



TÍTULO: EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL ÁREA COMERCIAL DEL SISTEMA BANCARIO.

Autores: Lic. Liset Hernández Pérez¹.

Lic. Alcides Castro Guinfrer².

Lic. Mairene Hernández Barrios³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Liset Hernández Pérez, Alcides Castro Guinfrer y Mairene Hernández Barrios (2018): "Evaluación de riesgos en el área comercial del sistema bancario.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2018). En línea: [//www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/riesgos-sistema-bancario.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/riesgos-sistema-bancario.html)

RESUMEN

El riesgo bancario se refiere a todos los distintos tipos de riesgos que enfrentan las instituciones bancarias cuando llevan a cabo sus actividades.

Normalmente, este varía dependiendo del tipo de negocios que desarrolle dicha institución. Debido a que un banco es un tipo muy especial de empresa, en la cual se capta dinero del público, el cual dado en préstamos - conjuntamente con recursos propios de la entidad - a terceros, quienes pagan intereses por el uso del dinero.

En las consultas realizadas para la investigación, deja ver la carencia de metodología en el sistema bancario que aborde y permita evaluar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos en el área comercial.

Por tal motivo resultó necesario evaluar los riesgos en el área comercial de las sucursales del sistema bancario, para disminuir pérdidas financieras y contribuyendo al control interno. Resulta importante resaltar que la propuesta de esta investigación proporciona al sistema bancario, una herramienta de evaluación que permita una mejor efectividad de los controles para minimizar los efectos de los riesgos y determinar sus posibles manifestaciones en el área comercial.

Los resultados de la investigación parten de una necesidad y reclamo de las autoridades bancarias, considerando las insuficiencias actuales en la gestión bancaria de los riesgos.

Palabras claves: riesgo bancario, controles.

SUMMARY

The bank risk refers to all the different types of risks that face the bank institutions when they carry out its activities. Usually, this it varies depending on the type of business that develops this institution. Because a bank is a very special type of company, in which the public's money is captured, the one which given in loans - jointly with resources characteristic of the entity - at hird who pay interests for the use of the money.

¹Licenciada en contabilidad y finanzas. Investigadora en la disciplina de auditoría. Universidad de Ciego de Ávila.

²Licenciado en contabilidad y finanzas. Investigador en la disciplina de auditoría. Universidad de Ciego de Ávila.

³Licenciada en contabilidad y finanzas. Investigadora en la disciplina de auditoría. Universidad de Ciego de Ávila. Cuba.

In the realized consultations for the investigation, he/she allows to see the methodology lack in the system bank of Saving that approaches and allow to evaluate the impact and the probability of occurrence of the risks in the commercial area.

For such a reason it was necessary to evaluate the risks in the commercial area of the branches of the system bank, to diminish financial losses and contributing to the internal check. It is important to stand out that the proposal of this investigation provides to the system bank, an evaluation tool that allows a better effectiveness of the controls to minimize the goods of the risks and to determine its possible manifestations in the commercial area.

The results of the investigation leave of a necessity and birdcall of the bank authorities, whereas clause the current inadequacies in the bank administration of the risks.

Key Words: bank risk, controls.

INTRODUCCIÓN

La Administración de Riesgos es un evento fortuito e incierto resultante de nuestras acciones o por la acción de una causa externa que puede intervenir en el alcance de nuestras metas, causando daños directos o indirectos al patrimonio. Esta actividad se asocia generalmente a aspectos negativos, como a la probabilidad de ocurrencia de un suceso no deseable o incluso a

catástrofes. “La Administración de Riesgos es el proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo definir y registrar en detalles las fallas o causas en que se localizan los riesgos”(ZORRILLA SALGADOR)(1). Las fallas se definen como la probabilidad de incumplimiento de las funciones, eventos o situaciones que pueden coadyuvar a que no se logren las metas diseñadas en una entidad.

“El riesgo bancario se refiere a todos los distintos tipos de riesgos que enfrentan las instituciones bancarias cuando llevan a cabo sus actividades. Normalmente, este varía dependiendo del tipo de negocios que desarrolle dicha institución. Debido a que un banco es un tipo muy especial de empresa, en la cual se capta dinero del público, el cual dado en préstamos - conjuntamente con recursos propios de la entidad - a terceros, quienes pagan intereses por el uso del dinero. Así, usualmente los recursos con los que un banco genera sus ingresos son, en parte propios (patrimonio o capital), y mayoritariamente ajenos (depósitos del público). Por ello, dado que la mayoría del dinero que un banco administra no le pertenece, la gestión bancaria requiere un proceso constante de evaluación y medición de los riesgos a los que se exponen los recursos de los depositantes en las operaciones de la entidad.” (Riesgo Bancario 2007)(2).

Los responsables de los bancos deben poner de su parte todos los medios técnicos y humanos para identificar, medir, controlar, y en la medida de lo posible, limitar los riesgos, ya que estos son una parte inseparable de la actividad. Es preciso que los mayores gestores o responsables de los bancos promuevan entre todos los empleados la importancia de tener en cuenta los riesgos en todo momento.

La gestión de riesgos es el proceso destinado a la identificación, análisis y control económico de aquellos riesgos que pudieran afectar los activos o la capacidad de ganancia de una entidad; este proceso consiste en fijar criterios de aceptación de los riesgos a gestionar, de acuerdo con los objetivos de rentabilidad y solvencia perseguidos.”(PANTOJA RIVES 2010)(4).

“El objetivo de la gestión de riesgos no es otro que maximizar las repercusiones positivas (oportunidades) y minimizar las negativas (pérdidas) asociadas a un riesgo de una organización. Sólo una política efectiva de riesgos puede asegurar un equilibrio entre riesgo y oportunidades.”(PANTOJA RIVES 2010)(5).

“El sistema de control interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislados, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad, no es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en la operaciones y la utilización de sus recursos.” (AUTORES 2006)(6).

Hoy el país atraviesa una política económica necesaria para valorar y resolver los problemas existentes, por lo que fue necesario plantear lineamientos en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Dentro de las políticas macroeconómicas se encuentra la monetaria en la que se establecen lineamientos que destacan al Banco para asumir las nuevas

tareas en el proceso que atravesamos, además de los lineamientos económicos-sociales, específicamente del 11 al 24 relacionados con la política gestión económica y social.

Lineamiento # 15. La elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.

Para poder prestar los servicios bancarios necesarios incurriendo en proyectos nuevos, en el orden interno se hace imprescindible aplicar mecanismos e indicadores que permitan la evaluación y control para asegurar que los resultados se ajusten, tanto como sean posibles a los

objetivos previstos y evadir posibles delitos o manifestaciones de corrupción.

“Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los

riesgos.”(DEL TORO RÍOS 2005)(7).

“La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores tanto de origen interno como externo que pueden ser relevantes para la consecución de los objetivos previstos, se refiere al proceso interactivo continuo y a la metodología mediante la cual la empresa identifica las áreas de más alto riesgo, que ameritan la mayor atención y la asignación de recursos para la aplicación de medidas de control.”(LÓPEZ 2002)(8).

En la entidad objeto de esta investigación no se realiza con la efectividad de los controles para minimizar el efecto de los negocios, no se evalúan el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los mismos, y no se miden sus posibles manifestaciones. Por lo que proponemos el siguiente

Objetivo General:

Aplicar un procedimiento de evaluación de riesgos mediante técnicas y métodos de análisis en la sucursales del sistema bancario para disminuir pérdidas financieras o contribuyendo al control interno.

DESARROLLO

1.1. Análisis del procedimiento para una apropiada Gestión de Riesgos del área comercial de las sucursales del sistema bancario.

Los procedimientos a utilizar para realizar una adecuada gestión de riesgos apuntando al cumplimiento del objetivo propuesto se pondrá en práctica en este apartado. El esquema mostrado permite visualizar y comprender de manera sencilla el procedimiento utilizado para lograr evaluar mediante criterios los riesgos cualitativos del área comercial.

Por mediación de las encuestas mostró que del total de 23 especialistas seleccionados de las distintas sucursales de un territorio tomado como muestra, refleja un promedio de 5 años de experiencia en la materia dentro del sistema bancario.

A pesar de estar en los 5 años como promedio de experiencia laboral dentro del banco y la mayoría poseer un nivel escolar pre-universitario, técnico medio y universitario, es digno de subrayar, que además de estar vinculados íntegramente en el área en estos años, ostentan un alto dominio y oficio del trabajo, y de la actividad bancaria en general como complemento de sus vidas personales ante la sociedad.

1.1.1. Primera Etapa Identificación de los Riesgos.

Como método fundamental para valorar los riesgos es imprescindible medir diferentes criterios como la probabilidad de ocurrencia, el impacto y la severidad del evento, y de forma dinámica interrelacionarlos para buscar un nivel entre ellos.

Esta estimación proporcionará una visión global más clara de la problemática que puede surgir ante la ocurrencia de un riesgo y la intensidad o gravedad en la que estaríamos implicados.

De tal forma va a permitir dar una prioridad a los riesgos identificados para centrar la atención en los más vulnerables desde el punto de vista de su ocurrencia, cuan fuerte pudiera ser y la gravedad que podría dejar con toda la magnitud del daño, en caso de que el evento se materialice.

En estudio realizado se determinan diferentes riesgos de acuerdo a revisiones de documentos en la investigación realizada sobre la administración de riesgos en el área comercial de las sucursales del sistema bancario. Los mismos se exponen a continuación:

Presentación de documentos dudosos: se identifica cuando el cliente se presenta en la sucursal con documentación dudosa y pretende que se mantenga enmascarada su identificación, si lograra su objetivo le permitiría realizar movimientos en la cuenta con efectivo de procedencia ilícita.

Entrada de dinero para financiar la contrarrevolución: si un cliente realiza la apertura de una cuenta para depositar efectivo entregado por el enemigo con el fin de financiar la contrarrevolución y luego extraerlo en cantidades inferiores y en períodos de tiempos diferentes pagando las acciones que se realizan.

Sustracción del dinero por parte del cliente interno: puede ocurrir cuando el cliente efectúa la apertura de la cuenta y el cajero, en su primer depósito, se apropia de una parte del efectivo al no depositar el total del dinero en la cuenta, reflejando en la libreta el saldo correcto del depósito.

Entrada de dinero proveniente de actividades ilícitas: la entrada de dinero proveniente de actividades ilícitas puede estar asociada a que el cliente luego de haber obtenido dinero o ganancias de actividades ilícitas lo coloca en el banco para legalizarlo y así justificar el origen del dinero ilegal (ej. Narcotráfico, terrorismos, tráfico de personas, prostitución, entre otras), también mediante los depósitos frecuentes al presentarse sistemáticamente en la sucursal bancaria para realizar depósitos de efectivo en pequeñas cantidades y en denominaciones inferiores a \$ 20,00; de igual manera sucede cuando se efectúan extracciones de efectivo a intervalos, solicitando importes inferiores a \$ 30 000,00 para que la institución bancaria no domine el destino del mismo.

Realizar el cierre de la cuenta por extracción: el cajero realiza un cierre de cuenta por extracción dejando en saldo cero la misma, el dirigente que autoriza no se percata del error en la operación realizada, el recalcule de intereses a favor del cliente se mantiene en la cuenta bancaria, sin corresponderle, se cierra la cuenta por medida de seguridad y el cliente deja de percibir el beneficio de los intereses.

Ajustar intereses de las cuentas a la vista por medida de seguridad: el dirigente realiza ajustes de intereses en determinada cuenta a la vista para la apropiación del efectivo.

Depositar saldo en una cuenta a plazo fijo proveniente de una cuenta de ahorro ordinario, sin consentimiento del titular de esta última: al realizar la apertura de la nueva cuenta a plazo fijo, el cliente realiza el convenio con la sucursal por un plazo de vencimiento corto, que le permita cerrar la cuenta abierta, apropiarse de los intereses y depositar la parte íntegra del saldo que extrajo de la cuenta de ahorro ordinario, en ausencia del titular debido a diferentes causas,

ejemplo: salida temporal del país, u otra causa similar.

Apropiarse del efectivo de una cuenta inactiva con previo conocimiento de que el cliente no reside en el país: si se conoce por investigaciones realizadas que un titular de cuenta, reside definitivamente en el exterior y además se domina que tiene una cuenta en la sucursal bancaria en estado inactiva por un importe significativo, el dirigente con el acceso correspondiente activa la cuenta y en coordinación con el cajero y falsificando la firma de la tarjeta se pueden apropiar del efectivo.

Realizar el cierre de la cuenta a plazo fijo antes del vencimiento del plazo: al cliente presentarse en la sucursal un sábado que no se efectúa cierre contable y que las operaciones tienen fecha del lunes, el especialista comercial notifica la fecha del vencimiento en el modelo incorrectamente sin percatarse de ello, al vencimiento el cliente se presenta en la fecha plasmada en el modelo por lo que difiere de la del sistema en dos días y se dirige a la caja efectuando el cierre, el mismo no es alertado por el cajero y por tanto conlleva a la pérdida de los intereses, lo cual provoca gran descontento y malestar pudiendo ocasionar una queja a la institución.

Realizar la apertura de la cuenta a plazo fijo reflejando en el sistema un período de vencimiento diferente al reflejado en el modelo del cliente: durante la apertura de este tipo de cuenta puede ocurrir también que el cliente desea convenir un plazo de vencimiento por tres años y el especialista comercial introduzca en el sistema tres meses, traería esto como consecuencia que al presentarse el cliente a los treinta y seis meses, los intereses no coincidan con el cálculo realizado en el momento de la apertura y de igual manera por error humano se afectaría en gran manera la reputación de la entidad.

Realizar el cierre del certificado de depósito a plazo fijo, después del vencimiento del plazo: en el caso de las cuentas de certificado de depósito a plazo fijo, puede suceder que el servicio se oferte deficientemente, basado en las condiciones específicas que requiere este tipo de cuenta, relacionada fundamentalmente con los requisitos para cobrar intereses ya que

requiere el cobro de los mismo en la propia fecha de vencimiento, como se explicó en el capítulo anterior no son prorrogables, y después de vencido el plazo el interés devengado será el pactado al realizar la apertura de la cuenta, por supuesto que afecta grandemente la economía del cliente y el prestigio de la entidad.

Depositar efectivo por una suma significativa para transferir a un beneficiario en otra localidad o provincia enmascarando billetes presumiblemente falsos: en el proceso de transferencias se evalúa el envío de fondos a otra localidad proveniente de un depósito por un importe significativo y en denominaciones de billetes de \$50.00 y \$100.00, al estar el efectivo en poder del cajero no cumple con lo establecido para el conteo y revisión del mismo, ejecutando el conteo en la máquina contadora de billetes, sin al menos peinar los fajos y puede ocurrir que se encuentren billetes presumiblemente falsos incluidos en los mismos; al retirarse el cliente con su comprobante no existe reclamación por parte del cajero y de hecho se vería afectada económicamente la entidad y el trabajador.

Entregar tarjetas magnéticas y NIP a clientes que tienen relaciones de amistad con los trabajadores asignados o a terceras personas que no están domiciliados a este tipo de cuenta: el servicio de tarjeta magnética se encuentra diseñado fundamentalmente para jubilados que mantienen deudas con la sucursal bancaria, es por ello que puede ocurrir que se persone un familiar o amistad del titular de la cuenta para recoger el NIP y tarjeta magnéticas, incumpliendo con lo que está establecido, el comercial procede a realizar la entrega autorizado por el dirigente, lo que puede provocar que se realicen extracciones en la cuenta del titular sin su conocimiento.

Depósitos frecuentes en tarjeta magnética: el cajero al recibir el efectivo a depositar en tarjeta magnética notifica número de otra tarjeta a la cual él tiene acceso, para satisfacción personal.

Extracción del efectivo de tarjeta magnética por parte de la entidad: Los especialistas que custodian las tarjetas magnéticas y NIP no mantiene la debida seguridad de los mismos, por lo que otro trabajador o dirigente que domina esta situación realiza sustracción de ambos medios con previo conocimiento que el titular es fallecido o mantiene saldo en la cuenta porque la utiliza como ahorro, y no se encuentra en el país temporal o definitivamente, y se realiza extracción

de efectivo para satisfacción personal.

Apropiación de cupón de chequera por encontrarse firmados por el poderdante y el apoderado: cuando el apoderado de una chequera se presenta en la sucursal a cobrar el salario correspondiente al mes, el cajero se percata que la chequera contiene todos los cupones firmados tanto por el poderdante como el apoderado y logra apropiarse de uno de los cupones sin que el cliente perciba el hecho que está cometiendo, lo que posibilita que pueda apropiarse del efectivo llegada la fecha del cobro sin existir evidencias que lo culpe.

Realizar cobro de facturas de electricidad y teléfono sin estar habilitado el sistema automatizado, por ausencia del fluido eléctrico: cuando el fluido eléctrico es afectado por cualquier causa los cajeros de las sucursales bancarias tienen la orientación de las operaciones que pueden efectuar; los pagos por cuentas de terceros es uno de los servicios que no se pueden realizar en ese momento, por lo que puede que el cajero reciba la factura y el efectivo a cobrar,

le entregue al cliente la factura que le corresponde sin plasmar su cuño, firma y fecha posibilitando que al restablecerse el fluido eléctrico no refleje la operación en el sistema, destruyendo la factura o comprobante que corresponde al banco, sin dejar evidencias del hecho cometido.

Después de asumir los riesgos inherentes a esta área y conocer la falta de metodología y procedimientos dentro de las sucursales del sistema bancario, se hace necesario evaluar los mismos como parte del proceso de gestión de riesgo y a su vez nos hace cómplice y responsables dentro de la institución, a modo de componente inseparable de la actividad.

1.1.2. Segunda Etapa Evaluación de Riesgos.

Análisis de Ocurrencia e Impacto, Determinación de la probabilidad, impacto y severidad de los riesgos asociados al área comercial de las sucursales del sistema bancario.

Para la evaluación de los riesgos cualitativos, reconociendo la problemática descrita anteriormente se hace necesario diseñar y aplicar encuestas (**Ver Anexos No. 1**) con el ánimo de poder medir los diferentes criterios propuestos, es decir, probabilidad de ocurrencia, impacto y severidad de los eventos.

Las encuestas permiten conocer la valoración de los especialistas sobre los criterios seleccionados con que se pueden manifestar dichos eventos, es decir, permite diagnosticar la opinión de los miembros de la institución, del estado actual de los riesgos existentes.

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Se aplican técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficiente por su costo.

Prácticamente todos estos métodos requieren de datos del pasado para "evaluar" o "estimar" las variables frecuencia e intensidad del riesgo. Esta información no siempre está disponible en la entidad (al menos para todos los riesgos), y ante ésta situación, es válido recurrir a la opinión de personas como los especialistas del área comercial que por su experiencia y conocimientos pueden ser muy útiles en esta tarea.

En la mayoría de las ocasiones el historial de siniestros de una sola entidad suele ser escaso y se dispondrá de una experiencia propia, para identificar y evaluar la totalidad de los posibles riesgos.

Por ello, se debe completar este historial propio con las experiencias de las sucursales del mismo sistema bancario y el conocimiento de los especialistas del área comercial, trabajadores y dirigentes en general.

Inicialmente, no es posible contar con datos estadísticos que nos puedan orientar con proyecciones, por lo que es necesario realizar estimaciones procurando ser lo suficientemente objetivos, realizando un análisis cualitativo mediante la evaluación, mapas y controles de riesgos.

A partir de la carencia de información estadística manifestada desde las sucursales del sistema bancario, no se ha podido contar a lo largo de estos años con registros que den paso a compilar los hechos ocurridos para asumirlos y tomarlo como base.

Al no existir registros sobre la ocurrencia de esos riesgos en las sucursales de nuestra localidad, no permite determinar la frecuencia de los mismos y poder asumir las experiencias derivadas de los hechos ocurridos dentro de esta área en la historia.

La insuficiente información ha generado no disponer en la actualidad con un historial de los riesgos, por lo que evaluar a estos es la meta de esta investigación y la ambición de las sucursales en estos últimos años por no efectuar y consolidar un trabajo responsable que contribuya a la gestión y el sistema control interno del banco.

Para tal encuestas se han estructurado por cada criterio una escala estableciendo las categorías, valor a utilizar, y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de estos parámetros.

A continuación se presentan las escalas que se implementaron para evaluar los riesgos:

Escala de Probabilidad: posibilidad de ocurrencia del evento.

Categoría	Valor	Descripción
Muy alta	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta , es decir, muy posible que el hecho se presente.
Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta , es decir, posible que el hecho se presente.
Moderada	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es moderada , es decir, es media la posibilidad de que el hecho se presente.
Baja	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja , es decir, es poca la posibilidad de que el hecho se presente.
Muy Baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja , es decir, muy poca la posibilidad de que el hecho se presente.

La probabilidad de ocurrencia se ha distribuido en cinco niveles: muy baja, baja, moderada, alta y muy alta, con un valor para cada una de estas del 1 al 5, respectivamente, y la descripción de cada caso.

Escala de Impacto: grado de afectación de la ocurrencia del evento.

Categoría	Valor	Descripción
Catastrófico	5	Riesgo cuyo impacto es catastrófico , es decir, si llegara a presentarse tendría muy alto impacto o efecto sobre la entidad.
Alto	4	Riesgo cuyo impacto es alto , es decir, si llegara a presentarse tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.
Moderado	3	Riesgo cuyo impacto es moderado , es decir, si llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto sobre la entidad.
Menor	2	Riesgo cuyo impacto es menor , es decir, si llegara a presentarse tendría bajo efecto sobre la entidad.
Insignificante	1	Riesgo cuyo impacto es insignificante , es decir, si llegara a presentarse tendría muy bajo efecto sobre la entidad.

Escala de Severidad: grado de prioridad al evento.

Categoría	Valor	Descripción
Crítica	4	Riesgo cuya severidad es crítica , es decir, la prioridad es muy alta.
Alta	3	Riesgo cuya severidad es alta , es decir, la prioridad es alta.
Moderada	2	Riesgo cuya severidad es moderada , es decir, la prioridad es media.
Baja	1	Riesgo cuya severidad es baja , es decir, la prioridad es baja.

La severidad se ha distribuido en cuatro niveles: baja, moderada, alta y crítica, con un valor para cada una de estas del 1 al 4, respectivamente, y la descripción de cada caso.

Estas encuestas van dirigidas a los especialistas del área comercial de las sucursales del sistema bancario, por ser los gestores del área bancaria donde nace y evoluciona el ejercicio económico principal de la institución, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios bancarios a las personas naturales y jurídicas, por lo que están estrechamente relacionados con el campo de acción de esta investigación.

Partiendo que los recursos humanos son considerados por el banco su principal activo, los especialistas tienen como características estar capacitados y tener un buen rango de profesionalidad y experiencia, así como una preparación en el uso de la tecnología informática y otros medios de comunicación electrónicos.

Después de haber diseñado y aplicado las encuestas para los diferentes criterios como probabilidad e impacto, se pudo conocer por cada riesgo identificado el nivel de posibilidad que ocurra y severidad que pueden ser si los mismos llegaran a complementarse.

Dichas encuestas se han procesado por el paquete estadístico con el objetivo de tabular las mismas de manera que nos permita hacer valoraciones y análisis al respecto y elevar el nivel científico y de confiabilidad de los resultados obtenidos.

Al tener los resultados de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, brinda la posibilidad de definir cuáles son los riesgos que según la escala establecida son más propensos a ocurrir dentro de las sucursales.

Para esto se ha seleccionado la mayor coincidencia de los especialistas que a su vez representa el por ciento más alto por cada riesgo, describiendo la posibilidad que ocurra el hecho.

En la tabla siguiente ilustra el nivel de probabilidad de los eventos, organizados por el grado de ocurrencia, es decir, desde muy alta hasta muy baja.

Haciendo una valoración por lo que deja visualizar la tabla anterior, se puede decir que ha permitido saber que de una cartera de 17 riesgos identificados dentro del área comercial de la sucursal, poder definir los mismos en tres grupos, un primer grupo encabezado por posibilidades muy altas y altas respectivamente donde aquí se clasifican 7 riesgos representando un 41% del total, por lo que se deben realizar acciones preventivas con una periodicidad superior a las demás para minimizar el grado de posibilidad de ocurrencia de estos, un segundo grupo con una probabilidad moderada en la cual existen 3 riesgos calculados para un 18% donde no se puede desviar la atención por estar ubicados en el medio de este proceso, lo que conlleva también a identificar acciones para que no se incremente en un momento dado y el tercer grupo de las posibilidades de ocurrencia bajas y muy bajas

colocando 7 riesgos en esta posiciones respectivamente alcanzando un 41% del total, son riesgos que por no estar colocados en ese lugar son menos importantes, por lo que merecen dedicar un grupo de acciones para que no surjan hechos delictivos.

En general se ha podido mostrar la paridad que existe en estos riesgos de acuerdo a las clasificaciones propuestas, lo que demuestra las distintas posibilidades de que llegue un evento de cualquier magnitud a las sucursales del sistema bancario al no estar exentos de estas ocurrencias en tiempos ilimitados, se debe tomar un grupo de acciones objetivas y eficientes para minimizar al menor nivel posible hechos delictivos o de corrupción que empañe el prestigio alcanzado por el sistema bancario a lo largo de estos años.

La tabla que a continuación se presenta describe a partir de los resultados obtenidos el nivel de impacto por cada riesgo identificado en caso de concretarse cualquiera de estos eventos.

Se realizó bajo el mismo principio realizado con el criterio anterior para poder lograr a partir del conocimiento de los especialistas categorizar dichos eventos.

Se puede demostrar a través de esta tabla que un alto por ciento del total de los riesgos identificados permanece ubicado dentro de las categorías como impacto alto o catastrófico, se reflejan 14 de los 17 riesgos identificados para un altísimo y representativo 82% del total, lo que deja claro en la gran mayoría de los eventos que de ocurrir traería grandes consecuencias para el banco. Lo anterior está dado esencialmente por el objeto social de la institución ya que en su totalidad se relaciona con la operatividad del efectivo proveniente de la población puesto en las manos de los trabajadores bancarios con un grado elevado de responsabilidad y confiabilidad para el manejo del mismo a partir de los diferentes productos y servicios que ofrece la institución donde nacen en esta área.

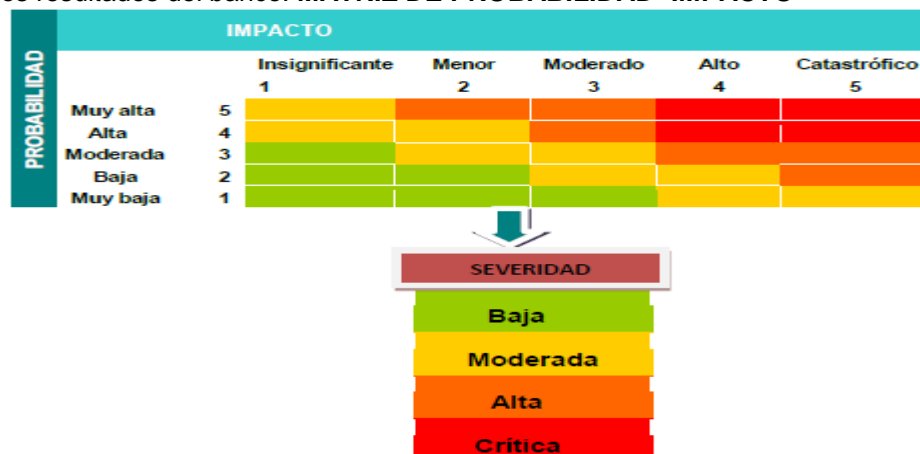
Se ha decidido elaborar la matriz de probabilidad e impacto en este trabajo para lograr la relación entre estos criterios, para así llegar a detectar el nivel de severidad y finalmente queden evaluados los riesgos.

Tabla No. 1 Nivel de probabilidad de los riesgos

No.	Riesgo	Probabilidad
1	Depósitos frecuentes en tarjeta magnética.	Muy Alta
2	Entrada de dinero proveniente de actividades ilícitas.	Alta
3	Apropiación de cupón de chequera por encontrarse firmados por el poderdante y el apoderado.	Alta
4	Sustracción del dinero por parte del cliente interno.	Alta
5	Realizar la apertura de la cuenta a plazo fijo reflejando en el sistema un período de vencimiento diferente al reflejado en el modelo del cliente.	Alta
6	Realizar el cierre del certificado de depósito a plazo fijo, después del vencimiento del plazo.	Alta
7	Realizar el cierre de la cuenta a plazo fijo antes del vencimiento del plazo.	Alta
8	Apropiarse del efectivo de una cuenta inactiva con previo conocimiento que el cliente no reside en el país.	Moderada
9	Entregar tarjetas magnéticas y NIP a clientes que tienen relaciones de amistad con los trabajadores asignados o a terceras personas que no están domiciliados a este tipo de cuenta.	Moderada
10	Depositar saldo en una cuenta a plazo fijo proveniente de una cuenta de ahorro ordinario, sin consentimiento del titular de esta última.	Moderada
11	Entrada de dinero para financiar la contrarrevolución.	Baja
12	Presentación de documentos dudosos.	Baja
13	Realizar cobro de facturas de electricidad y teléfono sin estar habilitado el sistema automatizado, por ausencia del fluido eléctrico.	Baja
14	Realizar el cierre de la cuenta por extracción.	Baja
15	Extracción del efectivo de tarjeta magnética por parte de la entidad.	Muy baja
16	Depositar efectivo por una suma significativa para transferir a un beneficiario en otra localidad o provincia enmascarando billetes presumiblemente falsos.	Muy baja
17	Ajustar intereses de las cuentas a la vista por medida de seguridad.	Muy baja

La matriz debe ser una herramienta flexible que documenta los procesos y evalúa de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad.

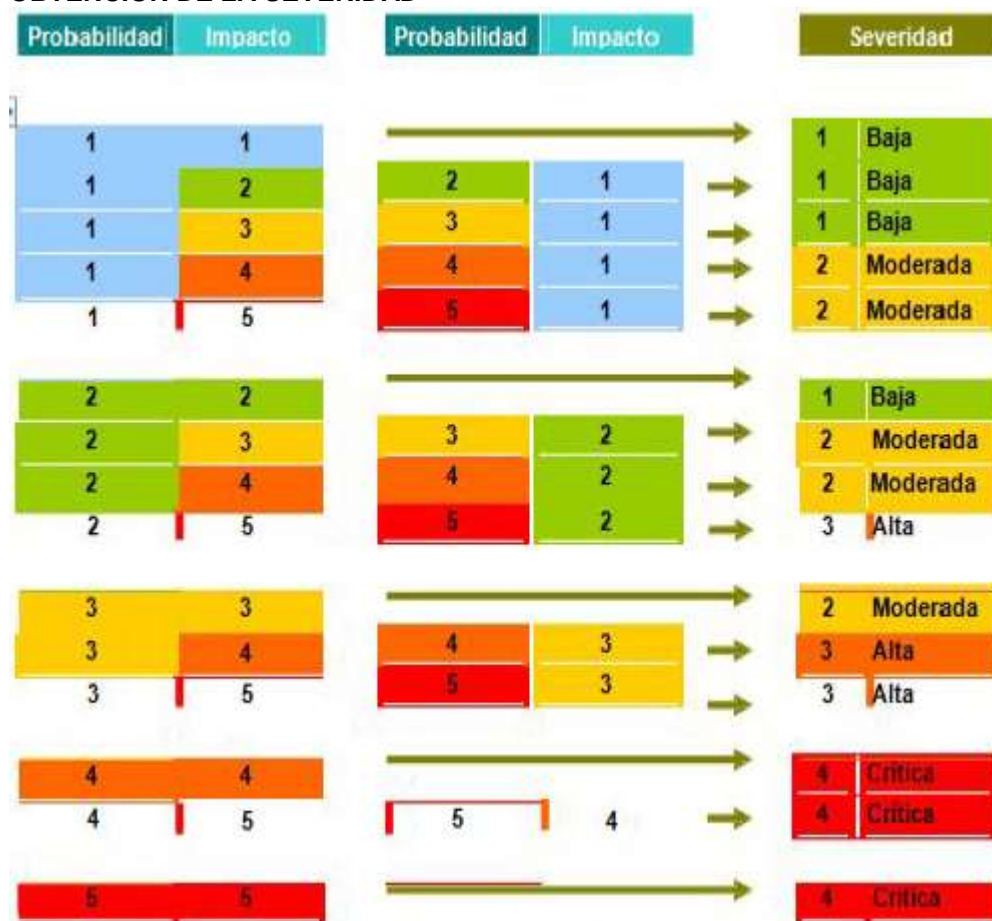
Matriz de probabilidad e impacto: en esta matriz se definen los rangos tanto para la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo, como para la afectación de los mismos en los resultados del banco. **MATRIZ DE PROBABILIDAD- IMPACTO**



Se usa una matriz de **5 x 5 niveles** para brindar mayor flexibilidad en la determinación de riesgos intermedios.

Para la obtención de la severidad se realizó un esquema en el que se visualiza los resultados de la severidad de cada riesgo, al conjugar los datos de probabilidad e impacto de dicho evento, este esquema también representa una ayuda para comprender mejor la aplicación de la matriz de probabilidad-impacto.

OBTENCIÓN DE LA SEVERIDAD



1.1.3. Tercera Etapa. Plan de Medidas

Diseño de los criterios de medidas para la evaluación de riesgos asociados al área comercial de las sucursales del sistema bancario.

A modo de propuesta se hace necesario identificar criterios de medidas para posibilitar en un futuro inmediato poder registrar los mismos, de aquí que se derive ir contando con registros y acumular lo mayor posible una historia en el banco sobre el tema que en próximos años permita hacer evaluaciones y permita calcular pérdidas por cualquiera de los riesgos identificados.

Estos criterios se proponen para monitorear y supervisar por parte del oficial de cumplimiento, especialista este encargado de observar, controlar, supervisar y tramitar cualquier información referente al cumplimiento de normas y procedimientos dentro de las sucursales, los mismos involucran a los gerentes de las sucursales como máximos responsables y facultados por sus funciones de trabajo en cada área.

Criterios de medidas:

1. Al realizar un cierre por medida de seguridad por presentación de documentos dudosos quede registrado en sistema el detalle de esa operación.
2. Implementar que todas las aperturas de cuentas se confeccionen el modelo Conozca a su cliente.
3. Reclamación del cliente por la diferencia existente entre el efecto de caja y lo reflejado en la libreta de ahorro, sin reportarse por parte del cajero la diferencia sobrante al cierre de las operaciones.

4. Registrar la cantidad de clientes que realizan operaciones en cuentas de ahorro con frecuencia en la sucursal.
5. Realizar por medida de seguridad los cierre de cuentas activas con saldo cero teniendo la posibilidad de reflejar la explicación del mismo.
6. Al realizar un cierre por medida de seguridad por la cuenta pendiente de cierre quede registrado en sistema el detalle de esa operación.
7. Que quede evidencia en el diario de operaciones de la sucursal el traspaso de saldo entre cuentas.
8. Registrar las cuentas inactivas que fueron activadas y la operación realizada fue un cierre.
9. Registrar las aperturas de cuentas a plazo fijo realizadas manualmente por falta de fluido eléctrico.
10. Registrar por mediación de quejas y sugerencias formuladas por error en la apertura de la cuenta con relación al período de vencimiento.
11. Listar por la opción de SIBPA correspondiente cada mes la cantidad de depósitos vencidos y no cobrados por el cliente.
12. Registrar a través de la pro forma el origen del efectivo detectado como presumiblemente falso.
13. Realizar mediante muestro a tarjetas magnéticas y NIP entregados en el mes transcurrido cotejo de las firmas del modelo 01-35 y 01-37 contra la registrada por el cliente en los registros de tarjetas magnéticas y NIP.
14. Registrar mediante reclamación del cliente el depósito del efectivo realizado en una fecha determinada y no acreditado a su cuenta.
15. Registrar mediante reclamación del cliente por el vencimiento del tiempo establecido para la entrega tarjetas magnéticas y NIP.
16. Registrar a las personas que acuden a la sucursal para cobrar un cupón de chequera de seguridad social sin ser el apoderado.
17. Registrar mediante reclamación del cliente por haber efectuado el pago de electricidad o teléfono por caja.

CONCLUSIONES

Después de los análisis efectuados en los aspectos desarrollados durante la realización de esta investigación se diseñan las siguientes conclusiones:

El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico de la investigación confirma la existencia de una base conceptual sobre el riesgo, su evaluación y control interno, lo que permite utilizarla como instrumento metodológico para la evaluación de riesgos en el área comercial.

Se logró evaluar los criterios para cada uno de riesgos identificados en el área comercial, con la aplicación de tal encuestas dejando saber cuáles son los más probables a ocurrir, los de mayor impacto y severidad, y a partir de estos poderlos integrar dando paso a ilustrar el orden de prioridad para su atención.

Se identifican los criterios de medidas para monitorear los riesgos identificados en el área comercial, los cuales estarán encaminados a registrar los mismos, de aquí que se derive ir contando con dichos registros y poseer una historia en el sistema bancario sobre el tema en próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

- ABREU HERRERA, M. Después del diagnóstico de control interno. Una propuesta para identificar y evaluar riesgos. Disponible en: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/fin_ma_06.htm, 2010. /consultada el 18 de febrero del 2018.
- ALIDE, B. C. Gestión del riesgo operativo en bancos e instituciones financieras. Seminario taller internacional 2008.
- ANDERSON, B. Entendiendo la administración de riesgo empresarial, Suiza, 2006.
- ARMADA TRABAS, E. Modelos de gestión en Cuba. Complementación con el control interno, Nuevos enfoques. Taller Provincial de la Contraloría, 2010.
- ARRANZ, F. La mejor herramienta para controlar los riesgos operacionales. Disponible en: www.club-bpm.com, 2010. /consultada el 10 de marzo del 2018.
- A R TEAGA PRADO, Y. C. B., MARTHA. La Gestión de los riesgos en el sector del turismo, La Habana, 2005.

- AUSTRALIANO, E. Administración de Riesgos. Disponible en: <http://www.col.ops-oms.org/desastres/docs/gestionriesgosaustralia.pdf>, 2009. /consultada el 20 de marzo del 2018.
- A UTORES, C. D. Herramientas para el control y la prevención en la lucha contra la corrupción. Experiencia cubana. La Habana, 2006.
- BACA, G. A. La Administración de riesgos financieros ejecutivos de finanzas, 1997, Noviembre, Año XXVI, No. 11.
- BASILEA, C. D. S. B. D. Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital Basilea, 2004. BBVA., I. A. Gestión de riesgo. Disponible en: www.bbva.com.pdf, 2005, /consultada el 24 de marzo del 2018.
- BLANCO C. La evaluación de los riesgos empresariales de operación con las técnicas de los números borrosos. Estudios Económicos Universidad de La Habana, 2005.
- BUNIAK, L. Mejores prácticas en metodologías, sistemas de análisis y calificación de riesgo bancario, monitoreo offside, indicadores de alerta temprana y modelos estadísticos predictivos de Quiebra bancaria, 2002.
- CAMPINS, D. B. E. B. Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con el método de las matemáticas borrosas. La Habana, Universidad de La Habana, 2007. 83. p.
- CARRILLO, S. Introducción a los riesgos financieros: el riesgo operacional, Madrid, 2004.
- CARUANA, J. Situación actual y tendencias futuras en la supervisión y control de los riesgos de la actividad financiera. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/9631/1/T31333.pdf>, 2000. /consultada el 26 de marzo del 2018.
- CUELLAR DE LA CRUZ, M. E. Metodología para la evaluación de riesgos. Villa Clara, Centro de Bioactivos Químicos Universidad Central de Las Villas, 2006. 72. p.
- DE LARA HARO, A. Medición y control de riesgos financieros, México, LIMUSA, 2003.
- DEL TORO RÍOS, J., FONTEBOA VIZCAINO A, ARMADA TRABAS E, SANTOS CID C M. Programa de preparación económica para cuadros, ediciones CECOFIS La Habana, 2005.
- EMPRESARIALES, M. P. G. R. Una herramienta indispensable para la empresa moderna.
- Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos36/riesgos-empresariales/riesgos-empresariales.shtml>, 2009. /consultada el 25 de marzo del 2018.
- ESCOBAR GONZÁLEZ, M. El banco cubano libre de problemas Revista Banco Central de Cuba, julio-septiembre 1999. Año 2 No. 3.
- FRAGOSO, C. Análisis y administración de riesgos financieros Xalapa, 2002.
- GASOL, M. La industria bancaria en el marco de Basilea Barcelona, España, Asociación Catalana de Contabilidad, 2007.