Interno	Externo	Consecuencia
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**Leyenda:**

(1) Codificación del riesgo: Cada riesgo está codificado con las letras iniciales del nombre del subproceso a que pertenece y en el número consecutivo.

(2) Denominación del riesgo: Posibilidad de ocurrencia de aquella acción que pueda afectar o entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y que impida el logro de los objetivos.

(3) Causas del riesgo: Son los medios, circunstancias, factores, personas, condiciones y agentes que generan los riesgos.

(4) Internos: Son generados por la propia institución bancaria (estructura de la organización, entre otros).

(5) Externos: Son generados por factores externos a la institución bancaria (alteraciones en el escenario económico nacional como internacional que impacten en el funcionamiento del banco, tasas de cambio diarias, tasas de interés, entre otros).

(6) Consecuencias: se refleja lo detallado en la **tabla 2.2** que muestra las escalas para las consecuencias.

**Tabla No 2.2 Análisis Cualitativos de las consecuencias o Impacto**

<b>Descriptor</b>	<b>Descripción detallada</b>
1	Baja pérdida financiera, asumible por el presupuesto del banco
2	Cuando el presupuesto los asume, pérdida financiera media.
3	Cuando requiere una autorización fuera del presupuesto, pérdida financiera alta.
4	Afecta las utilidades, pero no detiene la prestación del servicio, pérdida financiera mayor.
5	Cuando pone en peligro la supervivencia del banco, pérdida financiera enorme.

### III.3 Estimación de los riesgos identificados

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño"; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medidos".

En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Esto se puede expresar matemáticamente en la llamada Ecuación de la Exposición:

$PE = F \times V$ , en donde:

PE = Pérdida Esperada o Exposición, expresada en pesos y en forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada para cada caso en que el riesgo se concrete, expresada en pesos.

#### **IV. Inventario de los Riesgos.**

El objetivo de la fase de inventario o descripción del riesgo es mostrar los riesgos que ya fueron identificados de una forma estructurada, utilizando la **tabla 2.3** de inventarios de riesgos.

El uso de una estructura bien diseñada es necesario para asegurar un proceso exhaustivo de identificación y descripción de riesgos.

Es importante que todos los riesgos identificados formen parte de este listado, y que no sean excluidos por pensar que no sean importantes o significativos, porque además de demostrar que se realizó un análisis de riesgos completo, a la hora de la evaluación se podría dar el caso de que la omisión de estos no se debía hacer.

**Tabla No 2.3** Inventario de Riesgos.

Cod. y Denom. del Riesgo	Posibles Manifes.	Causa Del Riesgo	Clasificación					Medidas
			Interno	Externo	Proba- bilidad	Conse- cuencia	Nivel De Riesgo	
(1)(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

En dicha tabla 2.3 se detallará por columnas de la siguiente manera:

- (1) Codificación del riesgo: Cada riesgo está codificado con las letras iniciales del nombre del subproceso a que pertenece y en el número consecutivo
- (2) Denominación del riesgo: Posibilidad de ocurrencia de aquella acción que pueda afectar o entorpecer el normal desarrollo de las funciones del banco y que impida el cumplimiento de los objetivos.
- (3) Posibles manifestaciones: Son las maneras en que se puede presentar el riesgo, las acciones en las que se puede incurrir.
- (4) Causa del riesgo: Son los medios, circunstancias, factores, personas, condiciones y agentes que generan los riesgos.
- (5) Internos: Los relacionados con el funcionamiento de los procesos y actividades propias del banco (estructura de la organización, calidad del personal, entre otros).
- (6) Externos: Los relacionados con los cambios que pueden ocurrir en el entorno de la organización (desarrollo tecnológico, alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto del banco, entre otros).
- (7) Probabilidad:

La **Tabla No 2.4** muestra las escalas simples cualitativas o descriptivas para probabilidades.

Descriptor	Descripción detallada
5	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.
4	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
3	Podría ocurrir en algún momento.
2	Pudo ocurrir en algún momento
1	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.

(8) Consecuencias: se refleja lo detallado en la **Tabla No 2.2** que muestra las escalas para las consecuencias.

(9) Nivel de Riesgo: El resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia según **Tabla No 2.5**

(10) Medidas preventivas ante las posibles manifestaciones en las que se puede incurrir por cada riesgo identificado en cada proceso clave.

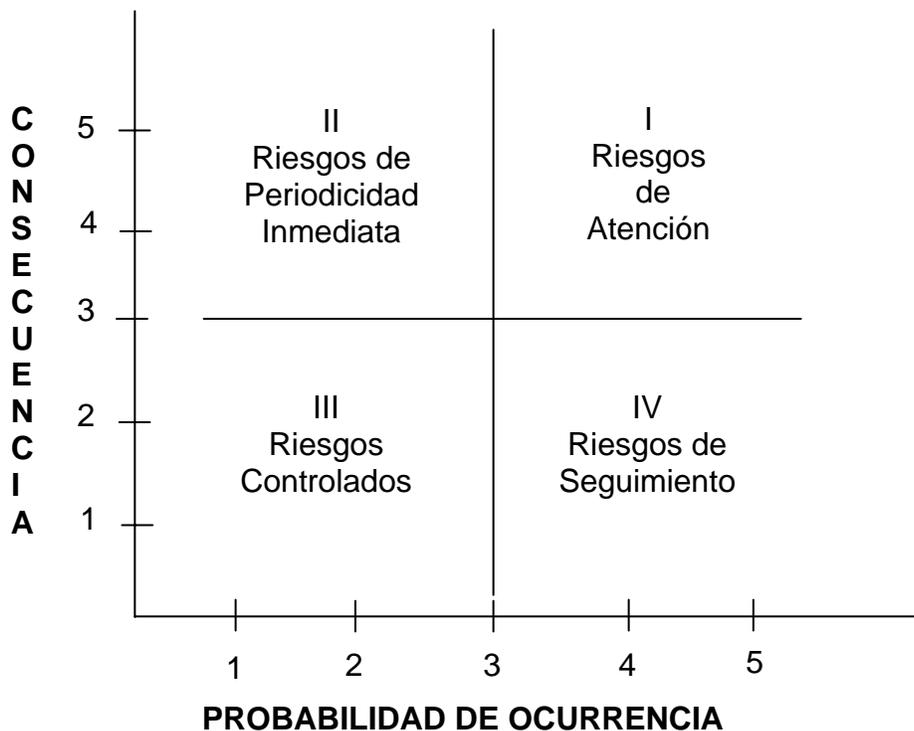
**Tabla No 2.5** "Tabla de matriz de análisis de riesgo cualitativo, nivel de riesgo."

Probabilidad	Consecuencias				
	1	2	3	4	5
5	A	A	E	E	E
4	M	A	A	E	E
3	L	M	A	E	E
2	L	L	M	A	E
1	L	L	M	A	A

**Leyenda**  
**L- Ligero:** Administrar mediante procedimientos de rutina.  
**M- Medio:** Debe especificarse responsabilidad gerencial.  
**A- Alto:** Necesita atención de la alta gerencia.  
**E- Extremo:** Requiere acción inmediata. Prioridad en el tratamiento.

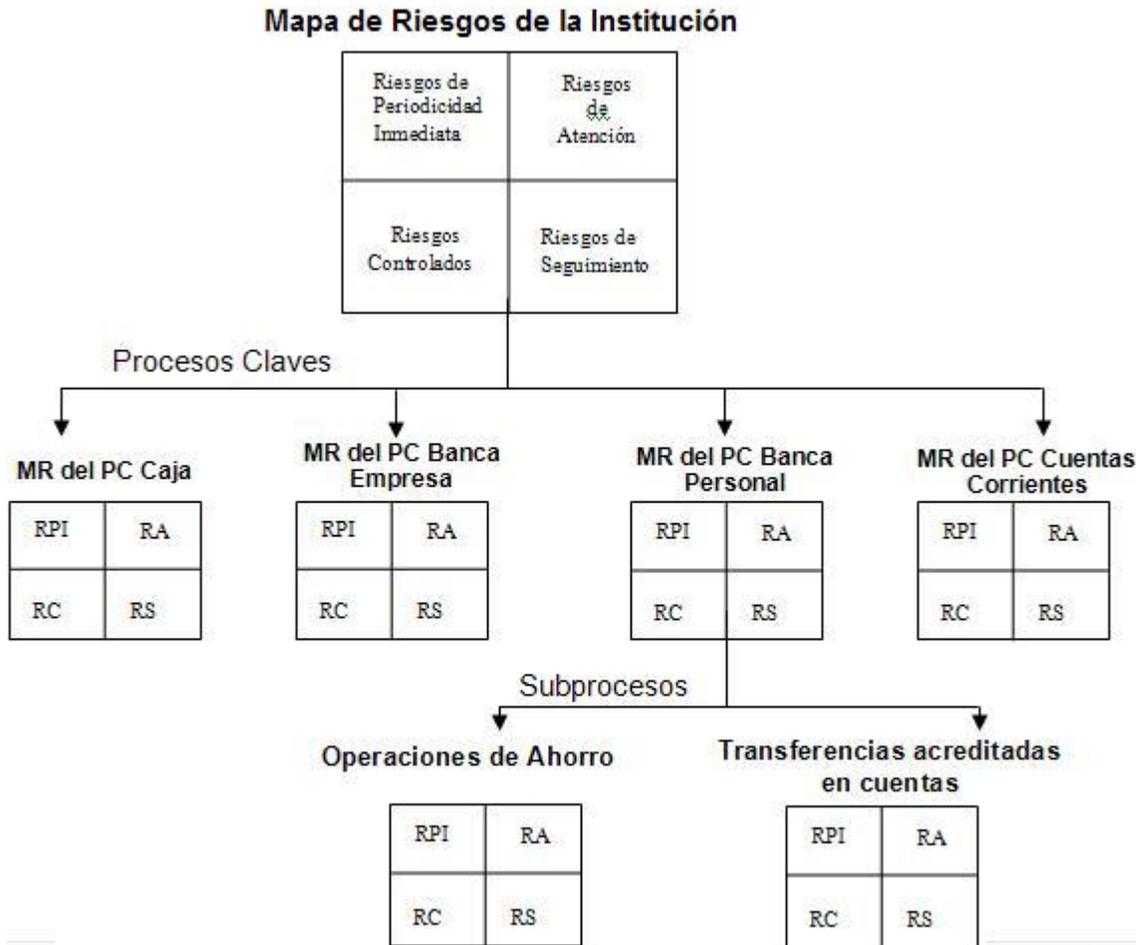
## V. Mapeo de Riesgos.

En esta fase se ubican todos los riesgos recogidos en el inventario teniendo en cuenta su probabilidad de ocurrencia y consecuencia, en el Mapa de Riesgos tal como se muestra en la **figura 2.3**.



**Figura 2.3. Mapa de riesgos**

Se recomienda elaborar un Mapa de Riesgos general, que recoja todos los riesgos relacionados en el inventario y desagregarlo (ver **figura 2.4**) por cada proceso clave y por cada uno de los subprocesos que componen el proceso; de manera que se conozca a cada nivel en qué riesgos se puede incurrir y que el responsable (de cada proceso clave o actividad) pueda actuar en consecuencia. A partir de él se deberá fijar cada qué tiempo se va a monitorear un proceso clave determinado y cada una de las actividades que lo componen.



**Figura 2.4. Desagregación del Mapa de Riesgos por Procesos Claves y Subprocesos**

## VI. Determinación de los Puntos Críticos de Control

Cuando esté elaborado el Mapa de Riesgos se sabrá cuáles son los riesgos de *atención* que constituirán los puntos críticos de control (alta consecuencia y alta probabilidad de ocurrencia), estos riesgos tienen prioridad uno de control y los de *periodicidad inmediata* prioridad dos.

## **VII. Retroalimentación y control**

Esta fase permitirá que el sistema detecte la ocurrencia de un nuevo riesgo y se pueda actuar en consecuencia, es la que le da al procedimiento la posibilidad de adaptación a los cambios que puedan producirse tanto en el entorno como en el interno de las instituciones bancarias.

### **2.2 Análisis de evaluación de factores externos e internos**

Teniendo en cuenta el criterio de expertos y la tormenta de ideas expuesta en la fase inicial del proceso, sobre la base de las fuentes externas e internas a las que se exponen las instituciones bancarias, se procedió a elaborar el análisis externo que recoge las oportunidades y amenazas y el análisis interno que recoge las fortalezas y debilidades, como se detallan a continuación.

#### **Análisis de factores externos. Oportunidades y Amenazas.**

##### **Amenazas:**

**A1-** Desarrollo e incremento de operaciones fraudulentas y de lavado de dinero en el sistema bancario.

**A2-** Cambios constantes en el entorno económico internacional que provocan frecuentes modificaciones en los procedimientos bancarios.

**A3-** Utilización de dos monedas de pago para la realización de las operaciones financieras de los clientes.

**A4-** Recrudescimiento del bloqueo y de las medidas restrictivas a nuestro país que prohíben la utilización del USD para efectuar pagos internacionales

**A5-** Ancho de banda y velocidad limitada en las comunicaciones que hacen lento el trasiego de las informaciones

**A6-** Vestigios burocráticos a nivel de sociedad que estimulan el uso excesivo de normas, leyes, etc.

**Oportunidades:**

- O1-** Apoyo total del Estado y el gobierno con relación a la actividad bancaria
- O2-** Acciones emprendidas por el Estado para la reanimación y fortalecimiento de la economía, utilizando instrumentos económicos y financieros adecuados.
- O3-** Política de creación de Instituciones financieras bancarias en el marco de integración al ALBA
- O4-** La puesta en marcha a corto plazo del cable de fibra óptica a lo largo del país, con lo cual lograremos mayor viabilidad de las transacciones contables.
- O5-** No existe competencia de consideración

**Análisis de factores internos. Fortalezas y Debilidades.****Debilidades:**

- D1-** Elevada fluctuación de la fuerza de trabajo hacia otros sectores
- D2-** No se dispone de un sistema que brinde los conocimientos básicos bancarios al aspirante, que permita seleccionar a los más aptos y con el perfil adecuado para desempeñar la actividad.
- D3-** Utilización de software con pocas prestaciones y limitaciones operacionales
- D4-** Utilización de medios de computación en gran medida obsoletos
- D5-** No se cuenta con las estrategias necesarias que permitan una adecuada gestión de riesgos en las instituciones bancarias cubanas

**Fortalezas:**

- F1-** Se cuenta con manuales de contabilidad, normas y procedimientos que permiten uniformidad en el trabajo del sistema bancario.
- F2-** Se cuenta con un capital humano con larga experiencia bancaria
- F3-** Se cuenta con una amplia red de sucursales e instituciones financieras que abarcan todo el país.
- F4-** Existe una infraestructura de aseguramiento que posibilita la vitalidad de las instituciones bancarias cubanas

**F5-** Confiabilidad probada de los trabajadores en la custodia de los recursos financieros.

**F6-** Demostrada lealtad a los principios de nuestra sociedad socialista.

Con estos elementos se procedió a la elaboración de la Matriz de Evaluación de factores externos e internos (MEFE), (MEFI). Ver **tablas 2.6 y 2.7.**

**Tabla No 2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

<b>Amenazas</b>		<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	Desarrollo e incremento de operaciones fraudulentas y de lavado de dinero en el sistema bancario.	1	11	11
2	Cambios constantes en el entorno económico internacional que provocan frecuentes modificaciones en los procedimientos bancarios.	1	9	9
3	Utilización de dos monedas de pago para la realización de las operaciones financieras de los clientes.	1	10	10
4	Recrudescimiento del bloqueo y de las medidas restrictivas a nuestro país que prohíben la utilización del USD para efectuar pagos internacionales.	1	15	15
5	Ancho de banda y velocidad limitada en las comunicaciones que hacen lento el trasiego de las informaciones.	2	6	12
6	Vestigios burocráticos a nivel de sociedad que estimulan el uso excesivo de normas, leyes, etc.	2	4	8
<b>Oportunidades</b>				

1	Apoyo total del Estado y el gobierno con relación a la actividad bancaria	4	9	36
2	Acciones emprendidas por el Estado para la reanimación y fortalecimiento de la economía, utilizando instrumentos económicos y financieros adecuados.	4	13	52
3	Política de creación de Instituciones financieras bancarias en el marco de integración al ALBA	3	8	24
4	La puesta en marcha a corto plazo del cable de fibra óptica a lo largo del país, con lo cual lograremos mayor viabilidad de las transacciones contables.	3	5	15
5	No existe competencia de consideración.	4	10	40
<b>Total</b>			<b>Σ100</b>	<b>232</b>

**Tabla No 2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

<b>Debilidades</b>		<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	Elevada fluctuación de la fuerza de trabajo hacia otros sectores.	2	6	12
2	No se dispone de un sistema que brinde los conocimientos básicos bancarios al aspirante, que permita seleccionar a los más aptos y con el perfil adecuado para desempeñar la actividad.	1	11	11
3	Utilización de software con pocas prestaciones y limitaciones operacionales.	2	5	10

4	Utilización de medios de computación en gran medida obsoletos.	1	8	8
5	No se cuenta con las herramientas necesarias para gestionar adecuadamente los riesgos en las instituciones bancarias cubanas.	1	10	10
<b>Fortalezas.</b>				
1	Se cuenta con manuales de contabilidad, normas y procedimientos que permiten uniformidad en el trabajo del sistema bancario.	4	15	60
2	Se cuenta con un capital humano con larga experiencia bancaria.	4	11	44
3	Se cuenta con una amplia red de sucursales e instituciones financieras que abarcan todo el país.	3	7	21
4	Existe una infraestructura de aseguramiento que posibilita la vitalidad de las instituciones bancarias cubanas.	3	5	15
5	Confiabilidad probada de los trabajadores en la custodia de los recursos financieros.	4	13	52
6	Demostrada lealtad a los principios de nuestra sociedad socialista.	4	9	36
<b>Total</b>			<b>Σ 100</b>	<b>279</b>

Con los resultados obtenidos del análisis de estas matrices se elaboró la matriz DAFO de impactos cruzados que se puede ver en el **(Anexo 3)**.

El resultado final obtenido al aplicar esta técnica demuestra que la posición estratégica de las instituciones bancarias del territorio se encuentra en el segundo cuadrante, con una posición desfavorable en relación con su entorno, con un predominio de las amenazas y en una posición interna favorable con predominio de las fortalezas. Se debe tomar la Estrategia Defensiva (F-A, Maxi-Mini) y que cada institución adapte a sus propias características el plan estratégico de mejora en función de trazar acciones para minimizar sus debilidades.

### 2.3- Análisis de la viabilidad del procedimiento elaborado

Para realizar el análisis de la viabilidad del procedimiento elaborado se diseñó el instrumento que se muestra en el **(Anexo 4)**. Esta encuesta se aplicó a un total de 17 compañeros, integrantes del Consejo de Dirección de las diferentes instituciones bancarias del territorio: Banco Popular de Ahorro (BPA), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Banco Financiero Internacional S.A. (BFI).

Expertos		
BPA	BANDEC	BFI
Dtor. De la Sucursal	Dtor. De la Sucursal	Gerente General
Gerente Comercial	Gerente Comercial	Supervisor
Gerente de Operaciones	Gerente de Operaciones	-
Jefe de Departamento Caja	Jefe de Departamento Caja	-
Jefe de Departamento Cuentas Corrientes	Jefe de Departamento Cuentas Corrientes	-
Auditor Interno	Auditor Interno	-
Oficial de Cumplimiento	Oficial de Cumplimiento	-
Asesor Jurídico	-	-

El 100% de los encuestados estimó que el procedimiento permite en mediana y gran medida los cuatro elementos analizados, por lo que se puede afirmar que el procedimiento elaborado es viable.

### **Conclusiones parciales**

- La fase de Preparación Inicial a través de la integración de sus cuatro etapas, permite preparar todas las condiciones para que el proceso de evaluación de riesgos tenga un resultado exitoso.
- Mediante la elaboración y análisis de la matriz DAFO de impactos cruzados, las instituciones podrán determinar la situación actual ante su entorno e internamente y establecer la estrategia a seguir.
- Que los riesgos sean identificados, evaluados, monitoreados e inventariados para mantener un control efectivo de los mismos y minimizar posibles pérdidas.
- El mapa de riesgos constituye una herramienta que permite administrar cada uno de los riesgos de control interno, bajo la concepción de un proceso proactivo e integrador, que facilite involucrar e implicar a todos los trabajadores en función de lograr los objetivos de la institución sobre bases sólidas.
- Los riesgos deben ser identificados, evaluados, y administrados por los órganos colegiados responsables, ser medidos por áreas especializadas que deben contar con herramientas adecuadas para su función, y controlados por las áreas responsables de los mismos.
- El procedimiento diseñado para la evaluación de riesgos puede ser adaptable a las características específicas de cada institución bancaria y podrá enfrentar los cambios en el entorno, debido a su última etapa.
- Según el criterio de expertos consultados el procedimiento elaborado es viable.

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado esta investigación se llegó a las conclusiones siguientes:

- Se elaboró el marco teórico referencial de la investigación y se concluyó que no existe un procedimiento para la evaluación de los riesgos que sea factible aplicar en instituciones bancarias.
- El procedimiento diseñado permitirá conocer la posición estratégica de las instituciones bancarias, para analizar en qué medida la evaluación de riesgos constituye una debilidad y si las amenazas pueden ser fuentes externas de riesgos.
- El procedimiento diseñado permitirá identificar los procesos claves de las instituciones bancarias y sus fallas, que servirán de base para la identificación y estimación de los riesgos a los que se pueden exponer.
- El mapa de riesgos y su desagregación (que se sugiere utilizar) constituye una herramienta, que permitirá conocer específicamente los riesgos por cada proceso clave y por cada uno de los subprocesos que lo componen.
- La actual investigación evidenció que corresponde a cada banco establecer sus propias estrategias y acciones a la medida de sus necesidades y peculiaridades, por lo que en materia de control interno no puede haber una receta fija o válida para todos.
- La evaluación de los riesgos, es una función básica de la administración, encaminada a la prevención como estrategia preferencial o de primera instancia, y donde debe constituir la herramienta principal para evitar las conductas delictivas y corruptivas, de las ilegalidades en toda su extensión, siendo su propósito fundamental la moral revolucionaria de los colectivos laborales de los bancos.

- El procedimiento diseñado para la evaluación de riesgos puede ser adaptable a las características específicas de cada institución bancaria y podrá enfrentar los cambios en el entorno, debido a su última etapa.
- Según el criterio de expertos consultados el procedimiento elaborado es viable.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda utilizar esta investigación como material de estudio en cuanto al proceso de *Evaluación de Riesgos* en las instituciones bancarias cubanas.
2. Generalizar el procedimiento en otras instituciones bancarias, teniendo en cuenta el criterio de expertos de las mismas.
3. Aplicar el procedimiento elaborado en las instituciones bancarias del territorio.
4. Validar el procedimiento elaborado en las instituciones bancarias, teniendo en cuenta los resultados de las matrices de evaluación de factores externos e internos, que permitirán determinar la posición estratégica en que se encuentran.

---

**BIBLIOGRAFIA**

- AGUDELO CORTÉS, O. *Administración para todos: Con su enfoque en sistema*. Cali, 1994.
- ARMADA TRABAS, E. La aplicación de los nuevos conceptos de Control Interno. *En: IV Taller de Auditoria y control*. La Habana, 2003.
- BACA GÓMEZ, A. La Administración de Riesgos Financieros. *Revista Ejecutivos de Finanzas*, 1997, 36 (11): 5-10
- BACÓN, C. *Manual de Auditoria y Control*. 2003.
- BARNES R., M. *Motion and time study (design and management of work)*. La Habana: Editorial Revolucionaria, 1971.
- BELDAR MUÑOZ, V. *Prevención de los riesgos, Implementación de un sistema de control de los riesgos de operación en la empresa*. [en línea]. [Consultado: 20050406]. Disponible en: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- BELTRÁN JARAMILLO, J.M. *Indicadores de Gestión*. España, 1992.
- BENTLEY, T. *Capacitación empresarial*. New York: Editorial McGraw Hill, 1993.
- BODIE, Z.; R.C. MERTON. *Finanzas*. México: Editorial Prentice Hall, 1999.
- BUCKLEY, R.; J. CAPLE. *The Theory and Practice of Training*. España: Editorial Díaz Santos, S.A., 1991.
- BURGOS, D; M. RODRÍGUEZ. Control Interno. *Revista del Instituto de auditores internos*, 1976, (37).
- BUTERF, G. *Ingeniería y Evaluación de los planes de formación*. España: Editorial Deusto, S.A., 1992.
- CAPOTE CORDOBÉS, G. El Control Interno y el Control. *Revista de Auditoría y Control*, Mayo-Agosto (1), 2005.
- CARTATEGUI PÉREZ, M.C. *Debilidades en el ambiente de trabajo que afecta el control interno*. La Habana, 2000.
- CECOFIS. Curso básico Administración de riesgos. SEADIS Educación a distancia. [en línea]. [Consultado: 20090304]. Disponible en <http://www.ccofis.cub/articulo2htm>

- 
- CHACÓN PAREDES, V. El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones, [en línea]. [Consultado: 20090211]. Disponible en: [Chaconw@bfvz.com](mailto:Chaconw@bfvz.com)
- CONSULTORÍA BISE, S.A. Informe de Planeación Estratégica. [en línea]. [Consultado: 20050607]. Disponible en: [http:// www. Interbancario.cu](http://www.Interbancario.cu)
- CONSULTORÍA BISE, S.A. Informe de Diagnostico de Control interno. [en línea]. [Consultado: 20050607]. Disponible en: [http:// www. Interbancario.cu](http://www.Interbancario.cu)
- Cuba, estrategia Nacional para la preparación y superación de los cuadros del Estado y del Gobierno.* La Habana: Consejo de Ministros, 1995.
- Cuba. Decreto Ley 172 del Banco Central de Cuba. La Habana, 1997. 16p.
- Cuba. Decreto Ley 173 sobre los bancos e instituciones financieras no bancarias. La Habana, 1997. 16p.
- Cuba. Resolución 297/03 Control Interno. Ministerio de Finanzas y Precios.
- Cuba. Resolución 13/03. Ministerio de Auditoría y Control
- Curso Básico Administración de Riesgos.* Montevideo: CECOFIS, 2005.
- DELGADO GARCÍA, A.I. *Procedimiento para la elaboración de la estrategia de Control Interno a partir de la Matriz DAFO.* 2006.
- DORTA VELÁSQUEZ, J.A. *La evaluación de los riesgos como componente básico del sistema de Control Interno.* España, 2004.
- ESTRADA SEVILLA, M.. Metodología para documentar los sistemas de control interno bajo el enfoque administrativo. En: *IV Taller Nacional de Auditoria y Control.* La Habana, 2003.
- ESTRADA SEVILLA, M. *Los nuevos enfoque del control interno.* La Habana, 2004.
- GARCÍA SUÁREZ, A. *Un estudio teórico sobre la gestión de riesgos financieros en las empresas.* [en línea], 1997. [Consultado: 20090327]. Disponible en: [Arlenys.garcía@umco.cu](mailto:Arlenys.garcía@umco.cu)
- ILLESCAS, J. El Plan y los medios de desarrollo de formación. *Revista Economía Industrial*, Julio- Agosto, 1995.
- INFANTA UGARTE, J. La necesidad de insistir sobre el control interno. *Revista de auditoria y control.* Mayo-Junio (1), 2000.

- 
- INFANTA UGARTE, J. Las Lecciones del caso. *Revista Auditoria y control*. Agosto (6), 2002.
- JORION, P. *Valor en riesgo*. México: Edita Limusa, 1999.
- KOONTZ, H. *Elementos de Administración*. México: Editorial McGraw Hill, , 1990.
- KRUGMAN, R.P.; M. OBSTFELD. *Economía Internacional*. 3ra ed. España: Mc Gr Hill, 1995.
- LEVI, D. M. *Finanzas Internacionales*. 3ra ed. México: McGraw-Hill, 1997.
- L.MACE, M. *Promoción y Formación de ejecutivos*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1990.
- LÓPEZ GARCÍA, J. *Procedimiento Metodológico de la Evaluación del Desempeño y el Perfeccionamiento de Control Interno y la Gestión*. 2004.
- LÓPEZ, M.; R. FLORES PÉREZ. *Evolución de la Banca en la República de Cuba*. Cuba: Centro Nacional de Superación Bancaria, 1988.
- MADRIGAI, J.B. *Introducción a la gestión de Riesgos Empresariales*. La Habana, 2004.
- MIRANDA ESTRADA, A. et.al. *Auditoría de las Empresas Socialistas*. 1984.
- MONTENEGRO, L.A. Calificación de riesgos. Reformas de Basilea 2004. Presenta Superintendencia del Sistema Financiero (SSF). [en línea]. [Consultado: 20090410]. Disponible en: <http://www.interbancario.cu>
- ORTEGA, M.A. El informe coso frente al contexto Colombiano. *Revista ASFACOP*, 2000.
- PELEGRIN PÉREZ, E.L. *El seguro Complemento o Alternativa para la Empresa Estatal Cubana*, 2001.
- PELEGRIN PÉREZ, E.L. *El análisis de riesgos y los servicios de consultoría.*, 2002.
- PELEGRIN PÉREZ, E.L. *La Administración de los Riesgos, su impacto en la empresa cubana*. La Habana: UPR, 2006.
- PICKLE H., R.; R. L. ABRANMSON. *Administración de empresas pequeñas y medianas*. México: Editorial Limusa, 1990.

- 
- PORTILLO TARRONGA, M.P. *Gestión de Riesgos Financieros: Tipos de interés.* [en línea], 2003. [Consultado: 20090311]. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/gesrfti>.
- QUINCOSA DÍAZ, E. *Metodología para gestionar riesgos empresariales. Una herramienta indispensable para la empresa moderna.* [en línea]. [Consultado: 20090402]. Disponible en [www.monografía.com](http://www.monografía.com)
- QUIRÓS, M. *Administración del riesgo y auditoría interna.* [en línea], 2003. [Consultado: 20090306]. Disponible en: <http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9htm>.
- RANDELL, G. *La Valoración y Formación del Personal.* España: Editorial Deusto, 1992.
- RELEA LAZO, J. L. La Formación Instrumento para la Estrategia. *Revista Economía Industrial.* Enero-Febrero, 1995.
- RODRÍGUEZ CARRAZANA, Y.; M. GUERRA GARCÉS; F.E REYES SANTOS. *Modelo de identificación de los riesgos de control interno para la actividad empresarial.* [en línea] . [Consultado: 2009-01-03]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009a/cgs.htm>
- Resolución económica del V congreso del Partido Comunista de Cuba.* La Habana, 1997.
- Sistema Integrado GRH.* España: Donostia San Sebastián, 1994.
- ZORRILLA, J.P. *La Administración de los Riesgos.* México, 2004.
- SRINIVOS, K.M. *Human resources management, Contemporary and perspectives in Canadá.* Toronto: Editorial McGraw Hill, 1984.

**ANEXOS.**

**Anexo 1 Definiciones de Riesgos (varios autores)**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto de Riesgo</b>
Universidad Nacional de Colombia	2001	Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.
J. C. Fragoso	2002	Potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto.
Marino Rodríguez, Frías C& Souquetc	2002	Probabilidad de que los precios de los activos que se tengan en un portafolio se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que los determinan.
Quirós	2003	El riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos y fenómenos internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización.
Federation of European Risk Management Associations (FERMA)	2003	El riesgo se puede definir como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias)
De la Fuente	2003	El riesgo es la incertidumbre acerca de un evento futuro asociado tanto a un resultado favorable como a un resultado adverso. Desde el punto de vista del análisis financiero, el interés es observar aquellos eventos que como resultado de la incertidumbre, producen pérdidas a una institución.
Universidad Nacional de Colombia	2004	El riesgo es una medida de incertidumbre que refleja hechos presentes o futuros que pueden ocasionar una ruptura en el flujo de información o incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales.
José Andrés Dorta	2004	El riesgo es una posibilidad de sufrir una pérdida o no.

Juan Pablo Zorrilla Salgado	2004	El riesgo es la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida) existente en la actividad determinada durante un periodo definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.
Felix Gozalo Alonso	2005	Desde el punto de vista estadístico, el riesgo se define como la esperanza matemática de la pérdida.
Felix Gozalo Alonso	2006	Desde una perspectiva más económica, se entiende por riesgo como algo que en caso de materializarse puede producir tanto efectos positivos para la empresa (fortalezas y oportunidades) como negativos (debilidades y amenazas)
Anelsy Hurtado Turiño	2007	Entiéndase por riesgo la existencia de contextos con resultados diferentes a los previstos, debido a la ocurrencia de un acontecimiento fortuito e incierto que en un momento dado podrá interponerse en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización y que tendrá su origen en la interrelación de tres componentes esenciales: Severidad o magnitud. Frecuencia o incertidumbre de ocurrencia. Nivel de Riesgos.

**Anexo 2. Estándares o Normas**

<b>Estándar o norma</b>	<b>País</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Componentes</b>
Coso	Estados Unidos	Para cumplir con los lineamientos establecidos por la ley SOX, la cual contempla una revisión más rigurosa de los datos que las empresas publicas estadounidenses, sus subsidiarias y a todas las empresas extranjeras que cotizan en las bolsas de EEUU.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de Control.</li> <li>2. Evaluación de Riesgos.</li> <li>3. Actividades de Control.</li> <li>4. Información y Comunicaciones.</li> <li>5. Monitoreo.</li> </ol>
AS/NZS 4360	Australia y Nueva Zelanda	Provee una guía genérica para el establecimiento e implementación el proceso de administración de riesgos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el Contexto.</li> <li>2. Identificar Riesgos.</li> <li>3. Analizar Riesgos.</li> <li>4. Evaluar Riesgos.</li> <li>5. Tratar Riesgos.</li> <li>6. Monitorear y Revisar.</li> <li>7. Comunicar y Consultar.</li> </ol>
Modelo de Control KonTraG (Ley de Control y Transparencia en los Negocios)	Alemania	Mejorar a la organización con el fin de evitar crisis corporativas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obligación de establecer una estructura gerencial de riesgo (encargada del control y administración).</li> <li>2. Análisis y evaluación sistemático del riesgo</li> <li>3. Comunicación oportuna del reconocimiento de riesgos</li> </ol>
Informe Turnbull	Inglaterra	Apoyar a las compañías públicas en la atención de requerimientos sobre control interno.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenimiento del Sistema de Control Interno</li> <li>2. Revisión de la efectividad del control interno.</li> <li>3. Declaración del Consejo de Administración sobre el Control Interno</li> <li>4. Auditoría Interna</li> </ol>

Modelo de control COCO	Canadá	Mejorar la toma de decisiones y el desempeño organizacional a través del control y la administración de riesgos	1. Propósito 2. Compromiso 3. Capacidad 4. Supervisión y aprendizaje
Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios	Cuba	Surge como necesidad de tener un instrumento capaz de lograr la eficacia y eficiencia en el trabajo de las empresas, con el desarrollo de nuevos términos relacionados con el control interno y la introducción de nuevas cuestiones que aportaran elementos generalizadores para la elaboración del sistema de control interno en las entidades.	1. Ambiente de control. 2. Evaluación de riesgos. 3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Supervisión y monitoreo.

### Anexo 3

#### Matriz DAFO de impactos cruzados

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
	Apoyo total del Estado y el gobierno con relación a la actividad bancaria				Desarrollo e incremento de operaciones fraudulentas y de lavado de dinero en el sistema bancario.				
	Acciones emprendidas por el Estado para la reanimación y fortalecimiento de la economía, utilizando instrumentos económicos y financieros adecuados.				Cambios constantes en el entorno económico internacional que provocan frecuentes modificaciones en los procedimientos bancarios.				
	Política de creación de Instituciones financieras bancarias en el marco de integración al ALBA				Utilización de dos monedas de pago para la realización de las operaciones financieras de los clientes.				
	No existe competencia de consideración				Recrudescimiento del bloqueo y de las medidas restrictivas a nuestro país que prohíben la utilización del USD para efectuar pagos internacionales.				<b>Total</b>
<b>FORTALEZAS</b>									
Se cuenta con manuales de contabilidad, normas y procedimientos que permiten uniformidad en el trabajo del sistema bancario.	-	2	-	-	3	2	3	2	<b>12</b>
Se cuenta con un capital humano con larga experiencia bancaria.	-	2	2	1	3	3	2	2	<b>15</b>
Confiabilidad probada de los trabajadores en la custodia de los recursos financieros.	2	2	3	-	3	2	1	1	<b>14</b>
Demostrada lealtad a los principios de nuestra sociedad socialista.	3	2	3	1	3	2	2	2	<b>18</b>
<b>DEBLIDADES</b>				<b>20</b>	<b>36</b>				
				<b>17</b>	<b>23</b>				
Elevada fluctuación de la fuerza de trabajo hacia otros sectores	-	-	2	1	2	1	1	-	<b>7</b>
No se dispone de un sistema que brinde los conocimientos básicos bancarios al aspirante, que permita seleccionar a los más aptos y con el perfil adecuado para desempeñar la actividad.	-	2	3	1	2	2	2	-	<b>12</b>
No se cuenta con las estrategias necesarias que permitan una adecuada gestión de riesgos en las instituciones bancarias cubanas.	-	2	2	-	3	2	3	-	<b>12</b>
Utilización de medios de computación en gran medida obsoletos.	-	3	3	1	2	2	1	-	<b>12</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>102</b>

---

**Anexo 4 Encuesta aplicada a expertos para analizar la viabilidad del procedimiento elaborado**

Se está realizando una investigación en aras de perfeccionar el proceso de evaluación de riesgos en las instituciones bancarias del territorio; este instrumento ha sido diseñado para conocer la viabilidad del procedimiento elaborado.

Marque con una (X) donde corresponda según su criterio.

<b>Elementos que puede permitir el procedimiento elaborado</b>	No permite	Permite en poca medida	Permite en mediana medida	Permite en gran medida
El procedimiento elaborado contribuye a la evaluación de los riesgos				
El procedimiento elaborado permite obtener una visión global de la posición estratégica de las instituciones bancarias.				
El procedimiento elaborado proporciona herramientas para identificar y estimar los riesgos a todos los niveles.				
El procedimiento elaborado puede adaptarse a los cambios que se produzcan tanto en el entorno como en el interno organizacional.				

***Gracias por su colaboración.***