

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA GERENCIA DEL RIESGO OPERACIONAL EN BANDEC, CONSOLACIÓN DEL SUR

Lic. Yenibel Rodríguez Despaigne
MSc. Martha María Cruz Bravo
MSc. Nigdalis Figueroa Sierra
Ing. Félix Ernesto Gómez Cruz
Lic. Alba Marina Lezcano Gil

Resumen

Los desastres financieros indican que la falta de gestión, medición y control del riesgo puede resultar la quiebra de una institución, independientemente de su tamaño o reputación. Por esta razón se llevó a cabo esta investigación basada en la aplicación de una metodología integral para la Gerencia del Riesgo Operacional (GRO) en los bancos, tema que se considera de vital importancia dentro de las funciones y tareas principales que actualmente realizan este tipo de institución.

El trabajo titulado “Aplicación de la metodología para la gerencia del riesgo operacional en BANDEC, Consolación del Sur” tiene como objetivo fundamental aplicar una metodología integral para la gerencia de riesgo partiendo del problema principal de la investigación que es la no implementación de una metodología que permita identificar, evaluar y tratar adecuadamente el riesgo operacional en BANDEC Consolación del Sur.

Esta metodología surge por la ineficiente administración y mitigación del riesgo operacional en BANDEC Pinar del Río y se orientó generalizar tal instrumento en el municipio antes mencionado. Se analiza, también, que para administrar los riesgos operacionales no es necesario implantar sistemas costosos, sino que dando una alternativa que permita identificar, evaluar y tratarlos adecuadamente las entidades bancarias pueden resolver problemas.

Abstract

The financial disasters indicate that the lack of management, measurement and control of the Risk can result the bankruptcy of an institution, apart from its size

an reputation. That is why this research is based on the necessity of applying and integrated methodology for the management of the operational risk in banks, which is taking a great importance within the main activities of them.

The research entitled “ The application of methodology of operational risk management in BANDEC Consolación del Sur” has as a principal objective; to apply an integrated methodology which permits identify, evaluate and treat adequately the operational risk in BANDEC Consolación del Sur.

This methodology arises because of the inefficient administration and mitigation of the operational risk in BANDEC Pinar del Río and it was assigned to use such an instrument in this municipality. It is also analyzed that it is not necessary to introduce expensive systems in order to administrate the operational risks because the bank entities can solve problems using an alternative which allows identify, evaluate and treat them adequately

Keys words: methodology, operational risk, financial disasters

Introducción.

La necesidad humana de seguridad es primaria, intuitiva, intensa y sustancialmente psicológica. En la búsqueda de la seguridad el hombre ha actuado siempre de acuerdo a su situación cultural, a su entorno social y a los niveles alcanzados por su propio desarrollo. La vida en general se ha desenvuelto siempre en un marco de constante inseguridad, lo cual puede reconocerse objetivamente a través del riesgo.

El riesgo es algo excitante que acompaña al hombre en su azaroso paso por la vida. Al hablar de “riesgos” se piensa en la posibilidad de que ocurran eventos no deseados.

El desarrollo de la economía mundial ha traído como resultado la aparición de riesgos tanto actuales como potenciales a los que se exponen las entidades financieras, en este caso que analizamos nos referimos a los riesgos operacionales bancarios. Para hablar adecuadamente de tales asuntos, los bancos encaran una necesidad creciente de mejora en la administración del riesgo operacional. El nivel de conciencia de la industria bancaria sobre el riesgo operacional y los esfuerzos de su administración se han acelerado en años recientes, conducidos en parte por un creciente deseo de mejorar la eficiencia operativa, de reducir la volatilidad de las utilidades, y de racionalizar la asignación del capital entre las aplicaciones competentes del negocio. Mientras que la administración del riesgo operacional ha evolucionado como una metodología de administración de negocios, su desarrollo ha sido retrasado por un sinnúmero de obstáculos. En este nuevo entorno se consolida como pieza fundamental del éxito en la gestión financiera el control y la medición de riesgos.

Desastres financieros indican que la falta de gestión, medición y control del riesgo operacional puede resultar en la quiebra de una institución, independientemente de su tamaño o reputación. Asimismo los órganos reguladores han percibido la importancia del riesgo operacional. Los riesgos operacionales no son a menudo claramente perceptibles de los riesgos del mercado y de crédito. Por otra parte, los bancos pueden tener la impresión de que ellos ya administran los riesgos operacionales, una percepción que solo pueda probarse parcialmente. Consecuentemente, al identificar y evaluar tales

riesgos, y luego administrarlos apropiadamente, es un esfuerzo altamente complejo y difícil. La gestión de riesgos ha pasado a ocupar un importante papel en los bancos modernos, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstas en la organización hasta el punto que no se concibe una organización que pretenda avanzar con pasos firmes hacia el éxito sin contar con la actividad de gestionar los riesgos bien organizada. Una gestión de riesgos eficiente se traduce en efectos económicos incalculables para cualquier organización, constituyendo una herramienta imprescindible.

Desarrollo

Una metodología para la administración o gerencia de riesgos, es el proceso mediante el cual la empresa tiene conocimiento de su situación con respecto a la seguridad y la salud de sus trabajadores. Siempre que los riesgos son identificados, evaluados y controlados. Pueden ser eliminados, reducidos, retenidos o transferidos de manera eficiente y razonada.

El Banco de Crédito y Comercio se constituyó como resultado del proceso de reestructuración del Sistema Bancario Cubano, el cual heredó la red de sucursales del antiguo Banco Nacional de Cuba, la mayor parte del personal que atendía las operaciones del área nacional y la totalidad de la cartera de préstamos en pesos cubanos. Su objeto social está definido en la Licencia General otorgada por el Banco Central de Cuba, mediante Resolución Número Uno de 1997 de fecha 5 de agosto de 1997 y ratificado en los Estatutos del Banco de Crédito y Comercio, aprobados mediante acuerdo No.254 del Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba de fecha 5 de diciembre de 1998 y puestos en vigor mediante Resolución no.36 del 9 de diciembre de 1998 del presidente de BANDEC.

El Banco de Créditos y Comercio (BANDEC), sucursal 1461 ubicada en la avenida 51 número 5216 Consolación del Sur. Esta es una institución financiera con funciones de banca universal, orientada a proporcionar a las empresas, cooperativas, instituciones y particulares, seguridad, asesoramiento y rentabilidad en la gestión de sus recursos financieros, velando por el cumplimiento de la legalidad, que contribuye a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficio de la población, mediante servicios diversos e instrumentos financieros, que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo; apoyada en su red de sucursales, la calificación de sus empleados y la aplicación de los avances tecnológicos **(Misión)**.

Visión: Ser el mejor banco comercial de la provincia, que se distinga por operar con estándares internacionales de eficiencia en su gestión, alta confiabilidad, excelencia de sus servicios y profesionalidad de sus empleados. Una institución con estructuras sencillas y ágiles, promotora de la innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización, que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los clientes.

Áreas de negocios:

- ✓ Efectivo.
- ✓ Crédito.
- ✓ Área de operaciones.
 - Contabilidad.
 - Administración.

Clientes:

- ✓ Empresas estatales.
- ✓ Órganos de administración del estado.
- ✓ Personas naturales extranjera.
- ✓ Personas naturales cubanas.
- ✓ Clientes de otros bancos (personas naturales y jurídicas).
- ✓ Corporaciones, organizaciones religiosas y caritativas, organizaciones no gubernamentales.

3.1.1 Diagnóstico actual de la entidad.

Análisis interno.

Fortalezas.

- ✓ Amplias posibilidades de capacitación y formación de especialistas.
- ✓ Existencia de planes de prevención.
- ✓ Las relaciones de corresponsalía con otros bancos.
- ✓ Personal con destreza profesional en la atención a clientes y con disposición al cambio.
- ✓ Condiciones de trabajo y de estimulación para mantener la estabilidad del personal.
- ✓ Evaluación periódica del desempeño de los trabajadores.
- ✓ Puestos de trabajo totalmente cubierto
- ✓ Buena estructuración de la entidad (Ver anexo 1)

Debilidades.

- ✓ Coexistencia de varios sistemas informáticos, insuficiente respaldo de los medios técnicos ante la ocurrencia de hechos extraordinarios y del personal requerido para el mantenimiento y desarrollo de los sistemas; escasa calificación del personal en seguridad informática.

- ✓ No consolidación de la estrategia trazada, para abarcar todas las oportunidades que brinda la licencia de carácter universal concedida por el Banco Central de Cuba.
- ✓ Falta de rigor en la aplicación de las políticas: “Conozca a su empleado”, “Conozca a su cliente” y del “Principio de la debida diligencia”.
- ✓ Exceso de confianza en el actuar cotidiano originado entre otras razones, por una incorrecta interpretación de los conceptos de compañerismo y amistad.
- ✓ Poco conocimiento del riesgo operacional y ausencia de una estrategia para su identificación, evaluación, mitigación y control.
- ✓ En general, falta de rigor en el cumplimiento de las funciones inherentes al cargo que se ejerce.

Análisis Externo.

Oportunidades:

- ✓ Existencia de nuevos instrumentos comerciales para las operaciones con las empresas.
- ✓ Las transferencias de ayudas familiares.
- ✓ Voluntad político-administrativa en la dirección del país para el enfrentamiento a la actividad delictiva y de corrupción.
- ✓ Adecuadas relaciones de trabajo y comunicación entre el Sistema Bancario Nacional y los Órganos de control del país.
- ✓ Acceso de las regulaciones internacionales del Comité de Basilea, Grupo de Acción Financiera (GAFI) y la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Amenazas:

- ✓ Bloqueo impuesto por el gobierno de los Estados Unidos y su posible impacto en el Sistema Bancario Nacional.
- ✓ Insuficiente rigor en la contabilidad y el control interno en el sector empresarial.
- ✓ Indisciplinas en el cumplimiento de los cobros y pagos.

- ✓ Ataques externos mediante operaciones inusuales contra el Sistema Bancario Nacional.

3.1.2 Objetivos estratégicos propuestos por BANDEC hasta 2010.

- ✓ Desarrollar una cultura de administración de riesgos, profundizando en los análisis y diseños de los procesos e identificando los riesgos inherentes a la entidad.
- ✓ Revisar y actualizar sistemáticamente los procedimientos internos, que garanticen la efectividad del control interno como instrumento de prevención.
- ✓ Aplicar un programa de capacitación continua a todos los trabajadores del sistema, realizando la adecuada selección del personal de nuevo ingreso.
- ✓ Aplicar medidas de control interno y de protección que garanticen la confiabilidad e invulnerabilidad de la institución.
- ✓ Fortalecer los planes de prevención como herramienta en el combate contra las indisciplinas, ilegalidades y manifestación de corrupción.
- ✓ Enfrentar a los defraudadores: recuperar el dinero; establecer demanda y revisar los procesos.
- ✓ Implantar tecnología avanzada para la prestación de los servicios y el desarrollo de las comunicaciones.
- ✓ Disponer de un personal de alta profesionalidad en los servicios e identificado con los principios y valores de la institución.
- ✓ Desarrollar la auditoría informática y de gestión en todos los niveles.
- ✓ Hacer prevalecer los principios y fundamentos éticos y de conducta que deben mantener los trabajadores de la entidad en su actuar cotidiano.

3.2 Aplicación de la metodología de Gerencia de Riesgo Operacional (GRO) en BANDEC, Consolación del Sur.

3.2.1 Identificación de los riesgos en BANDEC, Consolación del Sur.

Como bien se ha hecho alusión en el Capítulo II, la identificación de los riesgos es de gran importancia dado que nos permite determinar de una manera más exacta la exposición de una institución a un riesgo o pérdida.

Para conocer un riesgo es necesario conocer su causa, que es lo que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la institución o no.

Los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas sirven de base para conocer y ampliar los aspectos más significativos que caracterizan a esta entidad en relación al contexto donde se va a realizar el proceso de gestión de riesgos, en cuanto a las principales funciones de la entidad, la misión, la visión, los objetivos estratégicos así como su situación interna y externa. Estas cuestiones fueron detalladas al inicio de este capítulo.

Para poder desarrollar esta importante etapa, se utilizaron los modelos de entrevistas y encuestas que aparecen en los anexos 2 y 3 como herramientas que sirven para detectar los riesgos a los que se expone BANDEC.

La entrevista fue realizada a los directivos del Banco de Crédito y Comercio de Consolación del Sur para conocer los aspectos fundamentales de la actividad de ésta institución. Los compañeros entrevistados fueron, la directora, el administrador de red de los auditores, los dos gerentes y el analizador principal.

De un total de cinco directivos, se entrevistaron a cinco para un 100 %. Los resultados de las entrevistas indican que los directivos están conscientes de la importancia primordial que tiene Gerencia de Riesgo Operacional (GRO) en su institución, y que las áreas de efectivos y operaciones constituyen las de mayores posibilidades de ocurrencia de riesgo, dándoles prioridad al sistema de seguridad y auditoría tanto interna como externa para minimizar los riesgos.

Según las entrevistas realizadas, la institución tiene implementadas varias medidas y políticas de prevención para el control y tratamiento de los riesgos operacionales detectados. Sin embargo, no existe una metodología que los guíe en la identificación y manejo adecuado de los mismos, y por supuesto tampoco existe un grupo de gestión de riesgo en la entidad que atienda la función de administración de riesgos. A esto se une la inexistencia de acciones de capacitación de todo el personal del banco en general, ni del personal encargado de la gerencia de los mismos en la entidad, en particular.

Para llegar a conclusiones realmente objetivas de la situación de BANDEC, en lo que gestión de riesgos se refiere, entrevistamos al total de trabajadores de la entidad que suman 37, para un 100% de trabajadores encuestados.

De la misma manera que se hizo con los directivos de la organización, se aplicó una encuesta a los trabajadores, que aparece en los anexos 2 y 3 cuyos resultados son los siguientes:

1. Los trabajadores muestran cierto desconocimiento sobre la gestión de riesgos, pero conocen su necesidad para el funcionamiento adecuado de la institución. De los 37 trabajadores encuestados, el 30% de los mismos denotan conocimiento acerca del tema.
2. Más del 50% de los encuestados reconoce que la gestión de riesgos tiene una alta influencia en la estrategia de la organización.
3. El 100% de los encuestados están conscientes de que en sus actividades laborales se exponen a riesgos de diversos tipos.
4. Sólo el 5% de los encuestados ven a la gerencia de riesgos como una disciplina científica, el resto lo considera como una actividad cotidiana que deben llevar a cabo todos los trabajadores.
5. El 100% de los encuestados coinciden en que existen condiciones objetivas y subjetivas para llevar a cabo en la entidad la función de gestión de riesgos.
6. El 100% de los encuestados coincide en la falta de orientación en lo que a gestión de riesgos se refiere, lo que impide que los trabajadores tengan una cultura de prevención y protección de riesgos adecuada.

A continuación por las áreas de negocios identificadas se confeccionó un listado de riesgos que aparecen en los anexos 4, 5, 6, 7 y 8. Se detectaron un total de 32 riesgos operacionales en la primera investigación realizada; en los anexos mencionados aparecen las causas y las posibles consecuencias de la materialización de los mismos, junto a cuatro riesgos que son comunes para todas las áreas de la entidad.

3.2.1.1 Listados de los riesgos actuales y potenciales de BANDEC, Consolación del Sur.

En este epígrafe explicamos el objetivo o misión de cada área identificada en BANDEC Consolación del Sur, y sus principales exposiciones a riesgos.

❖ Área de efectivo:

Objetivo del área: Manipulación y control del dinero en efectivo y valores.

Dentro de las áreas de mayor vulnerabilidad se encuentra esta, por estar directamente vinculada con el dinero físico, el cual va a ser el fin de todo acto fraudulento de apropiación indebida del mismo. Se puede mencionar que dentro de las acciones realizadas por la entidad, se encuentran los siguientes grupos de riesgos causados por:

1. Cajeros.

- I. Falsificación de firmas.
- II. Hurtar al usuario.
- III. Manipulación de los medios informativos.
- IV. Ocultar efectivo.
- V. Violar las dobles custodias.
- VI. Aprovechamiento de exceso de confianza por parte de la entidad.

2. Clientes.

- I. Falsificación de Identidad.
- II. Aprovechamiento de exceso de confianza por parte de clientes.
- III. Saldo alterados en cheques y tarjetas de ahorro.
- IV. Falsificación de firmas por parte de clientes.

3. Cajeros y clientes de forma conjunta.

- I. Dinero indebidamente entregado por parte del cajero al cliente para beneficios de ambos.

❖ Área de crédito:

Objetivo del área: Analizar, aprobar el otorgamiento de los préstamos, así como velar porque se cumpla su recuperación. Asesorar a las personas jurídicas en el desempeño de sus negocios, así como velar porque se cumplan

las regulaciones estatales en materia económica, dándole vital importancia a las relacionadas con los cobros y pagos.

En esta área se encuentran los siguientes riesgos:

1. Cuentas de préstamos utilizadas para otros fines.
2. Violación de lo establecido en materia de cobros y pagos.
3. Realizar ingresos por operaciones ajenas a su objeto social.
4. Extracción de efectivo para compras no autorizadas.
5. No utilización de los ingresos para pago de sus obligaciones con los bancos.
6. Aplicación de tasa de interés menor a la establecida para cada financiamiento.

❖ **Área de operaciones:**

Objetivo del área: Tramitar todas las operaciones relacionadas con apertura utilización y mantenimientos de las cuentas de los clientes tanto personas jurídicas como naturales.

Esta área al igual que la de efectivo, juega un lugar importante en la detección de los riesgos porque es donde se puede mover las cuentas de los clientes y traspasar los saldos ilícitos, dándole una transparencia lícita.

Los riesgos detectados se clasifican en diferentes grupos:

1. Personal del banco

- a) Distorsionar saldos de cuentas para extraerlos posteriormente.
- b) Realizar operaciones ficticias.
- c) Realizar operaciones bancarias por personal no autorizado.
- d) Entregar información a personas no autorizadas.
- e) Descuido al emitir el control de firma.
- f) Dejar cuños y llaves sin la seguridad requerida.
- g) Dejar en lugares no establecidos talonarios de cheques, transferencias y tarjetas.

2. Clientes

- a) Falsificar valores.
- b) Firmar cheques en blanco.
- c) Tener chequeras con una firma autorizada.

Departamento de contabilidad:

Objetivo del departamento: Contabilizar todas las operaciones internas del banco, así como control y de los recursos humanos, activos fijos, gastos e ingresos.

- Transferir fondos entre cuentas.
- Apropiarse de efectivo, aprovechándose del descuido de otros trabajadores.
- Violar los sistemas informáticos.

Departamento de administración:

Objetivo: Este departamento tiene la responsabilidad del correcto desempeño del resto de las actividades.

Puede ser directa o indirecta su participación:

- 1) Indirecta por ser el máximo responsable de que se realice el control interno con todas las medidas que le corresponde a cada área.
- 2) Directa porque aprovechándose de su cargo realice cualquier violación de las explicadas con anterioridad.

Riesgos comunes por áreas:

1. Incendios.
2. Huracanes.
3. Ruptura del sistema de redes informáticas de la entidad.
4. Terremotos

Después de haberse formado un listado de los riesgos actuales y potenciales que afectan la actividad de BANDEC, se realizará un resumen del total de riesgos identificados con el fin de determinar la cantidad total de los riesgos y ejecutar una mejor evaluación y tratamiento de los mismos, lo cual servirá de base de datos para posteriores investigaciones.

Tabla: Cantidad de riesgos por área de negocios.

Áreas de riesgo	Cantidad de riesgos	Porcentaje que representa
Efectivo	11	34.4
Crédito	6	18.7
Operaciones	15	46.9
Total	32	100%

Autor: Elaboración propia.

Mediante la tabla de cálculo ilustrativo, se puede decir que el área que más riesgos representa es la de Operaciones con un índice porcentual de 46.9%, lo cual significa que este es el área más peligrosa de BANDEC, en lo que a cantidad de riesgos se refiere y que los directivos de la entidad junto al grupo de especialistas en riesgos tendrán que brindar mayor atención, luego le sigue el área de efectivo con 34.4% de incidencia.

Además, los resultados obtenidos por este análisis servirán de base para la confección de un mapa de riesgo de la entidad que permite describir la magnitud y el grado de los riesgos encontrados, y por lo tanto, aplicar las medidas de prevención necesarias para estos tipos de riesgos. (Anexo 14)

3.2.2 Evaluación de los riesgos detectados .

Primer paso:

Ejemplo: Riesgo en la falsificación de firmas por parte del personal de BANDEC.

Tabla de evaluación de probabilidad

Escala	Coeficiente P
Altísima	4*
Alta	3
Media	2
Baja	1

Autor: Tesis presentada en opción al título de Lic. en Contabilidad de Hai Le Nam

En la tabla se resalta la fila donde aparece ubicado el período de materialización de este riesgo que es de 15 días, está en el intervalo de uno a cuatro semanas, por tanto su coeficiente es de cuatro.

Segundo paso:

Una vez determinada la frecuencia, se procede a determinar la intensidad del siniestro causado por dicho riesgo si se llegara a materializar y para lo cual se cuenta con la siguiente tabla de evaluación de la intensidad:

Daños posibles	En porciento patrimonio	Coeficiente I
Leve	Menor de 0,05	1
Moderado	De 0,1 a 1	2
Alto	De 1 a 10*	3*
Catastrófico	Más de 10	4

Autor: Tesis presentada en opción al título de Lic. en Contabilidad de Hai Le Nam

La materialización de este riesgo es de intensidad alta, debido a que provoca gran efecto con daños extendidos a la entidad, puesto que se le asigna un coeficiente de tres.

Tercer paso:

Luego de haberse establecido la frecuencia y la posible intensidad de dicho riesgo, se pasa a determinar la exposición del mismo.

El coeficiente E se obtiene en la siguiente tabla:

Frecuencia de la operación	Coeficiente E
10 años	0
5 años	1
6 meses	2
1 semana	3
Continuamente*	4*

Autor: Tesis presentada en opción al título de Lic. en Contabilidad de Hai Le Nam

Como se puede percibir, el grado de exposición a este tipo de riesgo es continuo debido a que BANDEC como una entidad bancaria comercial realiza sus operaciones con una frecuencia diaria, pues en cualquier momento el

riesgo de falsificación de firma puede ocurrir. Por lo tanto el coeficiente que le corresponde es de cuatro.

Cuarto paso:

El valor del coeficiente del nivel de Seguridad, S, resulta de la ponderación de los siguientes factores generales, que determinan el nivel de seguridad de la empresa en cuestión frente a cualquier tipo de riesgos.

Factor	Coeficiente S
Política de seguridad	1
Programa de gerencia de riesgos	1
Sistema de seguridad	4*
Auditoría periódica externa	2*
Servicios de auxilio externos: bomberos, policía, etc.	2
Total de S	10

Autor: Tesis presentada en opción al título de Lic. en Contabilidad de Hai Le Nam

En este caso el coeficiente del nivel de Seguridad de la entidad se determinó que era de seis.

Quinto paso:

Como se había propuesto en el segundo capítulo, la evaluación de riesgo se efectúa mediante la siguiente ecuación:

$$R = \frac{P \times E \times I}{S}$$

Sustituyendo cada valor de los coeficientes encontrados, se tiene el siguiente resultado:

$$Nivel\ de\ riesgo\ (NR) = \frac{4 \times 3 \times 4}{6}$$

6

$$NR = 8$$

El nivel de riesgo final de la falsificación de firmas es de ocho por lo que se recomienda a BANDEC que realice la retención total de este riesgo, eliminándolo mediante medidas de control de riesgos.

Este mismo análisis se realizó con el resto de los riesgos detectados, pero por problemas de extensión del trabajo no se pudo exponer en el desarrollo del mismo.

3.2.3 Tratamiento de riesgos

Después de identificados y evaluados los riesgos actuales y potenciales a los que se enfrenta BANDEC, el siguiente paso es el tomar decisiones acerca del tratamiento que la entidad debe darle a cada uno de los riesgos detectados.

Mediante la aplicación de la metodología de Gerencia de Riesgo Operacional (GRO) en BANDEC, se ha detectado un total de 32 riesgos, los cuales pertenecen a las áreas de efectivo, crédito, contabilidad y administración (área de operaciones).

Según los resultados de la etapa de evaluación, los 32 riesgos detectados en la entidad pueden ser asumidos por la misma. El tratamiento a aplicar debe estar orientado a la puesta en funcionamiento de un grupo de medidas preventivas por parte de los directivos de BANDEC y a un efectivo control interno de manera periódica para que se logre la eliminación o la reducción completa de los mismos. Este control periódico debe incluir el rol de los supervisores quienes realizan una evaluación periódica e independiente que incluya la revisión de:

- ✓ Proceso del banco para asignar capital por el riesgo con respecto a su perfil de riesgo.
- ✓ Eficacia de la gestión de riesgo y del ambiente de control.
- ✓ Sistemas para monitorear el riesgo e informar.
- ✓ Procedimientos para el tratamiento oportuno y eficaz de los eventos adversos y vulnerabilidades.
- ✓ Controles internos, revisiones y auditorías.
- ✓ Eficacia de los esfuerzos de mitigación del riesgo. Control y actualización de los planes de contingencia.

3.2.4 Monitoreo de los riesgos.

- ✓ Revisar y supervisar periódicamente el plan de contingencia existente en la entidad, para reducir el impacto de los riesgos externos identificados.
- ✓ Se controla sistemáticamente el cumplimiento de los procedimientos en el sistema de Control Interno para prevenir las posibles exposiciones a pérdidas de la entidad.
- ✓ Se controla la rigurosidad con que se realiza el análisis y aplicación de las medidas disciplinarias, haciéndolas corresponder con los riesgos identificados.
- ✓ Se revisan los riesgos, sus controles y mediciones con el fin de identificar los posibles cambios en el perfil de riesgo de la entidad.
- ✓ Se realiza por parte del grupo de gestión de riesgos y auditores internos el monitoreo anual de los planes de contingencias de la organización.

- ✓ Se divulgan los documentos rectores y planes de prevención a todos los niveles de la organización.

Conclusiones.

En los últimos años hemos visto cómo la preocupación por el riesgo operacional, que hasta hace poco tiempo era considerado un riesgo secundario en la banca, ha ido creciendo progresivamente. Como respuesta a este problema, las entidades han ido incrementando paulatinamente los recursos asignados a este riesgo, pasando de la simple mejora de los sistemas de control al desarrollo de modelos de medición y gestión del riesgo operacional que intentan obtener una estimación razonable del impacto de futuras pérdidas. A partir de la investigación teórica, metodológica y práctica realizada hemos arribado a las siguientes conclusiones:

- ✓ La gerencia de riesgo tiene como objetivo principal lograr la comprensión y el aprovechamiento de las oportunidades para generar beneficios, mientras se disminuyen las pérdidas al conocer y atacar las amenazas.
- ✓ La gestión del riesgo es en si misma un proceso que se inicia identificando los riesgos tanto actuales como potenciales que se exponen a la entidad y luego analizarlos, evaluarlos y proponer medidas de tratamiento de los mismos , mientras se supervisa y controla todo el proceso y se comunica los resultados, minimizando las pérdidas y aumentando los beneficios.
- ✓ Para lograr una adecuada gerencia de riesgo, se requiere el compromiso de la alta dirección para asegurar los recursos necesarios y las políticas de riesgo que involucren a toda la entidad para que los trabajadores entiendan el riesgo como la tarea de todos.
- ✓ El riesgo es inherente a la actividad financiera y bancaria. Su gestión eficaz es condición necesaria para que las instituciones financieras generen valor de forma sostenible en el tiempo.
- ✓ La Gerencia de Riesgo Operacional (GRO) no es mas que la implementación de un sistema que considera todas las etapas de gestión de riesgo, incluyendo la identificación, evaluación y medición, monitoreo y control.

- ✓ La Gerencia de Riesgo Operacional (GRO) en los bancos implica establecer una infraestructura y estructura apropiada, así como desarrollar una cultura organizacional orientada a la prevención, y aplicar un método lógico y sistemático para lograr tener el riesgo bajo control.
- ✓ Se aplicó una metodología clara y específica elaborada para la gestión de riesgo operacional en BANDEC, donde se establecieron las responsabilidades respecto a la gestión de riesgo en todas las áreas de la organización y las principales etapas que deben tenerse en cuenta para gestionar el riesgo operacional, basándonos en la metodología del licenciado en Contabilidad y Finanzas de Hai Le Man elaborada en el año 2009.

Bibliografía.

1. Albert, Michel. "Capitalismo contra Capitalismo", Abril de 1993, Editorial Piados, Estado y Sociedad, Págs. 82-94.
2. Ambrustery T. . (2001). *Pharmaceutical Technology* . Edición Argentina #49.
3. Banco Central de Cuba: "Una evaluación de tasa de cambio", Documentos Banco Nacional de Cuba.
4. Candel Mira Filomeno: "Gerencia de Riesgos y Seguros". Editorial Fundación MAPFRE. Estudios Madrid España, 1999.
5. Cardona, O. (2005). Evaluación de la amenaza, la vulnerabilidad y el riesgo. "Elementos para el Ordenamiento y la Planeación del Desarrollo" .
6. Carmona González: "La Auditoría Interna de Gestión". Aspectos Técnicos. El caso particular cubano. España, 2001.
7. Castellanos, Peña Lázaro, Dr.: "El mercado azucarero mundial y la agroindustria azucarera cubana: condicionante competitiva". CIEI, Universidad de La Habana Congreso LASA, Dallas, 2003.
8. Colectivo de Autores. Instituciones y Estados Financieros. Selección de Temas. Editorial Félix Varela.2005.
9. Cruz Bravo M. M (año 2002) Tesis a opción al título de Master en Ciencias Metodología para la Gerencia de Riesgo en la Empresa Azucarera 30 de Noviembre.
10. Del Toro Ríos J.C. y colectivo de autores. Instituciones y Mercados Financieros. Editorial Félix Varela. La Habana 2005. p. 119.
11. DMR – Consulting. (2005). Recuperado el 25 /05/2010.
12. Dr. Ramón Rodríguez Carrera, ,. .. (1998). "Situación actual y perspectivas de la Administración de Riesgos en Cuba". 1er Seminario Nacional sobre Administración de Riesgos.
13. Durant, E: Auditoría Interna, encuentro de Auditores Internos de Entidades Financieras. Auditoría de Riesgos Financieros en las empresas. Publicaciones Periódicas del Instituto de Auditoría Interna de España- Año XVI-No 51-1998.

14. Filomeno Mira Candel "Gerencia de Riesgos Y Seguros", páginas 16 y 17, Editorial MAPFRE Estudios, Madrid, España, 1999.
15. Fundación MAPFRE Estudios, Instituto de Seguridad Integral: "Gerencia de Riesgos y Seguros", España, 2001.
16. Fundación MAPFRE Estudios, Instituto de Seguridad Integral, Gerencia de Riesgos y Seguros, "La Gerencia de Riesgos en el exterior. Un supuesto complejo. La experiencia de Dragados", España, Año XVII-nº-68-4to semestre 1999.
17. Glencore, M: Perspectivas del Mercado Internacional del Azúcar", Sao Paulo, Septiembre 2002.
18. González Rodríguez, E., "El seguro: Instrumento financiero indispensable para Cuba", Business. Tips on Cuba, Enero, 1998, Vol.5 Nº 1.
19. GONZALEZ, Altina ;LOPEZ, Joaquín, Gestión Bancaria - Los nuevos retos en un entorno global, Madrid, España, Mc Graw Hill, 1998, p.p. 33.
20. Greene, M: "Risk Management", Editado por Universidad de Caledonia, UK Gran Bretaña, año1999.
21. Hora GMT: 26/Noviembre/2004 - 05:00 Fuente: [Diario HOY](#) Ciudad [Quito](#) Autor: Por Alexis Carrera Reyes Consultor
22. http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea_I
23. http://es.wikipedia.org/wiki/Basilea_II
24. <http://www.dmr-consulting.com.mx>