



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS ECONÓMICAS

DPTO. ECONOMÍA

GESTIÓN DE RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS EN LA BANCA COMERCIAL DE LA SUCURSAL 6651 BANDEC HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

Autor: Ricardo Luis Sors Fernández

Tutora: Dr. C. Helens Martínez Fernández

Consultante: Lic. Katerine Capote Botey

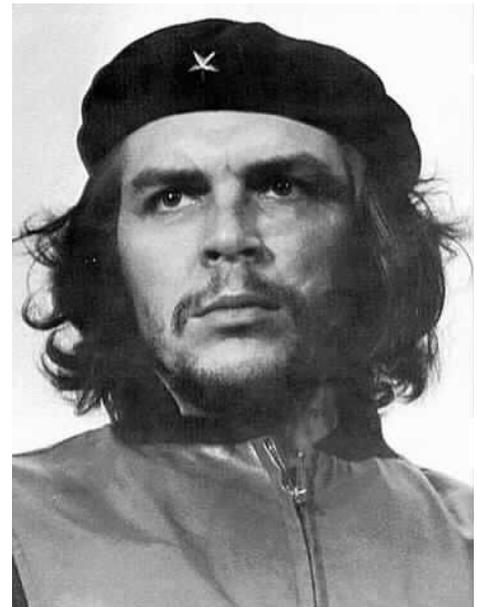
HOLGUÍN, 2022



PENSAMIENTO

(...) *“En la tierra hace falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y dar más, que digan mejor ahora que mañana”.*

Ernesto Guevara de la Serna(1965)



DEDICATORIA

Dedicado a la memoria de mi querido tío Ricardo Sors Capote (Chichi), donde quiera que estés que tu ejemplo perdure por siempre.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer es reconocer y recompensar a las personas que durante todo este largo trayecto me han ayudado y estuvieron a mi lado en los momentos más difíciles, mis más sinceras gracias para:

- *En primer lugar mi familia, porque la familia lo es todo.*
- *En segundo lugar a mis tutoras Helens y Kathy por ser las artífices de esta culminación de estudio exitosa.*
- *A mi gran amiga Yaili, fiel compañera de estudio durante más de 6 años.*
- *Muchas gracias todos esos magníficos profes de la Universidad, fueron muchos pero de todos llevo una lección aprendida.*
- *A todos los que de una u otra forma tuvieron que ver con la realización de este trabajo de diploma.*

A todos muchas Gracias

RESUMEN

Los bajos tipos de interés y los mayores requerimientos de capital han dejado atrás los sueños dorados de un sector fundamental para la economía. Si la banca presenta problemas en su funcionamiento, esto repercute en la economía real de forma determinante a través de una crisis financiera. Atendiendo a lo anterior el presente trabajo persigue como objetivo general desarrollar acciones para la gestión de los riesgos económicos y financieros en la banca comercial de la Sucursal 6651 Bandec Holguín Cacocum de manera que incida en la efectividad del sistema de control interno y la toma de decisiones económicas.

Para su realización se emplearon diversos métodos como el histórico- lógico, hipotético-deductivo, análisis – síntesis unido a la observación directa y la revisión documental con un cuerpo de técnicas como la encuesta y la entrevista. Lo anterior permitió el diseño de una herramienta informática denominada software PREVBANDEC como resultado, para la implementación y el control de las acciones. En este orden de ideas se perfeccionó: el tratamiento dado a la identificación, ejecución y control del riesgo en cuanto a la actualización diaria del mapa de riesgos según su flujograma lo que deviene en la puesta en práctica diaria del plan de prevención y su actualización según los roles asignados a los trabajadores de la sucursal.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 1
CAPITULO I. SISTEMATIZACIÓN TEÓRICA SOBRE EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS EN EL SISTEMA BANCARIO.....	Pág. 5
1.1 El proceso de Control Interno: generalidades y componentes	Pág. 5
1.1.1 Evolución histórica del control interno en el sistema bancario cubano.....	Pág. 10
1.2 La gestión del riesgo como componente de importancia en el control interno. Conceptos y clasificación.....	Pág.15
1.3 Los antecedentes del riesgo en Cuba.....	Pág.17
1.4 Análisis histórico tendencial de la gestión del riesgo en Cuba.....	Pág.20
1.5 Breve reseña del marco regulatorio asociado al análisis de riesgo: las normas ISO 31000 y 21500.....	Pág. 22
CAPÍTULO II. GESTIÓN DE RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS EN LA BANCA COMERCIAL DE LA SUCURSAL 6651 BANDEC HOLGUÍN.....	Pág. 28
2.1 Acciones para la gestión de riesgos económicos y financieros en el sistema bancario.....	Pág. 28
2.2 Implementación de las acciones para la gestión de riesgos económicos financieros en la banca comercial de la Sucursal 6651 Bandec Holguín.....	Pág. 44
CONCLUSIONES.....	Pág. 55
RECOMENDACIONES.....	Pág. 56

INTRODUCCIÓN

Para las entidades estatales socialistas, resulta vital garantizar un sistema de información que satisfaga en calidad y cantidad el proceso de toma de decisiones, y el banco como institución que presta servicios financieros tanto a personas naturales como estatales presta especial atención a este proceso. El mercado se presenta cada vez más inestable e impregnado de incertidumbre, las transformaciones económicas en el país son cada vez más cambiantes por lo que resulta un reto para los equipos administrativos la gestión y administración del conocimiento, por las dimensiones y el grado de riesgo que se asume al utilizar dinero en proyectos de banca remota.

Desde sus orígenes la gestión de riesgo empresarial (ERM, por sus siglas en inglés) ha evolucionado hasta convertirse en una función de gestión ampliamente desarrollada. Ha avanzado hacia áreas de negocios que originariamente se consideraban no relacionadas. Esta evolución admite que los riesgos están interrelacionados y que se pueden obtener importantes beneficios a partir de la evaluación y supervisión del riesgo en la organización.

El sentido común de la generalidad del público interpreta el término riesgo como la posibilidad de ocurrencia de un peligro lógicamente indeseado. Este término también es aplicable al funcionamiento interno del sistema de gestión de las empresas y/o instituciones y, aunque sus consecuencias pueden derivar en riesgos, también pueden conducir a pérdidas económicas o de prestigio por actos de negligencia o intencionales relacionados con el personal gestor del proceso.

El sector bancario lleva años sufriendo un descenso intenso en su rentabilidad. Los bajos tipos de interés y los mayores requerimientos de capital (junto a otras regulaciones) han dejado atrás los sueños dorados de un sector fundamental para la economía. Si la banca tiene problemas serios, esto puede repercutir en la economía real de forma determinante a través de una crisis financiera. Los problemas que enfrentan hoy empresas y familias pueden traducirse en un incremento de préstamos fallidos, aspecto este que deviene en un daño al balance de los bancos y su capacidad para seguir dando créditos.

La crisis del Covid 19 ha dejado secuelas y ha constituido una amenaza para la banca y la mantiene bajo presión para no reducir sus calificaciones crediticias. Por tanto, con

indagaciones y entrevistas realizadas a especialistas y clientes inmiscuidos en la Sucursal bancaria 6651 Bandec Holguín Cacocum se pudo corroborar en la temática de control interno lo siguiente:

- ✓ Las medidas que benefician a los bancos a corto plazo podrían contribuir a un exceso de deuda corporativa y de los hogares que no se puede financiar en épocas normales lo que influye en el relajamiento de los estándares de préstamos.
- ✓ Persisten contracciones de los márgenes de interés en entornos ultra bajos
- ✓ El aumento del endeudamiento por parte de las empresas repercute en riesgos importantes para los bancos
- ✓ Falta de integración entre las técnicas, etapas y procedimientos para gestionar los riesgos bancarios.

De lo anterior se resume como **situación problemática** esencial que existen deficiencias en el tratamiento dado a los riesgos, específicamente, en la banca comercial. En consonancia, se enmarca el **problema científico** de la investigación en ¿cómo contribuir a la efectividad del control interno para la toma de decisiones económicas en la Sucursal Bancaria 6651 Bandec Holguín que limitan el adecuado funcionamiento de la banca comercial?

Esto permite evidenciar una **contradicción externa** enmarcada en las limitaciones cognitivas en cuanto al tratamiento que reciben los riesgos económicos y financieros para la toma de decisiones económicas y la necesidad de poseer un sistema de control interno efectivo donde el personal que lo lleva a la práctica debe ser competente y estar capacitado para enfrentar cualquier situación y modificación económica.

Lo antes descrito, implica que el **objeto de estudio** consiste en: el proceso de control interno en el sistema bancario y su **campo de acción** lo constituye la gestión de los riesgos económicos y financieros en la banca comercial de la Sucursal 6651 de Bandec Holguín Cacocum.

Paralelo a ello se decide trazar el **objetivo general** siguiente: desarrollar acciones para la gestión de los riesgos económicos y financieros en la banca comercial de la Sucursal 6651 Bandec Holguín de manera que contribuya a la efectividad del control interno y la toma de decisiones económicas.

Así mismo, la **idea a defender** se elabora sobre la base del desarrollo de acciones para la gestión de los riesgos económicos y financieros de la banca comercial a través del empleo de una herramienta informática contribuirá a la efectividad del control interno para la toma de decisiones económicas en la Sucursal 6651 Bandec Holguín Cacocum.

Una vez delimitado el objetivo general a alcanzar y la idea a defender formulada, resulta necesario desarrollar un conjunto de **tareas de la investigación** para su cumplimiento, estas son:

1. Elaboración del marco teórico conceptual del objeto de estudio y el campo de acción.
2. Sistematización teórica de la historicidad de los riesgos económicos y financieros en el sistema bancario.
3. Fundamentación teórica de las principales investigaciones relacionadas con la identificación, prevención y control de los riesgos económicos y financieros en el sistema bancario.
4. Diseñar las acciones para la gestión del riesgo económico y financiero en el sistema bancario.
5. Aplicar las acciones diseñadas para la gestión del riesgo económico y financiero en la banca comercial de la Sucursal 6651 Bandec Holguín Cacocum con el empleo del software PREVBANDEC.

Una vez delimitadas las tareas, en la realización de este trabajo se emplearon los siguientes métodos de investigación:

El método Dialéctico materialista como método general de la investigación el cual se concreta en el resto de los métodos.

Métodos teóricos:

Histórico-Lógico: en la memoria escrita se investiga el movimiento histórico y teórico del objeto de estudio y campo de acción a través de técnicas fundamentales de revisión bibliográfica general y discriminativa, la periodización, la caracterización, posición crítica ante los hechos y evaluación histórica.

Al igual que se usó un proceso de creatividad y generación teórica donde el método hipotético-deductivo, se dedica a los procesos de ensayo y error teóricos.

El análisis y síntesis también se emplea para darle forma al contenido, así como la infinitud de lo general a lo particular y viceversa.

Métodos empíricos

La observación directa y la revisión de documentos con el propósito de enriquecer la información que se requiere para la elaboración del informe escrito.

Encuestas y entrevistas para la identificación y prevención del riesgo económico y financiero.

Métodos estadísticos y/o matemáticos

Estadística descriptiva con empleo de las herramientas informáticas: Excel y software PREVBANDEC.

Finalmente, la presente investigación, tendrá como estructura organizativa la siguiente: en el capítulo I se expone el marco teórico donde se presentan las bases en que se sustenta el trabajo, así como un breve resumen de la norma ISO 31000 y 21500, componentes de la gestión y prevención del riesgo dentro del sistema de control interno.

El capítulo II, está dirigido a lograr el cumplimiento del objetivo general, se concentra en la gestión de riesgos económicos financieros de la banca comercial de la Sucursal 6651 Bandec Holguín Cacocum mediante el empleo de una novedosa técnica informática para su identificación, prevención y control.

CAPÍTULO I. SISTEMATIZACIÓN TEÓRICA SOBRE EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS EN EL SISTEMA BANCARIO

En el presente capítulo se tratan algunos de los elementos teóricos que respaldan la investigación realizada, en el campo del Control Interno y la gestión de riesgos. Se hace especial énfasis en la evolución conceptual del control interno, sus particularidades en Cuba así como sus componentes y normas. Paralelo a ello, se analiza la gestión del riesgo como componente de importancia dentro del control interno y se delimita la clasificación de los mismos. A continuación, se abordan los antecedentes y las tendencias de la gestión de riesgos en el sistema bancario para delimitar su evolución paulatina en el tiempo.

1.1 El proceso de Control Interno: evolución conceptual, generalidades y componentes

Evolución conceptual del control interno.

Se podría afirmar que el Control Interno es un término tan antiguo como la definición de contabilidad, ya que desde su surgimiento ha estado en constante evolución y en busca de nuevas mejoras. Se considera que ha transitado por cuatro etapas:

- ✓ La primera etapa, llamada **génesis**, es donde aparecen los primeros registros para controlar las operaciones de los negocios, los cuales datan de 1280, donde el Papa Nicolás II levantaba duplicados para verificar la exactitud del trabajo de sus administradores (Cano- Morales, Restrepo-Pineda y Villa-Monsalve, 2015). En 1902, por el aumento de las producciones, aparecieron hechos como el incremento de personas que participaban y como consecuencia se comenzó a delegar funciones; surgió entonces la necesidad de auditores y contadores.
- ✓ La segunda etapa conocida como **cambios** donde se comienza a hablar del control interno, definido como un conjunto de medidas o procedimientos establecidos por las organizaciones con el propósito principal de prevenir fraudes y evitar errores del personal.
- ✓ La tercera etapa, **desarrollo**, es donde se amplían los objetivos del control interno debido al ambiente competitivo y hostil que tenían que enfrentar las empresas para continuar su curso hacia sus metas de rentabilidad y de cumplimiento de su misión, así como minimizar impactos negativos. Un cambio en la evolución del control interno fue marcado por la revelación de los informes del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas, COSO (COSO, 1992), implementados por varios países al integrar el sistema organizacional, conformándose la cuarta etapa o de integración.

El control interno ha evolucionado y adaptado a las nuevas realidades; debido a su ineficiencia,

GESTIÓN DE RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS EN LA BANCA COMERCIAL DE LA SUCURSAL 6651 BANDEC HOLGUÍN

ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asuman de forma efectiva una gestión integrada, enfoque que sigue siendo un acápite pendiente.

En los informes (COSO), la definición de Control Interno cambia su enfoque tradicional, y queda expresado que el Control Interno, se entiende como: un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. Este informe plantea una definición, más detallada, al decir, que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Al igual define que por el uso cada vez más generalizado de la dirección estratégica, el Control Interno denominado administrativo se divide en dos grupos: el operativo y el estratégico.

Sin embargo, la clasificación en uno u otro tipo de control no se contradicen, sino que se amplían. El operativo está dirigido al control del plan de la organización integrado por métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección y el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, para alcanzar los niveles esperados de eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos. En tanto, el estratégico debe garantizar un grado razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.

Por otra parte, el control contable está dirigido a proporcionar un nivel razonable de fiabilidad de la información financiera. Estas acciones comprenden los controles y procedimientos contables establecidos con este fin, y se añade, según lo legislado para estos efectos(Hernández, 2016).

Según Holmes (1974), el control es: "una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización". En otro ámbito, el documento conocido como *Standars* (1997), define el control interno como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas sean cumplidos.

En otro orden de ideas, Capote-Cordovés (2001) plantea que: un Sistema de Control Interno (SCI) deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc., en fin debe contribuir a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes.

Carmona González (2007), lo define como el proceso, donde los controles son una serie de acciones, cambios o funciones que, en su conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto convierte al Control Interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

En Cuba, la Resolución 297/2003, del MFP, retoma y aplica el concepto sobre esta temática expuesto en el Informe COSO. La definición plasmada en esta resolución es abarcadora y precisa, en cuanto a los requerimientos de las instituciones cubanas, lo define 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, el control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.

La Contraloría General de la República en la Resolución 60/2011 plantea que: el Control Interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos ,que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos , proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

De los conceptos expuestos anteriormente se puede concluir que el Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos. Se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a

la gestión. Tales acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

El Control Interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para los directivos de cualquier entidad. Contribuye además al proceso de modernización, cambio mejora de los resultados, con calidad y eficiencia contando con componentes para su correcta aplicación.

Componentes del control interno

Según Resolución 60 vigente a partir del año 2011, el sistema control interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales; estos son los siguientes: Ambiente de Control, Gestión y Prevención de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo, los que se encuentran estructurados en normas.

Ambiente de control

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas: planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual (P); integridad y valores éticos (IV); idoneidad demostrada (I); estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad (EO); y políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos (RH).

Gestión y Prevención de Riesgos

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos,

por procesos, actividades y operaciones, además evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el plan de prevención de riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. El componente se estructura en las siguientes normas: identificación de riesgos y detección del cambio (IRDC); determinación de los objetivos de control (OC); y prevención de riesgos (PR).

Actividades de Control

El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades. Se estructura en las siguientes normas: coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización(C); documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos (D); acceso restringido a los recursos, activos y registros (AR); rotación del personal en las tareas claves (RP); control de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) e indicadores de rendimiento y de desempeño (IDE).

Información y Comunicación

El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas: sistema de información, flujo y canales de comunicación (SI); contenido, calidad y responsabilidad (CCR); y rendición de cuentas (RC).

Supervisión y Monitoreo

El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión:

actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas: evaluación y determinación de la eficacia del SCI (E) y comité de prevención y control (CP).

1.1.1 Evolución histórica del control interno en el sistema bancario cubano

A los efectos de la presente investigación, la evolución histórica del sector bancario cubano, atendiendo a las propias características de su desarrollo se puede agrupar en tres etapas fundamentales: la colonia, la neocolonia y la etapa revolucionaria.

• Etapa Colonial (1854 – 1902)

Al inicio del siglo XIX, la necesidad de capital para invertirlo en el desarrollo de la industria azucarera y del comercio en general, urgía la creación de instituciones crediticias con intereses razonables que compitieran con la usura, que como norma practicaban los prestamistas particulares. Se insistía por los terratenientes y hacendados azucareros en la apertura de cajas o bancos que financiaran sus actividades.

Sin embargo, no fue hasta 1833 que se establecieron las primeras casas que realizaban operaciones de ahorro, préstamo y descuento, pero no es realmente hasta la década de los 50 que comenzaron a crearse los primeros bancos e instituciones de crédito del país como la Real Caja de Descuento y el Banco de Comercio, creados en 1854 y el Banco Español de La Habana fundado en 1856; perfilándose el embrión del capitalismo financiero en la economía colonial.

Al finalizar las guerras de independencia en 1898, comienza la penetración del capital norteamericano, aprovechando la coyuntura de la ocupación del país siendo la principal vía el financiamiento para Empresas.

Al finalizar el siglo XIX, sólo dos instituciones bancarias sobrevivieron: el Banco Español y el Banco de Comercio; situación que se mantiene al inicio de la ocupación militar Norteamérica en 1902.

• Etapa Neocolonial (1902 – 1959)

Durante los primeros catorce años del siglo XX fueron creados alrededor de veinte bancos, fundamentalmente en la capital; tres de ellos eran de capital extranjero. Especial interés cobra el desarrollo alcanzado por *The National City Bank* (Banco Nacional Centro) que fue capaz de dirigir el negocio azucarero, la refacción, la especulación y comercialización de esta producción, además de absorber varias entidades bancarias del país, convirtiéndose en el banco más poderoso de la nación luego del *crack* (crisis) del año 20.

A partir de este momento, la situación cambió radicalmente y las finanzas del país fueron dominadas por la banca extranjera y en particular, la norteamericana, siendo su principal objetivo maximizar el margen financiero, apoyado en una reducción considerable de los costos de operación bancaria, apoyados en la especialización. Durante el período de 1920 y hasta 1933, la vida económica y social del país se recrudesció, observándose un desplazamiento de los bancos cubanos tanto en cantidad como en saldo promedio de depósito, del sector financiero del país.

La característica fundamental de este período fue la no existencia de un banco central de emisión y redescuento, provocado por la presencia de bancos extranjeros en el territorio, los cuales dominaban el 84% de las operaciones bancarias, a los que no le convenía la presencia de un Banco Central, que supervisara sus operaciones.

En este contexto, el aniquilamiento de la banca cubana como resultado del crack de 1929, tuvo incidencia negativa en la estructura crediticia nacional, la cual se puso al servicio de la mono producción azucarera y el comercio importador, constituyendo un freno para el desarrollo agrícola e industrial del país, sentando las bases para su dependencia hacia el sector externo. Con la creación del Banco Nacional de Cuba, se refuerza la presencia de la banca nacional en el referido sector, producto de que el mismo asume las funciones de Banca Central destacándose entre sus principales objetivos: facilitar y encauzar el desarrollo económico, preservar la estabilidad financiera del país e incrementar el ahorro con el objetivo de promover las inversiones productivas, para lo cual contaba con un capital autorizado de 10 millones de pesos.

- **Etapa revolucionaria (a partir de 1959)**

A partir del 13 de octubre de 1960, fecha de la nacionalización de la banca en Cuba, el rol asumido por el Banco Nacional de Cuba (BNC) fue indispensable pues quedaba como única entidad bancaria dentro del país, por lo que ampliaría sus funciones a la banca comercial.

En el período comprendido desde la nacionalización de la banca hasta el año 1966, se realizaron un conjunto de transformaciones de acuerdo con la nueva concepción de un banco socialista, mediante la cual se ubicaron agencias en los lugares más inhóspitos e inaccesibles del país, con vista a contribuir al desarrollo económico y al incremento del nivel de vida de la población. Tomando como punto de partida esta función se dictó la Resolución 933 del 1969 mediante la cual se creó la función de gestión de ahorro.

En este sentido, dadas las grandes proporciones que abarcaba la red de ahorro y teniendo en consideración su heterogénea composición, además el hecho de no estar creado el mecanismo para ejercer un control acorde a su función; la dirección de los gestores de ahorro se hizo difícil y un tanto más su control, perdiéndose de esta forma el objetivo fundamental de la campaña de ahorro. Esta situación condujo a que en 1966 se eliminara radicalmente esta función en el contexto bancario.

Durante el período comprendido entre 1966 y 1975 existió una reducción significativa de la circulación monetaria, debido a la práctica de reflejar flujos mercantiles, a través de las compensaciones internas, como consecuencia de considerar a la mayoría del sector estatal como si fuera una única empresa; y una disminución en las actividades bancarias producto de haberse asumido, funciones no propias de la banca como es el caso de tener a su cargo la política presupuestal, fiscal y de precios.

Esta etapa estuvo también caracterizada por la inexistencia de un verdadero sistema de dirección de la economía, participando el banco en el control de algunas categorías materiales de los planes anuales y suministrando información a la dirección del gobierno en materia de circulación monetaria.

La situación de un control deficiente en determinadas categorías económico- financieras llegó hasta fines de 1975, cuando en el Informe Central al Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba el compañero Fidel Castro (1975) hace un profundo análisis crítico de los errores cometidos, señalando:

En la conducción de la economía hemos adolecido indudablemente de errores de idealismo y en ocasiones hemos desconocido la realidad de que existen leyes económicas objetivas a las cuales debemos atenernos. Interpretando idealistamente el marxismo y apartándonos de la práctica consagrada por la experiencia de los demás países socialistas, quisimos establecer nuestros propios métodos (...) Cuando podría parecer que nos estábamos acercando a las formas comunistas de producción y distribución, en realidad nos estábamos alejando de los métodos correctos para construir previamente el socialismo.

En el Primer Congreso se aprobó el nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía que contemplaba el funcionamiento del dinero, los precios, las finanzas, el presupuesto, los créditos, los intereses y demás categorías mercantiles. Con el nuevo sistema, las funciones del Banco se ampliaron y sus relaciones con la economía, en general, y con otros organismos económicos y financieros, en particular, cobraron un nuevo carácter y mayor importancia.

En el marco de este sistema el papel del Banco se vuelve fundamental para el desarrollo del país, en virtud de las amplias atribuciones que se le asignan. La nueva orientación de la economía le impuso al Banco Nacional de Cuba la reestructuración y adecuación del sistema bancario a sus nuevas funciones, que incluían el otorgamiento de créditos como medio de utilización de los recursos temporalmente ociosos y el reforzamiento de la disciplina y el control financiero. La reestructuración del sistema bancario acorde a sus nuevas funciones, en especial la utilización del crédito como resorte de dirección económica, y su adecuación para asumir en una primera etapa las funciones inherentes a un ministerio de finanzas debían estar diferenciadas de las propiamente bancarias.

Dadas las nuevas funciones al BNC, única institución bancaria del país en ese momento, se necesitaba una reestructuración de la sección bancaria, creando un banco para atender el servicio a la población y a la vez que captara los recursos monetarios que sirvieran de fuente adicional de financiamiento del crédito bancario a las empresas y a la propia población. De esta forma quedarían delimitados dos campos de acción bancaria: El sector estatal y las operaciones internacionales por una parte y la población de la otra.

Para poder cumplir con las nuevas funciones asignadas, el Banco tuvo que desarrollar una intensa tarea encaminada a la formación metodológica que le permitiera abarcar las

actividades fundamentales a desarrollar, tales como la elaboración del Plan de Crédito a corto plazo, de forma experimental en una primera etapa, para su gradual aplicación en el resto de la actividad económica en los años subsiguientes.

Como se ha planteado en el primer capítulo de este trabajo el binomio riesgo – crédito han estado siempre indisolublemente unidos, es por ello que desde el inicio de la concesión de créditos en Cuba (1975) se establecieron regulaciones dirigidas fundamentalmente a garantizar el otorgamiento adecuado y la recuperación de los recursos concedidos, ante la posibilidad de impago de los prestatarios, pero bien alejadas de los mecanismos que en la práctica internacional ya se utilizaban; es así que con fecha febrero de 1981 mediante Resolución No 69 del Presidente del BNC se aprobaron las Normas Generales para el Otorgamiento, Control y Recuperación del crédito bancario introduciéndose elementos de control y regulación tales como:

- Límite de crédito: expresa el importe hasta el cual pueden obtener préstamos las empresas y entidades, siempre que se justificara económicamente su necesidad, acorde con el movimiento estimado de los medios de rotación.
- Verificación del respaldo material de los préstamos: una de sus finalidades era establecer el monto pagado de las existencias por encima de los recursos propios y que este no resultara inferior al importe de los préstamos vigentes por existencias. Esta verificación se aplicaba tanto mediante comprobación documental (teniendo como base el sistema informativo de las empresas, complementado con las informaciones adicionales ofrecidas por estas), como física (se determina sobre la base de los datos del registro de almacén y de los documentos primarios del registro contable, se puede comprobar a través de una muestra de las existencias en almacén).

Estos procedimientos con algunas adecuaciones se mantuvieron en las normas que fueron posteriormente aprobadas en febrero y diciembre del año 1983, no aplicándose en este período ningún otro procedimiento que permitiera valorar el riesgo asumido por el banco al conceder crédito, excepto los que se derivan del propio ciclo de vida del mismo.

De forma general, el sector bancario cubano, desde su creación tuvo como objetivo fundamental la captación y uso de recursos monetarios con la consiguiente reducción de los costos de operación bancaria, para maximizar el margen financiero.

Especial interés cobra en esta etapa la depresión económica que se inicia en 1991 causada por el derrumbe del campo socialista, y el abrupto cese de los mercados en los que Cuba desenvolvía el grueso de su comercio exterior. Ante tal situación, la economía cubana inicia un proceso de transformaciones en el cual se diversifican las formas de propiedad, se descentralizan las empresariales y de mercado, se incorporan a la escena nuevos sujetos económicos y varían las reglas de la planificación.

Por su parte, el sector bancario es sujeto y objeto de estas transformaciones, desarrollándose un proceso de reorganización, adecuaciones y perfeccionamiento, que tiene como objetivo fundamental “propiciar el empleo racional de los recursos financieros temporalmente libres y proveer canales de cobros y pagos ágiles, seguros y efectivos.

Como resultado de lo anterior, se hizo necesario el desarrollo de sistemas más flexibles y dinámicos, que garanticen el desarrollo de un sistema bancario ágil, eficiente y de nivel internacional, que contribuya a crear el entorno financiero que demanda una economía en transformación y recuperación.

El desarrollo experimentado por la categoría crédito bancario durante estos años trajo aparejada la necesidad de instrumentar procedimientos estandarizados que contribuyan a minimizar el riesgo que asume el banco por los recursos que presta, es por ello que mediante el Acuerdo 278/2000 del Banco Central de Cuba se aprueba el procedimiento para la Clasificación de los Activos Crediticios el que representa un paso de avance en materia de gestión del riesgo.

1.2 La gestión del riesgo como componente de importancia en el control interno.

Conceptos y clasificación

En este epígrafe se realiza un estudio teórico de los principales elementos de la gestión de riesgos. Resulta importante antes de abordar sobre su gestión, establecer la concepción del riesgo en la actualidad.

Riesgo: conceptos y clasificación

En una organización del tipo que sea, el riesgo es el efecto de la existencia de incertidumbre que puede afectar al cumplimiento de sus objetivos. De acuerdo con la definición recogida por la Organización Internacional de Normalización (*International Organization for Standardization* (por sus siglas en inglés, ISO)), el riesgo es la combinación de la probabilidad de ocurrencia de un evento y sus consecuencias.

Entonces, es imprescindible tomar en cuenta su prevención, identificación y medición, así como su mitigación como elementos fundamentales de la gestión empresarial. La función de gestión de riesgos es parte esencial de la estrategia y dependerá del nivel de aversión al riesgo exigido por los accionistas y por la alta dirección.

Gestionar riesgos no consiste en eliminar los riesgos, sino en maximizar el binomio rentabilidad/riesgo una vez que la organización ha fijado el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir.

En el caso de una entidad financiera, cobra especial importancia este concepto, puesto que, por su actividad y tipo de negocio, los distintos riesgos asumidos son muchos y muy variados. Así, el riesgo es inherente a la actividad bancaria: una entidad financiera gana dinero asumiendo riesgo y cobrando un precio por ello. Se debe tomar en cuenta que el negocio básico de una entidad financiera es tomar dinero prestado (pasivo) y conceder préstamos (activo).

Como ya se ha mencionado, el objetivo básico de una Entidad Financiera no es eliminar el riesgo, sino transformar los riesgos y optimizar la relación rentabilidad – riesgo. Así, sus acciones se movilizan con el objetivo de maximizar el valor generado para el accionista.

De acuerdo a la estructura y funciones de la empresa los riesgos se suelen clasificar en: económicos-financieros (crédito, liquidez, solvencia, rendimiento), de mercado, de legalidad, de carácter tecnológico (relacionados con los equipos, las tecnologías de información), operacionales (relacionados con las operaciones en los flujos de trabajo), organizacionales (los que afectan a toda la organización), estratégicos y de reputación. Este tipo de clasificaciones ha provocado la fragmentación de los riesgos a la hora de estudiarlos. Esto hace necesario su identificación en los procesos y no mediante la estructura y las funciones de la empresa como tradicionalmente se realiza en la práctica empresarial

De acuerdo al análisis, interpretación y evaluación, los riesgos se pueden clasificar en: objetivos y subjetivos. Los objetivos son los que se determinan mediante cálculos matemáticos y datos estadísticos y los riesgos subjetivos a través de juicios intuitivos de las personas que los estudian

La relación objetiva – subjetiva de las causas que provocan la ocurrencia de los riesgos abre paso a los inherentes e incorporados. Los riesgos inherentes nacen de la actividad propia de la empresa y los incorporados aparecen como resultado de errores o fallas humanas. También se clasifican en residuales siendo esto los riesgos que quedan luego de la aplicación del control a los riesgos inherentes. Contando para ello con los componentes del Control Interno.

1.3 Los antecedentes del riesgo en Cuba

Los antecedentes del riesgo operacional en Cuba, ordenado cronológicamente encuentran un primer acercamiento oficial al análisis y evaluación de este tipo de riesgo en el sistema económico financiero cubano en el 2003, con la publicación de la Resolución No. 297 (derogada), que versaba sobre las normas de control interno, dictada por el Ministerio de Finanzas y Precios.

En el 2006 el extinto Ministerio de Auditoría y Control, asimilado por la actual Contraloría General de la República, emitió la Resolución No. 13, que aprobaba las indicaciones para la elaboración y sistemático control del plan de medidas para la prevención de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. “Si bien en este documento no se hace alusión al riesgo operacional, su análisis e interpretación permite deducir que su objetivo fundamental era implementar un instrumento que permitiera prevenirlos y controlarlos” (Escalona, 2013, p. 17).

En fecha 2 de agosto de 2006, el Superintendente del Banco Central de Cuba emitió las normas para el otorgamiento, control y recuperación de los financiamientos, donde se identifica el riesgo operacional como uno de los riesgos a los que están sujetas las instituciones financieras; partiendo de los postulados de Basilea II. Se define a este riesgo como: “el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla en los procesos, personas y sistemas internos o por un acontecimiento externo. Esta definición incluye el riesgo legal” (BCC, 2006).

En este mismo documento se relacionan los tipos de eventos asociados esta clase de riesgo sin que quedara clara la pretensión del legislador al incorporar estos elementos en una normativa dirigida a la gestión del riesgo de crédito, que no establece ninguna pauta para la gestión de los riesgos operacionales.

En enero de 2018 se aprueba el proyecto de instrucción del Superintendente para establecer las normas sobre la gestión integral de riesgos, que en su artículo 34 precisa que “el riesgo operacional consiste en la posibilidad de pérdida directa o indirecta causada por una insuficiencia o falla en los procesos, personas y sistemas internos o por un acontecimiento externo. Este concepto incluye el riesgo legal, el riesgo de cumplimiento, el riesgo del uso indebido de los servicios bancarios y financieros y el riesgo tecnológico, pero excluye los riesgos reputacional y estratégico o de negocios” (BCC, 2018, p. 13).

Se precisa, además, que las instituciones financieras para el control del riesgo operacional establecen diferentes indicadores por riesgo o evento de riesgo, lo que se definen a partir de datos históricos de pérdidas operacionales, sin proponer estructura para la construcción de bases de datos internas de pérdidas operacionales, así mismo, las instituciones financieras establecen el método de registro para la cantidad y monto de las pérdidas cuantificables o no por eventos de pérdida por riesgo operacional, precisando que el proceso metodológico de recolección de estas pérdidas incluye identificar, aprobar y controlar las cuentas para su registro.

Los responsables de reportar las pérdidas antes mencionadas, los mecanismos de reporte y el sistema que lo soporta; en esencia, son los poseen la instrucción que otorga libertad a las instituciones financieras cubanas para el registro y control del riesgo operacional desde el punto de vista proactivo y no desde una cuantificación del capital económico para asumir posibles pérdidas por estos riesgos.

A pesar de no contar con una normativa nacional que adecue las prácticas internacionales relacionadas con la cuantificación integral del riesgo operacional a las condiciones de Cuba, que propicie el establecimiento de sistemas de administración de este tipo de riesgo por las instituciones financieras del país, los bancos cubanos aplican el sistema de control interno estructurado, según normas vigentes para todas las entidades del país donde se precisan la

identificación y tipificación de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, su probabilidad de ocurrencia y cuantificación de las pérdidas (Contraloría General de la República, 2011) y con carácter específico para las instituciones financieras la Instrucción No. 1/2012 del Superintendente del Banco Central de Cuba, lo que constituye un importante punto de partida para establecer sistemas de gestión del riesgo operacional a tono con los postulados intencionales recogidos en los Acuerdos de Basilea.

Si bien en la Instrucción No. 1 del 2018 del Banco Central de Cuba, se establece la gestión integral del riesgo como proceso dinámico y estratégico por medio del cual se identifican, evalúan, miden, monitorean y controlan los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta una institución financiera, no se establece una definición para la cuantificación integral del riesgo operacional en la práctica nacional del Banco Central de Cuba (BCC, 2018, p. 3-4).

En un estudio realizado por Borrás y Robaina de la gestión del riesgo operacional en los bancos cubanos, se evidencian que los referentes normativos de gestión de riesgos operacionales más utilizados en la práctica de los bancos cubanos son los manuales internos de cada institución y las normativas de la Contraloría General de la República, mientras que las herramientas de gestión de riesgo operacional reconocidas en la práctica internacional son poco conocidas y demuestran que la gestión del riesgo operacional en los bancos comerciales cubanos es muy incipiente y exige el diseño e implementación de mecanismos de gestión que se correspondan con las particularidades del contexto cubano (Borrás y Robaina, 2012, p. 105).

Hasta la actualidad, a pesar de los esfuerzos de la Supervisión Bancaria, son insuficientes los avances logrados en las instituciones bancarias para llevar a cabo la cuantificación integral del riesgo operacional, que supere las limitaciones de los sistemas contables para el registro de las pérdidas operacionales que presentan en la actualidad las entidades bancarias cubanas. Cuando se mencionan los riesgos en el sistema bancario cubano, en los que se ubica el riesgo operacional, se requiere reflexionar sobre las consideraciones emitidas por Gladys Bejerano Portela, como Contralora General de la República y Vicepresidenta del Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba cuando en el VIII Taller de Enfrentamiento al Delito en

el 2013 insistió en el papel de la banca en la sociedad socialista, en el ejemplo de control que esta debe dar y en la importancia de preservar la imagen de corrección que debe proyectar la institución y consideró que todavía existe una baja percepción del riesgo en la banca y que es necesario ponerse a la ofensiva, para no estar siempre dando explicaciones sobre lo ya ocurrido (Morales, 2013, p. 17).

En este sentido la implementación de la gestión y cuantificación integral del riesgo operacional en el ámbito nacional, más que una necesidad, es una responsabilidad de primer orden que la banca cubana debe asumir sin dilatación. La banca cubana se encuentra en etapa de iniciación con limitaciones que la sitúen en línea con los estándares internacionales (**norma ISO 31000**), en el desarrollo de modelos internos para determinar la suficiencia de capital económico operacional.

1.4 Análisis histórico tendencial de la gestión del riesgo en Cuba

Gestionar riesgos ofrece beneficios auténticos e importantes para organizaciones, sus proyectos y sus participantes, pero éstos nunca se alcanzarán sin reconocer la importancia de gestionar riesgos en cada nivel del negocio o sin una eficacia operativa en desempeñar la gestión del riesgo en la práctica (Hillson, 2005). Existen diferentes normas que rigen las actividades del proceso de gestión de riesgos, en determinados contextos de interés. Estas normas orientan la necesidad de aplicación de herramientas, métodos y técnicas para cada uno de los pasos o actividades del proceso de gestión de riesgos (AS/NZN 4360, p. 1999; AIRMIC, ALARM, IRM, 2002; ISO 31000, p. 2009)

La especialización de la gestión de riesgos en las organizaciones ha permitido la incorporación de elementos relacionados con la gestión de riesgos en diferentes normas como:

- La Seguridad y Salud del trabajo que hace énfasis en la gestión de riesgos laborales
- El sistema de gestión de la calidad, incluye conceptos relacionados con el riesgo y su gestión. Actualmente existe la de norma ISO 9001 (2015) que incluye todo un capítulo sobre la gestión de riesgo para la calidad
- ISO/ IEC 27005 sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Habla sobre la gestión de riesgo de seguridad de la información en una organización
- Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República sobre las Normas del

Sistema del SCI.

En la resolución 60 del 2011 se describen cada una de las normas del componente gestión y prevención de riesgos las cuales plantean:

a- Identificación de riesgos y detección del cambio: en la identificación de los riesgos, se tipifican todos los que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. La identificación de riesgos se nutre de la experiencia derivada de hechos ocurridos, así como de los que puedan preverse en el futuro y se determinan para cada proceso, actividad y operación a desarrollar. Los factores externos incluyen los económico – financieros, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos y los internos incluyen la estructura organizativa, composición de los recursos humanos, procesos productivos o de servicios y de tecnología, entre otros.

La identificación de riesgos se realiza de forma permanente, en el contexto externo pueden presentarse modificaciones en las disposiciones legales que conduzcan a cambios en la estrategia y procedimientos, alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto y de ahí en sus planes y programas, y desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse provocarían obsolescencia técnica, entre otros; en el contexto interno, variaciones de los niveles de producción o servicios, modificaciones de carácter organizativo y de estructura u otros.

Toda entidad debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en su ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una vez identificados los riesgos se procede a su análisis, aplicando para ello el principio de importancia relativa, determinando la probabilidad de ocurrencia y en los casos que sea posible, cuantificar una valoración estimada de la afectación o pérdida de cualquier índole que pudiera ocasionarse.

b- Determinación de los objetivos de control: los objetivos de control son el resultado o propósito que se desea alcanzar con la aplicación de procedimientos de control, los que deben verificar los riesgos identificados y estar en función de la política y estrategia de la organización.

Luego de identificar, evaluar y cuantificar, siempre que sea posible, los riesgos por procesos, actividades y operaciones, la máxima dirección y demás directivos de las áreas, con la participación de los trabajadores, realizan un diagnóstico y determinan los objetivos de control, dejando evidencia documental del proceso.

El diagnóstico se realiza en reuniones por colectivos de áreas, direcciones o departamentos según corresponda, las cuales son presididas por la máxima autoridad del lugar, el dirigente sindical y los representantes de las organizaciones políticas; debe estar presente al menos uno de los integrantes del grupo que realizó la identificación y análisis de riesgos a nivel de la organización, con la información y antecedentes específicos del área. En estas reuniones se realiza entre todos, un diagnóstico con los objetivos de control a considerar y se definen las medidas o procedimientos de control a aplicar, las mismas serán antecedidas de un trabajo de información y preparación de los trabajadores en asamblea de afiliados donde se les explica el procedimiento a seguir para su desarrollo.

c- Prevención de riesgos: esta norma constituye un conjunto de acciones o procedimientos de carácter ético – moral, técnico – organizativos y de control, dirigidas de modo consciente a eliminar o reducir al mínimo posible las causas y condiciones que propician los riesgos internos y externos, así como los hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados y en un clima de impunidad, provocan manifestaciones de corrupción administrativa o la ocurrencia de presuntos hechos delictivos.

En función de los objetivos de control determinados de acuerdo con los riesgos identificados por los trabajadores de cada área o actividad y las medidas o acciones de control necesarias, se elabora el plan de prevención de riesgos, cuyos aspectos más relevantes tributan al del órgano, organismo, organización o entidad, el que de forma general incluye los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos y la misión. Los planes elaborados son evaluados por el Comité de Prevención y Control y aprobados por el órgano colegiado de dirección.

El plan de prevención de riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados, se actualiza y analiza

periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de hechos que así lo requieran.

1.5 Breve reseña del marco regulatorio asociado al análisis del riesgo: las normas ISO 31000 y 21500

Norma ISO-31000

Es muy común escuchar hablar de la norma ISO 31000 cuando se tocan temas relacionados a la gestión de riesgos, sin embargo, son poco los que conocen cuál es realmente su propósito y para qué sirve.

En la siguiente entrega le daremos un contexto acerca de esta normativa y el por qué es tan importante tenerla en cuenta.

Actualmente, muchas empresas sin importar su tamaño están poniendo en práctica estrategias de gestión de riesgo con el fin de prevenir problemas que se puedan presentar, para llevar a cabo este procedimiento, los riesgos se deben identificar, analizar y monitorear.

La ISO 31000 cuenta con insumos globales que permiten realizar una adecuada y eficiente gestión de riesgos enfocados en operatividad, gobierno y confianza. Podría definirse como una guía o un referente internacional que ofrece directrices y principios para poner en marcha los sistemas de gestión de riesgos. Se publicó en noviembre del 2009 por la Organización Internacional de Normalización (ISO) con el fin de que las compañías puedan gestionar sus riesgos de una manera efectiva a través de procedimientos que les permitan cumplir sus objetivos.

Principios para la gestión de riesgos de la ISO 31000:

- ✓ **Crear valor:** facilita el cumplimiento de los objetivos planteados y de los requisitos legales relacionados a la seguridad, salud laboral, protección ambiental, entre otros.
- ✓ **Integración en los procesos de la organización:** no es una gestión que se realiza aparte, por el contrario, está involucrada en las actividades principales de la empresa.
- ✓ **Toma de decisiones:** permite que se tomen decisiones relacionadas a los planes de prevención o alternativas que se podrán en práctica para la gestión de riesgos.
- ✓ **Trata la incertidumbre:** se enfoca en aquellos aspectos que son inciertos y de la manera en qué debería tratarse.

- ✓ **Sistemática, estructurada y adecuada:** permite que se dé un desempeño eficaz y que se puedan obtener resultados confiables.
- ✓ **Se basa en la información disponible:** se fundamentan en fuentes de información fiables como lo son la experiencia, el análisis y las opiniones de los expertos.
- ✓ **Hecha a la medida:** se enfoca de manera directa con los objetivos internos y externos de la organización.
- ✓ **Resalta factores humanos y culturales:** entiende la importancia de los empleados y personas involucradas en el proyecto los cuales pueden facilitar o dificultar la operación.
- ✓ **Transparencia e incluyente:** la participación de los públicos de interés permite que la gestión del riesgo este siempre actualizada.
- ✓ **Dinámica, iterativa y sensible al cambio:** es importante que las compañías entiendan que las tendencias cambian y su entorno también, por lo que debe estar preparado para adaptarse.
- ✓ **Mejora continua de la organización:** es importante entender que las empresas deben diseñar estrategias para mejorar en cada uno de sus aspectos, no solo en la gestión de riesgos.

Ventajas de la ISO 31000

Ayuda a que la gestión se proactiva. Permite entender la importancia de identificar, analizar, monitorear y tratar el riesgo en cada una de sus etapas. Contribuye a que se puedan identificar debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas en todo el proceso. Facilita el cumplimiento de los requisitos legales de las normas internacionales. Mejora la gestión financiera y la de la compañía, y la confianza de los públicos involucrados. Se crea una estrategia confiable enfocada en la toma de decisiones y planificación. Previene las pérdidas que se puedan presentar. Permite que los incidentes que se puedan presentar sean manejados a tiempo o anticipadamente. Da la posibilidad de que se pueda conocer a fondo los procesos de la empresa.

Norma ISO 21500

Cuando hablamos de la norma ISO 21500 estamos haciendo referencia al conjunto de indicaciones o pautas sobre Dirección y Gestión de Proyectos. Estas pautas concretan la forma

en la que una compañía gestiona sus normas en relación a los proyectos, los procesos, los tiempos o los riesgos entre otros.

La norma ISO 21500 ha sido elaborada como una guía cuyo objetivo principal es conseguir dar una orientación a las organizaciones en su gestión. Por ello, la norma ISO 21500 no incluye requisitos como tal y no ha sido elaborada con ningún tipo de fin de certificación. Esta es una de las cuestiones que difiere con el estándar de sistemas de gestión de calidad, ISO 9001, el cual ofrece una descripción de los procedimientos y sistemas que se recomiendan a las compañías para la mejora de los procesos y cuestiones operacionales.

Esta norma ISO 21500 da soporte a uno de los principales motores económicos mundiales como son los proyectos. Conocer la gestión y saber gestionar los proyectos es una cuestión que cada día está adquiriendo una mayor importancia. Como ya hemos mencionado, la norma ISO 21500 ofrece una descripción detallada y muy explicativa de los conceptos y procesos que se consideran relevantes en esta línea, por eso, su finalidad es la ayuda a directores de proyecto, principiantes o experimentados, a aplicar las mejores prácticas en la gestión de sus proyectos, mejorando los resultados de negocio y concluyendo sus misiones con éxito. La norma europea puede hacerse extensible a multitud de áreas, lo que amplía aún más su utilidad. Está diseñada para permitir su aplicación ha:

- Cualquier tipo de organización. Incluidas las organizaciones públicas, privadas o comunitarias.
- Proyectos de diversa índole. Independientemente de su complejidad, tamaño y duración.

Objetivos

El principal objetivo de la norma ISO 21500 es recomendar a las distintas compañías una forma profesional de elaborar los proyectos cumpliendo con los estándares más exigentes, demandados por el mercado global. Esta norma ofrece una descripción de alto nivel acerca de los diferentes conceptos y procesos que componen las buenas prácticas en dirección y gestión de proyectos.

Dado que ofrece una descripción de alto nivel sobre conceptos y proyectos, los nuevos directores de proyectos junto con los gerentes con experiencia pueden servirse de la norma

ISO 21500 para lograr una mejora del éxito del proyecto y la consecución de resultados empresariales.

La estructura de la norma ISO 21500 continúa con las directrices del PMBOK, el ya conocido estándar del PMI. Esta estructura posibilita la aplicación genérica en cualquier empresa independientemente del tamaño o sector en el que opere.

La norma ISO 21500 persigue la estabilización y sistematización de tareas, así como la homogeneización de las actividades. Es decir, pretende que el resultado de un proceso sea el mismo independientemente de la persona que lo realiza.

Gracias a la implementación de la norma ISO 21500 se desea conseguir que las compañías conecten sus objetivos con proyectos exitosos, potencien la mejora continua en toda la organización, tener en cuenta las sinergias positivas o los posibles conflictos con las partes interesadas antes de que aparezcan, mejorar la empleabilidad y movilidad de los usuarios y la capacidad para trabajar en proyectos internacionales.

Ventajas

Los beneficios de la aplicación de norma ISO 21500 en la compañía incluyen:

- Fomento de la transferencia de conocimientos entre proyectos y organizaciones.
- Mejora de las condiciones de ejecución de las diferentes etapas de los proyectos.
- Fomentar los procesos de licitación y su eficiencia.
- Promoción del uso de una terminología de gestión de proyectos coherente.
- Aumento de la flexibilidad de los trabajadores de gestión de proyectos.
- Adecuación de la capacidad de los equipos de proyecto para su trabajo en entornos internacionales.

De esta manera, adecuarse a lo que dispone la norma ISO 21500 supone avanzar hacia la internacionalización, adaptándose a las nuevas condiciones de globalidad en los mercados, sobre todo en un entorno de eficiencia y sostenibilidad que parte de una buena integración y una coordinación eficaz. De aquí la importancia de gestionar de forma eficiente el riesgo en una entidad y si su naturaleza es de beneficio económico para el país, requiere de una atención diferenciada.

Los bancos son tomadores de riesgo por naturaleza. Para las instituciones financieras, (incluidos los bancos) las actividades que realizan comprenden un conjunto de operaciones vinculadas a distintos tipos de riesgos. No se concibe la prestación de servicios financieros sin la existencia de riesgos asociados a esas operaciones y, por esto el proceso de administración de estas instituciones debe desarrollar actividades relacionadas con la gestión de los riesgos. Las crisis financieras ocurridas en el transcurso de los últimos años evidenciaron que los bancos y otras instituciones financieras presentaron ineficiencias en gestionar sus propios riesgos. Las técnicas avanzadas utilizadas fueron incapaces de revelar los problemas existentes en este campo. Las crisis han puesto de manifiesto las serias insuficiencias en el sistema bancario en muchos países, desde el deterioro de la calidad del capital en algunas instituciones hasta problemas de liquidez al no poder refinanciarse en los mercados a corto plazo.

CAPÍTULO II. GESTIÓN DE RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS EN LA BANCA COMERCIAL DE LA SUCURSAL 6651 BANDEC HOLGUÍN

El presente capítulo aborda en primera instancia las acciones a seguir para la gestión de riesgos económicos y financieros en el sistema bancario. A continuación, se implementan dichas acciones en el proceso comercial de la Sucursal 6651 de Bandec Holguín. Atendiendo al caso de estudio, se analizan los resultados y se propone una herramienta informática (software) para contribuir al cumplimiento del objetivo general declarado.

Los análisis y propuestas que se presentan, se basan en técnicas e instrumentos científicos, entre los que se encuentran:

- Estudio de documentos e informaciones del Banco Central de Cuba, incluyendo las normativas bancarias cubanas.
- Revisión de trabajos académicos desarrollados en las distintas universidades del país, el Centro Nacional de Superación Bancaria, en los eventos sobre eficiencia del sistema bancario nacional y publicaciones de la intranet del Banco Central de Cuba.
- Entrevistas con directivos y funcionarios del sistema bancario nacional, encuestas a funcionarios bancarios y profesores universitarios, y trabajo en grupos de expertos.

A continuación, se describen los aspectos metodológicos que conforman las acciones diseñadas para la gestión de riesgos económicos y financieros en el sistema bancario.

2.1 Acciones para la gestión de riesgos económicos y financieros en el sistema bancario

A partir de que el control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejora continua, este, se extiende a todas las actividades inherentes a la gestión toda vez que se efectúa por la dirección y el personal. Su implementación ocurre mediante un sistema integrado de normas y procedimientos que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos propiciando una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales trazados y una adecuada rendición de cuenta.

Como parte indispensable de este proceso, se elabora el Plan de Prevención de Riesgos para corregir fallas e insuficiencias, adoptando las medidas y acciones administrativas que correspondan para dar seguimiento a su cumplimiento en el órgano asesor de dirección.

En consonancia con lo antes descrito, un análisis de los principales elementos descriptivos del control interno asociado a la gestión de riesgos, permite diseñar diversas acciones que guardan relación con las estrategias que se diseñen para la prevención y enfrentamiento a los hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.

Acciones para la gestión del riesgo económico y financiero en el sistema bancario:

Acción1. Definición de las condiciones organizativas y estructurales de la sucursal bancaria

Esta acción persigue como principal objetivo el proceso de familiarización con la sucursal bancaria y sus diferentes procesos para involucrar y capacitar a los trabajadores en el temático objeto de estudio.

Paso 1. Involucramiento y capacitación del personal que trabaja en las instituciones bancarias. En este paso se procede a capacitar mediante talleres, seminarios, estudio en el puesto de trabajo, unido a la preparación en conjunto con la Contraloría General de la República, de los miembros e invitados permanentes del Comité de Prevención y Control, directivos y trabajadores, sobre el tema del Plan de Prevención de Riesgos. Este paso sirve de preámbulo, para la conformación del grupo de trabajo que servirá de guía a los trabajadores y directivos durante la identificación de los riesgos y la elaboración del plan de medidas derivadas de dicha identificación.

Paso 2. Caracterización de la sucursal bancaria

Objetivo: caracterizar la sucursal bancaria objeto de análisis con el propósito de determinar la relación que se establece entre su misión, visión, objetivos de trabajo y los diferentes procesos que se llevan a cabo para cumplimentar dichos objetivos.

En este paso se deben incluir los siguientes aspectos:

- ✓ Nombre de la sucursal
- ✓ Reseña histórica, subordinación
- ✓ Localización, clasificación
- ✓ Objeto social
- ✓ Misión y visión
- ✓ Caracterización del capital humano

✓ Estructura organizativa

Paso 3. Creación del grupo de trabajo

El objetivo de este paso consiste en conformar un grupo de trabajo integrado por trabajadores, directivos e investigadores con conocimientos sobre el tema de manera que permita recopilar, analizar y procesar la información.

Para la selección de expertos se emplea el método Delphi con la introducción de escalas buscando la mayor objetividad. Este proceso de selección incluye el cálculo del coeficiente de competencia que se determina como:

$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$, donde:

K_c : coeficiente del conocimiento sobre el tema que se le pide opinión.

Nota: este coeficiente se auto valora acorde a una escala que va de 0-10 donde el valor propuesto por el posible experto, se multiplica por 0,1 y se obtiene K_c .

K_a : Coeficiente de argumentación.

Nota: este coeficiente, se autoevalúa en alto, medio o bajo según el grado de influencia de las siguientes fuentes: análisis teóricos realizados por el posible experto, su experiencia obtenida, trabajo de autores nacionales, trabajo de autores extranjeros, su propio conocimiento sobre el problema en el territorio nacional y extranjero, así como su intención. Este coeficiente recibe, suma de los valores que corresponden a cada cuadrícula seleccionada o marcada por cada experto

El coeficiente de competencia (k) del experto, teóricamente se encuentra siempre entre 0,25 y 1, mientras más cercano esté el valor k de 1, mayor es el grado de competencia de la persona. Para su realización se recomienda preparar una ficha en la que se registren los datos generales del experto.

Una vez seleccionados los expertos se les hace llegar las encuestas para que opinen respecto a los indicadores, aspectos, etc. Esa encuesta tiene que estar muy bien elaborada, se debe encabezar con una explicación del tema que se investiga solicitando la participación del experto en las opiniones.

En este grupo de trabajo se recomienda debe estar el Director General y el oficial de cumplimiento que lleva la función de control interno en la sucursal bancaria. La cantidad de miembros depende de las características de la sucursal y su objeto social.

Acción 2. Diagnóstico inicial a los programas de auditoría y plan de prevención de las áreas de la sucursal bancaria

En esta acción se deben diagnosticar los programas aplicados por los auditores internos de la sucursal bancaria, y los planes de prevención de las diversas áreas con el propósito de determinar los principales problemas asociados a la determinación de los riesgos.

Paso 1. Determinación de los problemas e irregularidades.

Se identifican los principales problemas e irregularidades, así como las causas que los provocan. Esto constituye el antecedente para el análisis de la determinación de riesgos.

Acción 3. Identificación de los riesgos presentes en cada área

Paso 1. Aplicar un cuestionario por parte de la administración a los trabajadores, donde estos plasmen según su experiencia y conocimientos los riesgos presentes en el área de trabajo.

La proforma de dicho cuestionario posee la siguiente estructura:

Tabla 1.

Cuestionario para la identificación de riesgos

Área: _____

Nombre: _____

Riesgos presentes en su área: _____

Una vez recopilada la información del cuestionario, se procede a conformar un resumen de estos, para delimitar los riesgos más importantes. La dirección de la sucursal en conjunto con los miembros del Comité de Prevención y Control, deben extraer de lo expuesto por los trabajadores, los riesgos más importantes. Las técnicas que se emplean son: reducción de listado y trabajo en equipo.

Paso 2. Identificar los riesgos y la intensidad de los mismos a través del mapa de riesgo

Se diagnostican los riesgos usando la herramienta Mapa de Riesgos, con el objetivo de conocer la intensidad de los mismos, los resultados de este análisis, se deben debatir en reunión con los trabajadores para delimitar los objetivos de control.

Acción 4. Determinar los objetivos de control

Según el diagnóstico de los riesgos se deben determinar los objetivos de control, en conjunto con los trabajadores, para que estos últimos se sientan comprometidos con los resultados que se desean alcanzar.

Acción 5. Confeccionar el plan de prevención de riesgos

La confección de este plan no es la suma de medidas propuestas por las áreas, direcciones y/o departamentos sino la consolidación de estas y debe estar conformado por las medidas que cada trabajador propone, además de aquellas medidas que por su importancia deben ser tomadas en cuenta, las que una vez incorporadas se deben cumplir para fortalecer el Sistema de Control Interno.

Cuando se plasmen las medidas, estas deben responder a las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué nos proponemos?
- ✓ ¿Cómo vamos a acometerla?
- ✓ ¿Por qué se incluyen?

Las tareas funcionales no deben incluirse pues cada medida está encaminada a fortalecer los valores de los trabajadores como eslabón fundamental de la fortaleza del Sistema de Control Interno.

En el caso de que la Sucursal sea de nivel provincial, se debe confeccionar el Plan de Prevención de Riesgos de las diferentes áreas o departamentos, así como el de la Dirección Provincial.

Lo anterior además de permitir que los planes sean más objetivos y propicie que todos los trabajadores se vean identificados en los mismos, contribuye a enriquecer los aspectos a tener en cuenta para la elaboración del plan de prevención.

Se presenta a continuación la proforma de Plan de Prevención de Riesgos, donde se plasman los siguientes puntos:

– Actividad o Área, acción o lugar, donde sea posible se detecte ó desarrolle una posible manifestación delictiva o de corrupción.

– Riesgos: Incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia.

Deben prestar especial atención al definir los riesgos, un riesgo en una sucursal puede ser por ejemplo: “Posible diferencia durante el cuadro del efectivo en poder de cajeros”

– Posibles Manifestaciones Negativas: Acción u omisión con o sin intención, que cometida por un sujeto propio o ajeno a la entidad, lesiona un punto vulnerable de la misma, constituyendo en esencia el modo de operar, la forma mediante la cual se expresa una indisciplina, ilegalidad o manifestación de corrupción administrativa.

En correspondencia con el ejemplo de riesgo del párrafo anterior, la posible manifestación negativa puede ser “Sustracción del efectivo por el propio cajero, o sustracción por otra persona por descuido de este, pérdida de la custodia del efectivo, etc....”.

– Medidas a aplicar: Acciones concertadas que se emprenden de forma colegiada por la administración y el colectivo laboral, dirigidas a eliminar o disminuir al máximo posible, las causas y condiciones que propician la comisión de indisciplinas, ilegalidades o manifestaciones de corrupción administrativa. No deben reproducir funciones u orientaciones metodológicas ya establecidas; cuando se identifiquen peligros por el incumplimiento o violación de éstas, las acciones deben estar dirigidas a su verificación, comprobación y evaluación, con métodos participativos. Las medidas no deben expresarse en forma de aspiraciones o anhelos, sino en acciones concretas y medibles, que respondan al cómo lograr lo plasmado con anterioridad. Debe existir correspondencia entre el riesgo, la posible manifestación negativa y las medidas a aplicar.

– Ejecutante: quien cumplirá la medida que se requiera para prevenir la no ocurrencia de la vulnerabilidad identificada.

– Responsable: es la persona que velará por la correcta ejecución de la medida. En aquellas sucursales donde no exista personal suficiente para asumir que el responsable pertenezca a otra área distinta a donde se ejecute la acción, deberán definir a una persona que pertenezca

a la misma área pero que no intervenga en la ejecución de la acción como función de su trabajo.

En Sucursales y Direcciones Provinciales no se debe designar como responsable ni ejecutante de las medidas del Plan de Prevención de Riesgos al Director, ya que este por funciones propias de su cargo es el responsable del control interno en la entidad, y por tanto de todas las medidas plasmadas, aparezca o no como tal en el Plan, así como el Oficial de Cumplimiento, ya que es la persona designada por el director que se encarga de atender en el proceso de implementación del sistema de control interno lo que corresponde al Plan de Prevención de Riesgos.

En cambio, debe evidenciarse una participación activa y consciente de todos y cada uno de los trabajadores y no solo de los que ocupan cargos de dirección. Ello debe evidenciarse desde la identificación de riesgos o puntos vulnerables y sus posibles manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, presuntos hechos delictivos o de corrupción administrativa hasta la identificación y el análisis de sus causas y condiciones.

La participación de los trabajadores debe estar presente en la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos, en la ejecución de las medidas, en el control de la efectividad de éstas, así como, en su actualización.

– Fecha de cumplimiento de las Medidas: No se debe identificar con plazos diarios, permanentes, bimensuales o trimestrales, tampoco debe corresponderse con sábados o domingos, feriados o festivos nacionales atendiendo a lo establecido para su ejecución. En todos los casos se precisa la fecha en la que se controla el cumplimiento de las medidas o evalúan sus resultados (deberá plasmarse por ejemplo 25/06/2022).

En los escaques correspondientes a Ejecutantes y Responsables se plasmará nombre, apellidos y cargo.

Aprobación

El Plan a nivel de sucursal, dirección provincial y oficina central es evaluado por el órgano asesor Comité de Prevención y Control y aprobado en el Consejo de Dirección de cada nivel, con la participación de las Organizaciones Políticas y de Masas y posteriormente con todos los trabajadores realizar una reunión con la debida información y orientación, con el objetivo de

incentivar la participación consciente y conocer cualquier recomendación, o sugerencia, levantando acta de esta actividad manteniendo la misma adjunta al plan.

Cumplimiento

Ejecución de las Medidas

En la fecha de cumplimiento de la medida plasmada en el Plan de Prevención de Riesgos el ejecutante dejará evidencia documental de la acción que realiza, mediante la proforma nota de los ejecutantes.

En la traza de la evidencia documental debe tener presente, la muestra de la revisión y a dónde se remitió para verificar la medida. Por ejemplo: La medida es que verificará se haga entrega de los comprobantes a los clientes el 7 de octubre.

Emite una nota escrita el día 7 de octubre que realizó la verificación de los días 4, 5 y 6 de octubre a 15 clientes con cuenta de ahorro (detalla las cuentas de los clientes), donde se hizo entrega de la transacción que solicitó el cliente y está en correspondencia con el saldo en cuenta y libreta.

A iniciativa e interés de la oficina al ejecutante se le puede indicar los objetivos de cómo cumplimentar la medida.

Plan de Prevención de Riesgos

Con los resultados de las notas de los ejecutantes chequeado por los responsables, se confeccionará un informe por el Oficial de Cumplimiento o persona designada por el máximo cuadro, que contenga las medidas que no fueron cumplidas o que parcialmente fueron cumplidas por irregularidades o deficiencias detectadas, las que se darán a conocer a los máximos responsables de cada área para que estos analicen las causas y acciones que se desprenden del incumplimiento para su posterior análisis en el Consejo de Dirección:

En las sucursales y Direcciones Provinciales

- a) Las medidas que no fueron cumplimentadas, causas, acciones que se desprenden del incumplimiento.
- b) Las medidas que parcialmente fueron cumplimentadas, causas, acciones que se desprenden del incumplimiento.
- c) Nuevas medidas o medidas que fueron incorporadas.

d) Medidas cumplimentadas que se eliminan del plan.

Las nuevas medidas que se le incorporan al Plan de Prevención se les añade al mismo como anexo, describiendo el nuevo riesgo, punto vulnerable, medida, ejecutante, responsable y fecha de cumplimiento. A las medidas que se eliminan se les trazará una raya en diagonal y en el escaque correspondiente a la fecha de ejecución, se plasmará la fecha de su eliminación, no siendo necesario de este modo, la confección de un anexo al Plan de Prevención. Para ambos casos, el análisis que conllevó tanto a la inserción como la eliminación, el análisis deberá estar refrendado en el Acta del Comité de Prevención y Control.

En el caso que, al llegar la fecha de cumplimiento de la medida, se conozca que el trabajador designado como responsable o ejecutante, haya causado baja del centro o se encuentre por razones justificadas fuera del mismo, se le anexará una Acta al Plan de Prevención, con la fecha en que será ejecutada esta medida o los motivos que suscitaron el cambio del trabajador responsable o ejecutante de la misma. Este documento será firmado por el máximo dirigente de la dirección, área o departamento según corresponda, no siendo necesaria la modificación del Plan de Prevención.

El informe del cumplimiento del plan se podrá efectuar:

– En los últimos días del último mes del trimestre; o en los primeros cinco días del mes siguiente ha culminado el trimestre.

Como un punto a tratar en la Asamblea de afiliados se encuentra su análisis del cumplimiento, de las causas y condiciones que propician los hechos que se produzcan, promoviendo en tales casos la evaluación crítica sobre los incumplimientos y el aporte de nuevas ideas para perfeccionarlas, enriquecerlas y divulgarlas.

Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones efectuados, sobre los hechos que se presenten y las valoraciones realizadas en cuanto a la efectividad del Plan de Prevención de Riesgos, sean divulgados, en el interés de transmitir la experiencia, y la alerta que de ello se pueda derivar, a todo el sistema.

Observaciones a tener en cuenta

En el caso del nivel intermedio de dirección de los planes de medidas y su cumplimiento tienen además de las ya expuestas las siguientes características:

- Recogerá las principales medidas de todas las áreas de trabajo y las de las sucursales que se le subordinan.
- No puede faltar en este plan las medidas que implementará para la supervisión y control a las sucursales que se le subordinan, así como las labores de investigación estudio y análisis de los problemas fundamentales que se presenten.

Informaciones a rendir

Trimestralmente y como uno de los temas, el Consejo de Dirección deberá evaluar el grado de cumplimiento del Plan de Prevención de Riesgos, estos análisis deben realizarse sobre la base de la vinculación de las medidas existentes en el plan a las situaciones reales detectadas para poder determinar:

- Si se están cumpliendo las mismas.
- Si las situaciones detectadas en las oficinas, resultado de las acciones de control recibidas, no están previstas en el plan
- La efectividad del plan.

De entenderse necesario que de los resultados de este análisis requiere elevarse al nivel superior alguna situación, propuesta o proyecto, se emitirá el informe correspondiente.

El Nivel Superior, en la frecuencia programada en visitas de control y asesoramiento, controlará y chequeará su nivel de cumplimiento y el grado de efectividad.

- a) Si fue cumplido en su totalidad o no, detallando las causas.
- b) Si se determina que el plan debe ser enriquecido por nuevas medidas derivadas de situaciones no previstas anteriormente y requiere que el nuevo plan sea aprobado.
- c) Principales acciones realizadas en la lucha contra las ilegalidades incluyendo las de capacitación o perfeccionamiento de los procedimientos y sistemas si existieran.
- d) Cualquier otro dato vinculado con las acciones realizadas.

Cada área de la Oficina Central es responsable de la función de cumplimiento, debiendo velar por la correcta Elaboración del Plan de Prevención de Riesgo y las notas de los ejecutantes, lo cual da cumplimiento a las medias identificadas en él.

Una vez al año, en los primeros quince días del mes enviarán a la Dirección de Prevención de Capitales ilícitos el Plan de Prevención de Riesgo de la Dirección y el levantamiento de Riesgo,

dado el cual será tomado en consideración para la elaboración del Plan de Prevención de Riesgo de la Institución.

El Plan de Prevención de Riesgo de la Oficina Central una vez aprobado por el Consejo de Dirección será notificado a cada área responsable de su cumplimiento para que, en la fecha prevista, notifique a la Dirección de Prevención de Capitales Ilícito su cumplimiento.

Acción 6. Control del plan de prevención a través del software PREVBANDEC

Esta acción, responde a la supervisión constante del plan de prevención en las sucursales bancarias. Se diseña con el fin de enfrentar las posibles deficiencias detectadas, así como para que constituya el cierre del ciclo de elaboración, cumplimiento y control del plan de prevención.

La propuesta consiste en la elaboración de una herramienta informática denominada software **PREVBANDEC** que significa prevención en las sucursales BANDEC. Sus principales opciones son:

- ❖ Confeccionar Plan de Prevención de Riesgos
- ❖ Adicionar nuevos riesgos
- ❖ Editar posibles riesgos
- ❖ Ponderación de riesgos
- ❖ Mapa de riesgos
- ❖ Posibles riesgos detectados en pruebas y revisiones
- ❖ Planificar medidas
- ❖ Ejecutar medidas
- ❖ Revisar medidas
- ❖ Aviso por correo electrónico
- ❖ Control de usuarios y autenticación
- ❖ Reportes

Esta herramienta fue creada en lenguaje Python. Un lenguaje de programación es un conjunto de símbolos y reglas sintácticas y semánticas que definen su estructura y el significado de sus elementos y expresiones. Es utilizado para controlar el comportamiento físico y lógico de una

máquina. Lenguaje Python 2.5, es un lenguaje interpretado, orientado a objetos de propósito general. Permite mantener de forma sencilla interacción con el sistema operativo, y resulta muy adecuado para manipular archivos de texto. En la actualidad se desarrolla como un proyecto de código abierto, administrado por la Python.

Emplearlo como Software Foundation tiene como objetivo de instruir al usuario de una herramienta que brinda la facilidad, tanto de lectura, como de diseño. Permite, además, dividir el programa en módulos reutilizables desde otros programas escritos en Python. Viene con una gran colección de módulos estándar que se pueden utilizar como base de los programas (o como ejemplos para empezar a aprender Python). También hay módulos incluidos que proporcionan entradas y salidas de ficheros, llamadas al sistema, sockets y hasta interfaces a GUI (Interfaz Gráfica de Usuario, según sus siglas en inglés) como Tk, GTK, Qt entre otros”.

Ventajas de Python:

- ✓ Python se utiliza como lenguaje de programación interpretado, lo que ahorra un tiempo considerable en el desarrollo del programa, pues no es necesario compilar ni enlazar. El intérprete se puede utilizar de modo interactivo, lo que facilita experimentar con características del lenguaje, escribir programas desechables o probar funciones durante el desarrollo del programa.
- ✓ Es un lenguaje multiplataforma, pues el mismo código funciona en cualquier arquitectura dígase Windows, Linux o Mac, la única condición es que disponga del intérprete del lenguaje. No es necesario compilar el código una vez para cada arquitectura.
- ✓ Es muy útil en el desarrollo de aplicaciones que trabajen con hilos del sistema o demonios.

Significados de PyQt GPL v4.4.3:

- ✓ Qt es una biblioteca multiplataforma para desarrollar interfaces gráficas de usuario y también para el desarrollo de programas sin interfaz gráfica como herramientas de la consola y servidores”.
- ✓ PyQt es un agregado de la biblioteca gráfica Qt para el lenguaje de programación Python. La biblioteca está desarrollada por la firma británica Riverbank Computing y está disponible para Windows, GNU/Linux y Mac OS X bajo diferentes licencias”.

- ✓ PyQt GPL v4.4.3 es una versión estable de una biblioteca de desarrollo multiplataforma que está patentizada bajo licencia GPL y contiene todas las librerías y utilidades de QT.

El Microsoft SQL Server: es un sistema para la gestión de bases de datos producido por Microsoft basado en el modelo relacional. Sus lenguajes para consultas son T-SQL y ANSI SQL. Microsoft SQL Server constituye la alternativa de Microsoft a otros potentes sistemas gestores de bases de datos como son Oracle, PostgreSQL o MySQL. Este es el gestor de bases de datos que se utiliza en todas las Sucursales del país luego de la implementación del nuevo sistema SABIC.NEF

Propuesta del Software PREVBANDEC

La siguiente figura ilustra el ciclo de control de usuarios para el manejo de la información.

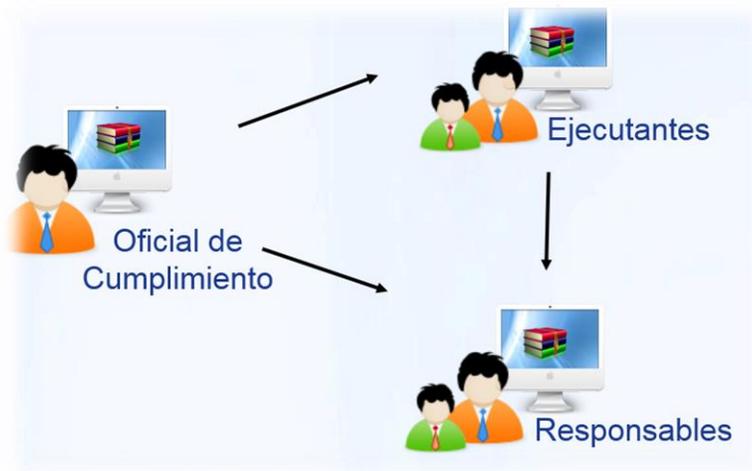


Figura 1.Control de Usuarios. Fuente: elaboración propia a partir de la información de usuarios que brinda el software PREVBANDEC.

El sistema está manejado por usuarios agrupados en 5 roles, estos son:

- ✓ Rol de administrador del sistema:

Es el usuario encargado de la configuración y mantenimiento del sistema.

- ✓ Rol de oficial de cumplimiento:

Es el usuario encargado de moderar, planificar y administrar las tareas, y los usuarios del sistema, así como asignar medidas y riesgos. Conocer en cada momento el estado del Plan de Prevención y su ejecución.

- ✓ Rol de ejecutante:

Usuario que tiene un acceso limitado al sistema y su principal función dentro de él es ejecutar las tareas o medidas que tiene planificadas en las fechas señaladas, así como conocer el estado de las mismas y algunos reportes.

- ✓ Rol de responsable:

Usuario que también tiene un acceso limitado al sistema y su principal función dentro de él es revisar las tareas o medidas de la que es responsable y darle cumplimiento, así como tener información sobre la ejecución de la misma por parte del ejecutante.

- ✓ Rol de visitante:

Es un usuario temporal que se crea en caso de visitas al centro, en caso de auditorías o visitas por parte de funcionarios que deseen conocer el estado, ejecución e incidencias del plan mediante reportes.

Entre las principales opciones del sistema o requisitos funcionales se pueden citar:

Riesgo:

- ✓ Editar Riesgos: el sistema cuenta con un banco muy amplio de riesgos los cuales son valorados si se adecuan o no a la sucursal y permite editarlos, es decir modificarles las posibles manifestaciones negativas y sus posibles consecuencias que se correspondan con la realidad de nuestra sucursal.
- ✓ Adicionar Riesgos: permite al oficial de cumplimiento adicionar nuevos riesgos detectados en la sucursal que no se encuentren dentro de los riesgos propuestos. Mapa de Riesgos:
- ✓ Clasificación de riesgos
Permite de forma iterativa y sencilla generar el mapa de riesgos

Plan de Prevención:

- ✓ Planificar
Le permite al oficial de cumplimiento asignar una tarea, es decir, un riesgo con sus posibles manifestaciones negativas, posibles consecuencias, y las medidas a aplicar a un trabajador que va a ser el ejecutante de dicha medida y a otro que va a ser el responsable de la medida, en una o varias fechas determinadas. En resumen, confeccionar el plan de prevención.

Las notificaciones ocurren mediante correo electrónico: el sistema una vez planificadas las medidas lleva de forma automática el control de ellas mediante un sistema de aviso a los ejecutantes y responsables de cuando le corresponde realizar sus tareas y un sistema de alertas cuando este incumple en fechas, así como también informa a los jefes inmediatos y al oficial de cumplimiento que se ha incumplido con la fecha de ejecución o revisión de las medidas planificadas.

En el caso de las medidas:

- ✓ Medidas a cumplimentar: les permite a los ejecutantes conocer el estado de sus tareas, así como realizar y dejar plasmado sus notas en la ejecución de la medida planificada, así como de las deficiencias detectadas.
- ✓ Medidas a revisar: les permite a los responsables conocer el estado de sus tareas, así como realizar y dejar plasmado sus notas en la revisión de la medida planificada y las deficiencias detectadas. Si una medida fue ejecutada fuera de fecha el sistema lo reconoce automáticamente y pasa a ser una deficiencia detectada en la ejecución que no permite borrarla solo explicar lo sucedido.

El posible nuevo riesgo: el sistema interactúa con la base de datos de pruebas y revisiones mediante un algoritmo de Inteligencia Artificial en busca de deficiencias que son reiterativas detectas en las pruebas realizadas y se las propone a modo de alerta para que mediante su análisis sean incluidas o no como riesgos de la sucursal.

Los reportes: todos los reportes permiten mediante opciones realizar una búsqueda muy específica de la información que se desea obtener, así como exportar la información resultante a varios formatos para su almacenamiento o imprimir en cualquier tipo de impresora disponible. En su mayoría se corresponden con:

- ✓ Riesgos
- ✓ Mapas de riesgos
- ✓ Plan de prevención
- ✓ Usuarios del sistema
- ✓ Incidencias
- ✓ Análisis del plan de prevención

Sobre la configuración del software se debe resaltar que:

- ✓ Los usuarios del sistema: mediante esta opción el oficial de cumplimiento puede Gestionar los usuarios que van a trabajar con el sistema y definirle los roles de cada uno, así como actualizarle la contraseña en caso de pérdida u olvido. El sistema se nutre de la base de datos de personal por lo que le facilita el trabajo de añadir los usuarios ya que se muestra de forma automática todos los datos laborales de dicho trabajador, sin necesidad de actualizarlo una vez que cambia de área o cargo.
- ✓ El cambio de clave: permite a todos los usuarios modificar sus claves que por motivos de seguridad caducan cada 6 meses.
- ✓ Sobre el sistema:
 - Base de Datos: le permite al administrador configurar los datos relacionados con la conexión a la base de datos de su sucursal
 - Sucursal: le permite al administrador configurar los datos de su sucursal
 - Correo Electrónico: le permite al administrador configurar los datos relacionados con la conexión a la cuenta de correo electrónico que va a servir de aviso y alerta al sistema.
- ✓ La opción de ayuda responde a:
 - Contacto: se muestran los datos de los autores del sistema para consultar dudas y/o sugerencias.
 - Manual de usuario: permite de forma muy detallada aprender a utilizar el sistema por parte de sus usuarios.
 - Preguntas más frecuentes: son un conjunto de dudas relacionadas con el sistema que les pudieran surgir a los usuarios, así como el modo de solución.
- ✓ Entre los requisitos no funcionales se tiene que una vez analizadas las funcionalidades que el sistema debe cumplir se hace necesario analizar las propiedades que el producto de software debe tener. A esto se le conoce como requisitos no funcionales.
- ✓ Apariencia o interfaz externa: la interfaz es sencilla, intuitiva y amigable para sus usuarios. La combinación de colores es agradable a la vista del usuario. El sistema permite visualizar el contenido de la información de forma organizada y legible.

- ✓ Usabilidad: posee una interfaz y navegación asequibles y funcionales tanto para usuarios expertos como para los que no tienen conocimientos profundos de informática.
- ✓ Rendimiento: el sistema tiene un nivel de respuesta aceptable, tanto para los accesos a la base de datos, como para el proceso de planificación y ejecución de tareas.
- ✓ Portabilidad: el sistema está soportado en Windows y en Linux.
- ✓ Disponibilidad: el sistema debe estar disponible las 24 horas para permitir la ejecución de las tareas en el momento requerido.
- ✓ Seguridad: el sistema debe mantener en todo momento la seguridad de la información asegurando la integridad y autenticidad de la misma. La seguridad se establece por roles que se les asignan a los usuarios que interactúen con el sistema.
- ✓ Confiabilidad: el sistema tiene soporte para recuperación ante fallos y errores.
- ✓ Software: el sistema operativo: Windows XP (o superiores), Linux (Debian).
- ✓ Hardware: 128 MB de RAM (Mínimo), tarjeta de Red.

De esta manera, se cierra el ciclo de acciones para gestionar los riesgos en las sucursales del sistema bancario. Se procede a aplicarlo en la Sucursal 6651 de Bandec Holguín Cacocum, específicamente en el proceso de banca comercial dada la importancia del mismo además, porque la mayoría de las problemáticas se concentran en dicho proceso.

2.2 Implementación de las acciones para la gestión de riesgos económicos financieros en la banca comercial de la sucursal 6651 BANDEC Holguín

Acción 1. Definición de las condiciones organizativas y estructurales de la sucursal bancaria

Paso 1. Involucramiento y capacitación del personal que trabaja en las instituciones bancarias
 Para involucrar a los trabajadores de la sucursal, se introdujo la información sobre la problemática a trabajar en la reunión sindical. Luego, se llevó este análisis con un nivel de profundidad al consejo de dirección y se debatieron los aspectos relacionados con la temática que afectaban el funcionamiento interno en la sucursal. Se definieron los principales conceptos a tener en cuenta y sus posibles repercusiones lo que trajo aparejado la necesidad de diseñar alternativas de solución a esta problemática.

Paso 2. Caracterización de la Sucursal 6651 Bandec Holguín Cacocum

La sucursal 6651 Bandec Holguín Cacocum pertenece a la Delegación Provincial de BANDEC Holguín. Se encuentra ubicada en el centro de la zona comercial del poblado, aspecto este que brinda un fácil acceso a los clientes. Su dirección está inscrita en calle Maceo número 136 entre Arias y Aguilera.

Su objeto social está definido a partir de diversas actividades, algunas de las cuales se mencionan según su orden lógico:

- Desarrollar mecanismos para la captación de fondos denominados en moneda nacional y divisas a la vista y a término, así como a otros servicios afines.
- Abrir cuentas corrientes, presupuestarias, de ahorro y de otros depósitos, tanto en moneda nacional como en divisas.
- Constituir fondos de inversiones y otros fondos
- Abrir cuentas bancarias y mantener depósitos por cuentas de bancos extranjeros y nacionales en moneda nacional y en divisas, actuando como agente corresponsal de ellos y prestando los servicios que correspondan a solicitud de los clientes.
- Obtener y conceder préstamos u otras modalidades de financiamiento a corto, mediano y largo plazo tanto en moneda nacional como en divisas, exigiendo las garantías cuando ello corresponda.
- Abrir cuentas y mantener depósitos en bancos extranjeros en efectivo, valores u otros documentos negociables denominados en divisas.
- Emitir y operar medios de pago tales como cheques, tarjetas de crédito, de débito y otros con alcance nacional e internacional.
- Requerir de las personas jurídicas y naturales que solicitan crédito u otro tipo de financiamiento del banco, sus estados financieros y toda la información que el banco precise.
- Realizar operaciones de arrendamiento financiero a nivel nacional.

Sumisión y visión se definen de la siguiente manera:

- **Misión:** El Bandec 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 ,que

contribuyen a satisfacer las necesidades de desarrollo de sus clientes en beneficios de la economía nacional mediante servicios diversos e instrumentos financieros, que movilicen y canalicen el ahorro interno y externo; apoyado en la calificación de sus empleados y la aplicación de avances tecnológicos .se distingue 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 aplica un enfoque de negocio basado en la atención integral de las necesidades de los clientes.

- **Visión:** por la satisfacción de las necesidades financieras a la medida, ser la mejor sucursal de créditos de la provincia Holguín por su alta confiabilidad, excelencia de los servicios y profesionalidad

La estructura organizativa es de tipo lineal funcional (**Anexo 1**), aspecto este que le posibilita un nivel jerárquico en la dirección hacia las distintas áreas que la conforman para el logro de sus objetivos. Las áreas de trabajo están delimitadas de la siguiente forma: área comercial, administración, área de caja y bóveda, área de cuentas corriente y área de contabilidad. La estructura operativa de las áreas para el desarrollo de sus procesos se organiza como sigue:

Área Dirección:

- 1- Redes informáticas

Área de contabilidad:

- 1- Recursos Humanos
- 2- Nómina
- 3- AFT y útiles
- 4- Conducción al cliente

Área cuentas corrientes:

- 1- Tramitación de operaciones
- 2- Apertura y cierre de cuentas a clientes jurídicos y trabajadores por cuenta propia

Área Efectivo:

- 1- Depósitos

- 2- Pagos
- 3- Remesas recibidas
- 4- Remesas enviadas
- 5- Habilitación de cajeros automáticos

De la cantera de clientes, se plasman los principales como son:

- Empresa Integral Agropecuaria Holguín y sus UEB
- Empresa Municipal de Gastronomía Holguín y sus UEB
- Cooperativa No Agropecuaria Horizonte
- Empresa de Rehabilitación y Servicios a la Vivienda Holguín. UMBRALES
- Empresa Provincial de Recursos Hidráulicos CAUSE
- MYPIME Frenas Conmigo
- MYPIME Mensajería del Oriente Cubano
- Empresa Provincial de Acueducto y Alcantarillado Holguín
- Cooperativas de Créditos y Servicios del Municipio Cacocum

La fuerza laboral está compuesta por 40 trabajadores de una plantilla aprobada que coincide con el 100% de la ocupación actual donde, existe un empoderamiento del sexo femenino que representa el 77,5% (31 mujeres) y solo el 22,5% (9 hombres) se corresponde con el sexo masculino. Este capital humano está distribuido en las categorías ocupacionales de operario, servicios, administrativo, técnicos y dirigente. La tabla 2 muestra su distribución:

Tabla 2.

Distribución de la plantilla por categoría ocupacional

Categoría ocupacional	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta	Porcentaje de cumplimiento	Vacante
Operario	1	1	100%	0
Servicio	1	1	100%	0
Administrativo	1	1	100%	0
Técnicos	32	32	100%	0
Dirigente	5	5	100%	0

De la tabla anterior se puede concluir que no existen plazas vacantes en la Sucursal, aspecto este que favorece la prestación de servicios. Cabe destacar que, existe un adecuado proceso de gestión para la contratación, esto obedece a la conformación de una cantera con 5 años de antelación, con un periodo de capacitación y entrenamiento en el puesto de trabajo. Una baja con causal de cualquier índole, es cubierta al momento.

En este orden de ideas, se procede a caracterizar la fuerza laboral atendiendo a su distribución por nivel de escolaridad. La **tabla 3** lo ilustra.

Tabla 3.

Distribución de la plantilla por nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad	Cantidad	Porcentaje de Escolaridad
Universitarios	19	47.5%
Técnicos Medios	13	32.5%
Preuniversitarios	7	17.5%
Obrero	1	2.5%
Total	40	100%

Como se puede apreciar, del total de la plantilla, el 47.5% de los trabajadores posee un nivel de escolaridad superior lo que denota un alto nivel cognitivo en su preparación y superación. A este nivel de preparación se le suma el 32,5 % de técnicos medios y el 17,5% de graduados de nivel medio superior.

Paso 3. Creación del grupo de trabajo

Para la creación del grupo de trabajo se tuvo en cuenta el nivel de especialización en la temática. Este grupo quedó conformado por un total de ocho personas, seis trabajadores y dos doctores en ciencias, procedentes de la Universidad de Holguín con experticia en esta área del conocimiento. A esta muestra se le aplicó un cuestionario donde debían reflejar los conocimientos sobre el tema (**Anexo 2**).Luego se calculó el coeficiente de competencia de cada uno donde todos oscilan en un coeficiente de competencia (K) mayor que 0.85. (**Anexo2**) lo que contribuye a la calidad y confiabilidad de la información.

Acción 2. Diagnóstico inicial a los programas de auditoría y plan de prevención de las áreas de la sucursal bancaria

Paso 1. Determinación de los problemas e irregularidades.

El diagnóstico realizado a las áreas de la Sucursal entre el mes de Enero y Marzo 2022 tuvo en cuenta, la revisión de los programas aplicados por el auditor interno de la sucursal, auditores provinciales y el plan de monitoreo del Director arrojó una serie de señalamientos en los planes de prevención de riesgos y en el cumplimiento de los mismos, los cuales se detallan a continuación:

- Planes de prevención con medidas funcionales
- Planes extensos que no cumplen objetivos.
- En algunas áreas de trabajo existen riesgos que no corresponden con las medidas plasmadas y posibles manifestaciones negativas.
- Medidas que no fueron cumplidas en las fechas pactadas.
- Notas del ejecutante sin cumplir.
- Notas sin actualizar, no evidencian las muestras de las revisiones realizadas.
- Medidas, que para su cumplimiento fueron designados, erróneamente, como responsables trabajadores que pertenecen al área donde se ejecuta la medida.
- Planes de prevención de riesgos que no son del todo efectivos, al detectarse hallazgos en determinados temas.

La situación anterior evidencia las irregularidades relacionadas con la confección de los planes de prevención en la sucursal bancaria, lo que trae consigo la existencia de problemas en lo referente al control interno, con especificidad en la forma de identificar, prevenir y controlar los riesgos asociados a estos.

Acción 3. Identificación de los riesgos presentes en cada área

Paso 1. Aplicar un cuestionario por parte de la administración a los trabajadores, donde estos plasmen según su experiencia y conocimientos los riesgos presentes en el área de trabajo.

Una vez que se aplica el cuestionario por áreas (**Tabla 1**), se obtiene la siguiente información, resumida por proceso:

Proceso atención por el oficial de salón:

Yaima plantea que uno de los riesgos puede ser que se le brinde al cliente una información desacertada sobre los servicios que se prestan en la sucursal lo que provocaría que este se retire a otra sucursal y/o disgustos y pérdida de tiempo.

Este aspecto, también fue objeto de análisis en el proceso de conducción por la trabajadora Mireya.

Proceso de entrega de los modelos:

Rosario considera que al cliente no se le entrega la totalidad de los modelos y los documentos que debe utilizar para el objeto de financiamiento solicitado lo que deviene en que este, tenga que volver nuevamente a la sucursal.

Proceso de revisión de documentos:

Mariné refiere que al recepcionarse los documentos y modelos, no son revisados correctamente lo que incide en que el cliente tenga que retornar a la sucursal.

Proceso visita de verificación física para el otorgamiento del crédito:

Para Adys, existe el riesgo de que no se realicen las visitas de verificación al área de usufructuarios debido a la escasa disponibilidad de combustible y/o medio de transporte. En esto incide además la falta de verificación de las condiciones y garantías que debe tener un usufructuario para el fin a financiar.

Proceso análisis del crédito:

Mireya afirma que hay un riesgo a considerar en el análisis y cálculo inadecuado para el objeto de financiamiento solicitado por el cliente.

Proceso presentación al comité de crédito:

Elizabeth plantea que se debe revisar el proceso de aprobación para el financiamiento ya que este puede no corresponderse con el objeto de solicitud.

Proceso de formalización:

Rosario visualiza que el riesgo está en que no se realice una correcta formalización con las condiciones aprobadas por el comité.

Proceso firma del contrato:

Onivia plantea que existe el riesgo de que no se establezcan y se definan bien las condiciones de aprobación para el financiamiento aprobado en las cláusulas del contrato entre cliente y banco.

Proceso de Otorgamiento:

Yaima advierte que existe un riesgo en la violación del procedimiento para el otorgamiento del crédito al cliente que pueda provocar un uso inadecuado del financiamiento. En este orden de ideas, que el financiamiento otorgado no posea el respaldo documental requerido lo que se revierte en que no se utilice para el fin aprobado.

Proceso de Amortización:

Rosario informa que existe el riesgo de que no se confeccione adecuadamente el plan de amortización anual por las capacidades productivas, ciclos de producción, campañas, rendimientos, movimientos de rebaños y flujos de cajas proyectados según procedan.

Proceso de otorgamiento de créditos de materiales de la construcción y TCP

Proceso atención por el oficial de salón:

Mariné opina que estos procesos son comunes a los de banca empresa y agropecuario.

Proceso abrir centro de pago:

Mirey refiere que existe el riesgo de incumplimiento entre lo convenido el centro de pago y el banco.

Proceso de entrevista a los solicitantes y fiadores:

Rosario plantea que existe el riesgo de que no declaren las deudas que posean y la realidad del uso del financiamiento a otorgar.

Proceso análisis del crédito y proceso presentación al comité:

Yaima hace referencia a que estos procesos son comunes a los riesgos asociados a los de banca empresa y agropecuario.

Proceso de formalización del crédito certificación del otorgamiento:

Adys considera que existe el riesgo de que no se realice una correcta formalización y certificación de otorgamientos con las condiciones aprobadas en el comité de crédito.

Proceso de emisión del modelo 643:

Yuniesky afirma que existe el riesgo de que no se emita el modelo 643 en el tiempo establecido y no se le descuenten a los deudores en la nómina, dentro del mes.

Proceso amortización:

Para Rosario, existe un riesgo en que no se tenga en cuenta las entregas que se realizan después de emitido el modelo 643 en el mismo mes en un centro de pago y no se amortice en el tiempo establecido.

Proceso de personalización de tarjetas magnéticas

Elizabeth plantea que existe el riesgo de que no se introduzcan correctamente los datos del cliente.

Proceso de tarjetas y pines por TRASVAL:

Onivia advierte demora en la entrega de las tarjetas y pines por parte de Trasvalasí como equívocos en la sucursal a la que pertenece cada cliente.

Proceso de recepción por los directivos:

Rosario opina que existe el riesgo anterior pero que los equívocos pueden estar dados en el proceso de recepción por un directivo de la sucursal.

Proceso de entregad única custodia:

Yuniesky considera que existe el riesgo de que no se entregue con inmediatez las tarjetas y los pines a las custodias establecidas lo que repercute en que el cliente se presente al banco y no pueda llevarse ninguna de las dos cosas.

Proceso de depósito en caso de cuentas de ahorro:

Yaima plantea que existe el riesgo de que no se deposite correctamente a la cuenta de la tarjeta del cliente.

Proceso depósito en caja:

Yuniesky refiere que la no correspondencia entre el efectivo que se deposite en caja y la apertura de plazo fijo, es un riesgo a tomar en consideración.

Proceso apertura de la cuenta:

Eliazbeth emite su criterio respecto a la apertura de una cuenta incorrectamente que causa daños tanto al cliente como a los ingresos del banco.

Proceso cobro de intereses:

Elizabeth plantea que el riesgo anterior, con la incorrecta tasa de interés aplicada, constituye otro tipo de riesgo y afecta los ingresos del banco.

Proceso de cierre de la cuenta:

Rosario emite su criterio respecto al cierre del plazo fijo de una cuenta antes del tiempo establecido lo que provocaría un efecto negativo en el pago de los intereses.

Luego del análisis anterior, se procede a conformar la reducción del listado que condiciona la el paso dos donde se identifican los riesgos claves en el mapa de riesgos (**Anexo 2**). Aquí se delimita la probabilidad de ocurrencia con su intensidad según la ponderación asignada.

Acción 4.Determinar los objetivos de control

El paso anterior permite delimitar como objetivos de control:

- ✓ Alcanzar niveles de eficiencia en la sucursal de acuerdo al desarrollo de la economía nacional
 - Mantener porcentos bajos (inferiores al 3%) de morosidad en cartera de préstamos
 - Mantener el trabajo y atención sobre el plan de cobros de las deudas reestructuradas y renegociadas.
 - Incrementar el apoyo crediticio a las empresas estatales, potenciando las inversiones y al sector que opera bajo las formas de gestión no estatal
 - Mantener el perfeccionamiento, seguimiento y control de los servicios bancarios implementados e introducir otros.
 - Lograr un mayor nivel de utilidades
- ✓ Elevar la calidad de los servicios y procesos internos de la sucursal
 - Obtener resultado de Aceptable o Satisfactorio en la auditoria.
 - Lograr el índice de diferencia por encima de un millón de pesos manipulados por cada peso de diferencia en cajeros y custodios.
- ✓ Perfeccionar los sistemas contables de Bandec
 - Garantizar que las partidas envejecidas en las conciliaciones y en las cuentas de cartera no lleguen a un estado crítico y no superen el 0,75% del total.

- Mantener el 100% del personal capacitado y certificado en la utilización del sistema informático.
- ✓ Verificar el cumplimiento de la estrategia de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y de corrupción
 - No poseer hechos delictivos
 - Cumplimiento del cronograma para la implementación de la Resolución No. 60/2011 de la Contraloría General de la República en particular sobre:
 - La estrategia de prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y de corrupción
 - Los planes de prevención de riesgos
 - Monitoreo del cumplimiento de la aplicación de la Guía Especifica para autoevaluar el estado del control interno.
- ✓ Alcanzar niveles superiores en la gestión de los recursos humanos
 - Realizar estudios de organización del trabajo que permitan elevar la eficiencia en la organización.

Acción 5. Confeccionar el plan de prevención de riesgos

Antes de la confección del plan de prevención, se establece el flujograma de procesos (**Anexo 3**) para complementar el plan de prevención (**Anexo 4**).

Acción 6.Control del plan de prevención a través del software PREVBANDEC

Para dar solución al control del plan de prevención, se emplea el software PREVBANDEC, herramienta diseñada por el autor del presente trabajo en coautoría con la consultante del mismo.

Se parte de la autenticación correspondiente, donde cada usuario tiene acceso a este a través de su contraseña. Una vez abierta la herramienta, en dependencia del rol asignado, tendrá acceso a los módulos que se corresponden con las opciones del software para el desarrollo de la tarea que le corresponda. En el(**Anexo 5**) se evidencia la funcionalidad del mismo.

Se denota como elemento distintivo, que el software ya fue aplicado en tres sucursales de BANDEC de la Provincia Holguín: Sucursal 6651 Holguín- Cacocum, Sucursal 7041 Urbano Noris y 7241 Sagua de Tánamo donde arrojó resultados positivos.

Otro aspecto a destacar es que en entrevistas realizadas 60 trabajadores distribuidos entre dirigentes y técnicos, el 98% de estos manifestó que les gusta trabajar con él y solo un 2% plantea que es muy complicado de utilizar. En su mayoría, se evidencia que los trabajadores se encuentran motivados con el empleo de la herramienta pues de una forma u otra mantienen actualizados los riesgos; además de incluir otros toda vez que existe un vínculo con el programa de pruebas y revisiones que avisa constantemente las deficiencias detectadas.

CONCLUSIONES

Luego de cumplimentar el objetivo y brindar una solución a la idea a defender declarada se concluye que:

- ✓ Las acciones delimitadas para la gestión de los riesgos económicos y financieros en la sucursal 6651 Holguín Cacocum posibilitan una adecuada prevención de riesgos en tiempo real lo que permite realizar el levantamiento de amenazas y debilidades por cada área con la participación activa de los trabajadores.
- ✓ La puesta en marcha del Software PREVBANDEC constituye una herramienta para la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos, a partir de los riesgos más relevantes contenidos en los respectivos planes de las áreas que considera el autocontrol como una de las medidas que permite efectuar y agilizar el cumplimiento de las acciones adoptadas.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones anteriores se recomienda que:

- ❑ Extender el uso en todas las sucursales de la nueva herramienta informática (Software PREVBANDEC) para la adecuada gestión de riesgos económicos y financieros una vez aprobado por la Dirección Nacional de Bandec.

- ❑ Mantener un mejoramiento continuo de la interfaz del software e incorporar nuevos reportes o pantallas, según las necesidades de los usuarios para su contextualizar sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altman, E. I. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*, 23(4), 589-609.
- Álvarez, G. y Avilés, E. (2014). *La gestión del riesgo cambiario y la teoría de los efectos olvidados*. En: Ezequiel, A. O. Economía y empresa. Teoría y evidencia. México: Ediciones del Lirio, 45-69.
- Arthur W. Holmes, (1974). *Principios básicos de auditora*. CECSA. 5ta. Impresión
- Barrera, J. (2016b). *Automatización del sistema bancario cubano*. [Ponencia presentada a Informática 2016.]La Habana.
- BaselCommitteeonBankingSupervision (2003). *Prácticas adecuadas para la gestión y supervisión de los riesgos de operación*. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Basilea: Bank for International Settlements.
- BCC (1999). Resolución No. 26. *Lineamientos de la política de créditos en divisas, riesgos cambiarios y tasas de interés*. La Habana: Banco Central de Cuba.
- BCC (2006). Instrucción No. 36. *Reglamento para la adecuación de capital*. Banco Central de Cuba. La Habana: Oficina de Supervisión Bancaria.
- BCC (2012). Instrucción No. 1. *Normas del Sistema de Control Interno para el Sistema Bancario y Financiero*. Banco Central de Cuba. La Habana: Oficina de Supervisión Bancaria.
- BCC (2014). Resolución No. 48/2014 *Guía metodológica de la prevención y detección de operaciones en el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y al movimiento de capitales ilícitos y la evaluación y aplicación del enfoque basado en los riesgos nacionales*. Banco Central de Cuba, La Habana.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2018). *Acuerdo sobre Basilea III: mayor claridad y estabilidad regulatoria para los bancos europeos*. <https://www.bbva.com/es/acuerdo-basilea-iii-mayor-claridad-es-tabilidad-regulatoria-bancos-europeos/>
- Bolaño Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa* [tesis de doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cujae)].

- Borrás, F., Martínez, R. y Caraballo, A. (1998). *Cuba: Banca y seguros. Una aproximación al mundo empresarial*. Alicante: Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- Borrás, F. y Robaina, A. (2012). La gestión del riesgo operacional: un estudio en los bancos comerciales cubanos. *COFIN Habana*, (1), 99-110.
- Borrás, F. (2013). *La banca comercial: productos y servicios*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Cano-Morales, A. M., Restrepo-Pineda, C.P. y Villa-Monsalve, O. O. (2015). La nueva mentalidad urbana y la teneduría de libros por partida doble: Génova, Venecia y Florencia, siglos XIII a XVI. *Entramado*, 11 (2), 132-144. <https://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22209>.
- Capote Cordovés(2001). El control interno y el control. *Revista Economía y Desarrollo*, 1 (129), Junio-Diciembre.
- Castellanos, B. (1998). *La encuesta y la entrevista en la investigación educativa*. La Habana: Instituto Superior Pedagógico.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado: Técnicas de Aplicación*.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). *Normas del Sistema de Control Interno Resolución 60/11*.
- Cruz, A. (2017). *Metodología para la cuantificación de capital económico por riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio*. [tesis de doctorado, Universidad Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila].
- Díaz -Rodríguez, A. (2015). *Diseño de una metodología de gestión del riesgo basada en cibernética organizacional para una empresa social del estado de III nivel atención de la ciudad de Bogotá D.C* [tesis de pregrado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas] Bogotá.
- Dorta-Velázquez, J. A. (2004). *La evaluación de riesgo como componente básico del sistema de control interno: una aplicación a las fuentes de financiación de la ULPGC*.
- Escalona, M. (2013). Breve análisis teórico sobre el riesgo operacional. *Revista del Banco Central de Cuba*, 2, 15-20.

- Expósito, D., Díaz, J. y Rodríguez, S. (2018). Factores determinantes del riesgo de crédito en el Banco Popular de Ahorro. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Número Especial*, 137-153.
- Franco, M. (2010). *Nuevo procedimiento para el análisis del riesgo de crédito en el Banco de Crédito y Comercio en Santiago de Cuba*. [tesis de doctorado, Universidad de Oriente]
- Geissler, C. (1985). Tendencias recientes en la administración de riesgo. *Corporate Finance*, 126(11).
- Gonzalez-Cueto, A. (2002). La administración del riesgo cambiario en la economía cubana. [tesis de doctorado, Universidad Santiago de Compostela]
- González-Cueto Longres, A., & Pando-Franco, M. (2006). *La Administración de Riesgos Empresariales en el contexto actual del Control Interno*. Universidad de La Habana. CUBA y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.
- González F. (2019). *El lavado de activos en la actualidad*. Ponencia presentada por la Consultoría KPMG al Evento Internacional de Empresarios sobre la lucha contra el lavado de activos. Santo Domingo, República Dominicana
- González, M. (2004). *Análisis del Nuevo Acuerdo de Capitales de Basilea (BIS-II): Pymes-Risk, Country-Risk y Operational-Risk*. [Documento de trabajo]
- Grupo de Acción Financiera (2013). *Informe sobre nuevos métodos de pago: tarjeta prepaga, pagos por telefonía móvil y pagos por internet. Directrices para un enfoque basado en riesgo*. París: Editado por GAFI. www.GAFIgafi.org/topics/GAFIrecommendations/documents/rba-npps-2013.html
- Hernández Jiménez. (2017). Aplicación de un procedimiento para la gestión de riesgos por procesos en el Hotel Los Caneye. [tesis de pregrado, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas].
- Hillson, D. (2005). *Gestión del Riesgo: ¿importante o eficaz (o las dos cosas)?* Retrieved from david@risk-doctor.com website: www.risk-doctor.com
- ISO 31000. (2009). *Risk Management - principles and guidelines*.
- Librado Magallanes, R. (2011). *Sobre algunos conceptos de Confiabilidad & Gestión de Riesgo*.

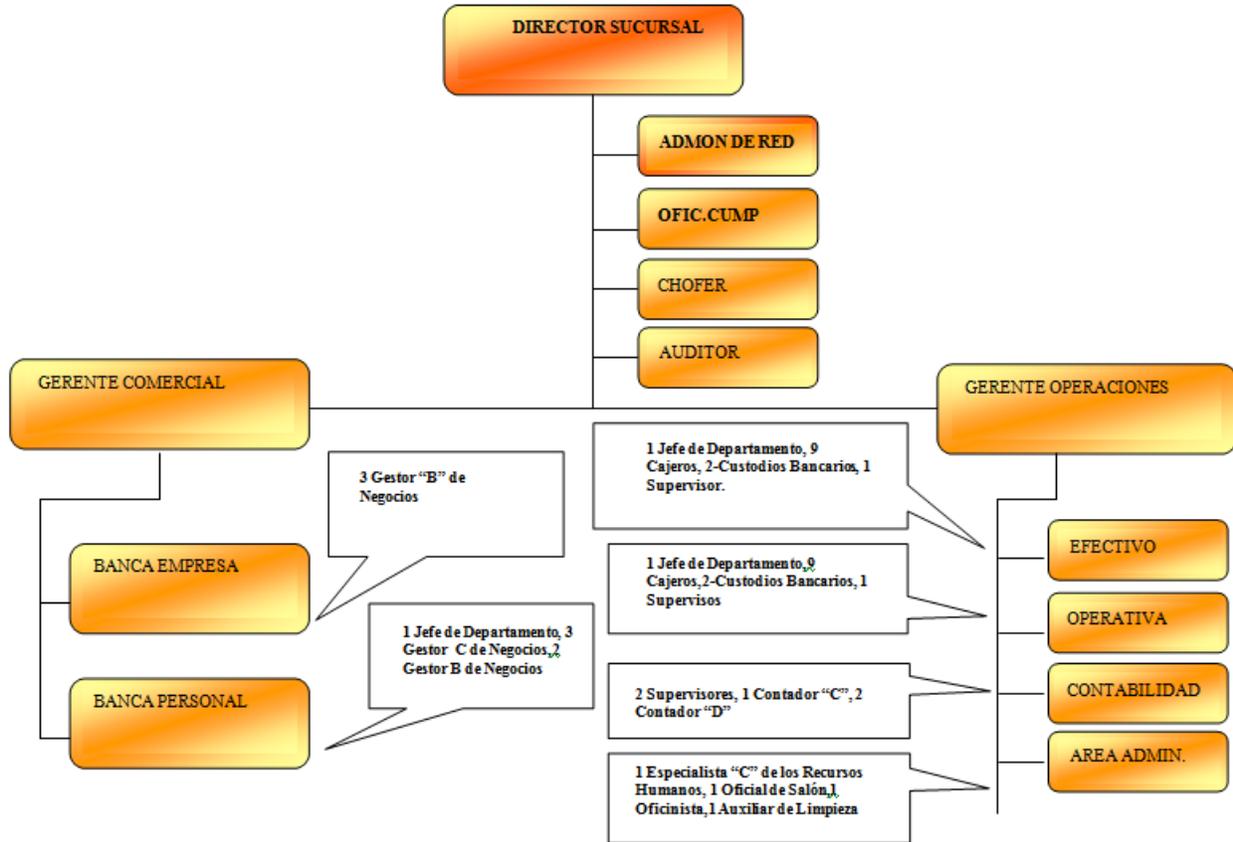
- López, M. (2013). *Modelo de supervisión bancaria en riesgos para su aplicación en Cuba*. [tesis de maestría, Universidad de La Habana]
- Ledesma, Z. (2008). *Procedimiento para el perfeccionamiento del análisis de las políticas crediticias en empresas y sucursales bancarias cubanas*. [tesis de doctorado, Universidad Central Marta Abreu de las Villas]
- Lee, T., Chiu, C. and Chen, I. (2002). Credit scoring using the hybrid neural discriminant technique. *Expert Systems with Applications*, 23, 245-254.
- Martínez, O. y Cobarrubia, F. (1997). Globalizaciones alternativas o destino del sistema capitalista. *Revista Cuba Socialista*, (8), 40.
- Mayra Carmona González (2007). Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública, *revista Economía y Desarrollo*, 1 (141), Enero-Junio.
- Morales, M. I. (2013). *VIII Taller de enfrentamiento al delito y reunión del Comité de Prevención y Control del Sistema Bancario Nacional*.
http://www.bc.gob.cu/antiores/RevistaBCC/2012/Revista%20del%20BCC%20No_2/Taller%20de%20Lucha%20contra%20el%20Delito.htm.
- Muñoz Sepúlveda, E. (2005). *Sistema de gestión integral de riesgos*. Medellín, Colombia.
- NC ISO 9001. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad*. Requisitos.: ISO copyright office.
- Nieto, M. A. (2005). El tratamiento del riesgo operacional en Basilea II. *Estabilidad Financiera*, 8, 165-185.
- Pacheco López, D. (2009.). *Riesgo Operacional: Conceptos y mediciones*. Dirección de Estudios y Análisis Financiero. [Documento de trabajo]. Departamento de Estudios, Unidad de Riesgos. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile. dpacheco@sbif.cl.
- PCC (2021). *Documentos del 8vo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC*. [www.granma.cu/file/pdf/gaceta/ultimo %20PDF %2032.pdf](http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/ultimo%20PDF%2032.pdf)
- República del Ecuador, Superintendencia de bancos y seguros (s.f) *Libro I.- normas generales para las instituciones del sistema financiero*.
- Sánchez, E. (2010). *Análisis de la gestión de riesgos en la UPCT con PILAR* Retrieved from *Esteban*. sanchez@si.upct.es.

Sanchis, J. (2016). La Revolución de las finanzas éticas y solidarias. *Revista de Economía, Empresa y Sociedad Oikomics*, 6, 28-34.

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de la Sucursal 6651 Bandec Holguín Cacocum

ORGANIGRAMA SUCURSAL 6651 (40 PLAZAS APROBADAS)



Anexo 2. Cuestionario para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Estimado compañero:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema:

“Gestión de riesgos económicos y financieros en la banca comercial de la Sucursal 6651 Holguín Cacocum”

Antes de completar la encuesta de criterio de expertos, necesitamos determinar su competencia en el área mencionada de modo tal que pudiéramos reforzar la validez del instrumento de investigación.

Agradecemos que dentro de sus múltiples tareas haya dedicado tiempo a responder la encuesta y su colaboración para la culminación de la presente investigación.

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de contestar sí, diga cuál es.

1. Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está usted con el tema del control interno, gestión de riesgos. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento acerca del tema va del 1 al 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Cuáles de los siguientes elementos lo han ayudado a obtener tal conocimiento y criterios?

Observe que las casillas están divididas en: alto, medio y bajo.

Fuentes de Argumentación	ALTO	MEDIO	BAJO
Mis propios análisis teóricos.			
Mi propia experiencia como trabajador.			
Su conocimiento del estado actual de los problemas profesionales del economista			
Estudios realizados sobre el tema			

Su conocimiento del estado actual del tema a nivel nacional			

Medición de competencia de los expertos

Experto	Análisis teóricos realizados por usted	Experiencia de trabajo	Estudios realizados sobre el tema	Conocimiento del estado actual del problema a nivel	Conocimiento del estado actual del	Intuición	Ka	Kc	K
1	0.05	0,5	0,.02	0,03	0,6	0,02	1.22	0,7	0,96
2	0.04	0,5	0,02	0,04	0.5	0,04	1.14	0,8	0,97
3	0,05	0,5	0,03	0,04	0,5	0,04	1.16	0,7	0,93
4	0,04	0.6	0,02	0,03	0.5	0,03	1.22	0,7	0.96
5	0,06	0,5	0,02	0,04	0,5	0,02	1.14	0.7	0.92
6	0,05	0,5	0,03	0,04	0,5	0,04	1.16	0,6	0.88
7	0,04	0,4	0,02	0,04	0,5	0,28	1.28	0,6	0.94
8	0.03	0,4	0,02	0,04	0,5	0,01	1	0,7	0.85

Anexo 2. Mapa de riesgos

**Banco de Crédito y Comercio
Sucursal 6651 Holguín- Cacocum
Mapa de Riesgos – Año 2022**

No.	Riesgos	Descripción	Posibles consecuencias	Ponderación			Herr. de control	Resultado
				Origen	Ocurrencia	Impacto		
1	Indisciplina en el comportamiento ético-político-ideológico de los trabajadores.	Aceptación de beneficios personales por los gestores, operativos y cajeros en la atención al cliente. Desatender los planteamientos, denuncias y quejas de la población. Conducta no acorde con los preceptos del código de ética.	- Pérdida de la ética bancaria. - Pérdida de clientes.	Interno 1	Baja 1	Medio 10	1	13
2	Hallazgo de documentos, efectivo o valores, por parte de los trabajadores de la oficina.	No entregar al J' de Área de cualquier documento o valor para valorar su validez y la intención de tal acción.	- Conocimiento de personas no autorizadas de operaciones realizadas.	Interno 1	Baja 1	Bajo 5	1	8
3	Desactualización de los conocimientos del MIP.	Demora o no actualización del MIP en todas las PC que lo requiera, así como a la Red. Poca atención o demora en el estudio de los procedimientos actualizados.	- Violación de procedimientos. - Contabilidad no confiable.	Interno 1	Baja 1	Medio 10	1	13
4	Deficiente aplicación de las medidas de control interno y seguridad en el Área de Efectivo.	Realización sin la doble custodia del conteo y recuento del efectivo. Violación de las medidas de seguridad y control interno en el área delimitada para	- Sustracción de efectivo. - Pérdida de documentos. - Conocimiento de datos ajenos a su actividad. - Faltantes o sobrantes de efectivo en remesas.	Interno 1	Media 2	Catastrófico 20	1	24

		el conteo y recuento del efectivo. Acceso de personas no autorizadas a las áreas de efectivo. Efectuar la actividad de conteo y recuento, por parte de los custodios del FOB, en otra área o puesto de trabajo no establecido. Apertura y cierre de las bóvedas sin observar lo establecido.						
No.	Riesgos	Descripción	Posibles consecuencias	Ponderación			Herr. de control	Result.
				Origen	Ocurrencia	Impacto		
5	Clientes que presentan billetes falsos y/o documentos mal cumplimentados a tramitar.	Clientes con billetes falsos en sus depósitos, documentos mal cumplimentados y con firmas erróneas. Aceptar documentos de pagos mal cumplimentados.	- Pagos deficientes. - Aceptar billetes falsos.	Externo 2	Medio 2	Catastrófico 20	1	25
6	Alteración de las bases de datos de los sistemas automatizados.	Utilización de claves inconsistentes que faciliten su vulnerabilidad para acceder a los diferentes sistemas.	- Poca confiabilidad de los clientes hacia al banco. - Surgimiento de fraude o desvío de valores. - Encubrimiento de posibles errores intencionales o no.	Interno 1	Baja 1	Catastrófico 20	1	23
7	Incorrecta manipulación de los medios informáticos	Realización de cambios o extracciones en los componentes de computación no autorizados. No coincidencia de los	- Poca durabilidad de los equipos. No estar en óptimas condiciones los	Interno 1	Baja 1	Medio 10	1	13

No.	Riesgos	Descripción	Posibles consecuencias	Ponderación			Herr. de control	Result.
				Origen	Ocurrencia	Impacto		
		componentes de las unidades centrales con los expedientes. Introducción de dispositivos USB (memorias) ajenas a						
8	Incumplimiento de las medidas preventivas	Insuficientes acciones de capacitación sobre el movimiento de capitales ilícitos y otras relacionadas con el control interno. Desactualización y falta de revisión del Plan de Prevención de Riesgos. Incumplimiento del Principio de la Debida Diligencia.	- Inadecuado funcionamiento del Comité de Prevención y Control. - Ineficiente control interno. - Violación de procedimientos. - Ocurrencia de algún hecho delictivo.	Interno 1	Baja 1	Catastrófico 20	1	23

No.	Riesgos	Descripción	Posibles consecuencias	Ponderación			Herr. de control	Result.
				Origen	Ocurrencia	Impacto		
10	Faltantes y sobrantes en los inventarios de los AFT, útiles y herramientas en uso	Los AFT no responden a los controles existentes por su falta de control. Falta de control de las herramientas y otros enseres en uso.	- Contabilidad no confiable. - Posibilidad de desvío por parte de los trabajadores y dirigentes.	Interno 1	Baja 1	Bajo 5	1	8
11	Incorrecta utilización y/o manipulación de: *Tarjetas RED *Cuentas de Ahorro a la Vista *Depósitos a Plazo Fijo	Custodia y entrega de tarjetas y pines por trabajadores distintos a los facultados. Custodia inadecuada de las Libretas y	- Que las tarjetas Red vayan a un destino diferente al de su titular. Operaciones de cuentas de ahorro. Pérdida	Interno 1	Baja 1	Catastrófico 20	1	23

		Certificados de Depósitos en blanco	de credibilidad por parte de los clientes. Pérdida de tarjetas.					
12	Utilización inadecuada por parte de las formas de producción de la comercialización por pago por facturas con fines lucrativos	Tramitar facturas que incluyan pagos que no sean producto de una adecuada relación de compra - venta de personas del radio de acción.	- Extracciones de efectivo sin respaldo en venta de producción. - Violar los procedimientos establecidos para el pago por factura.	Externo 2	Media 2	Catastrófico 20	1	25

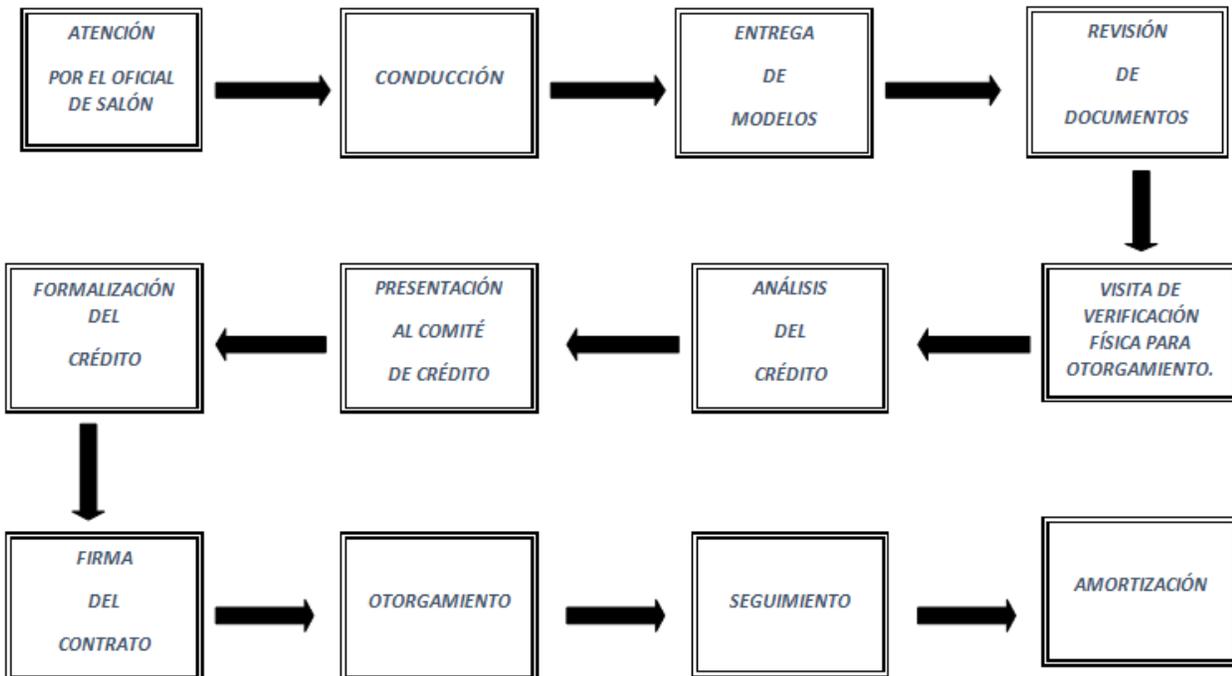
No.	Riesgos	Descripción	Posibles consecuencias	Ponderación			Herr. de control	Result.
				Origen	Ocurrencia	Impacto		
13	Falta de control en la aprobación, utilización, seguimiento y recuperación de los créditos bancarios (créditos a campesinos, nueva política, materiales de la construcción)	Aprobar solicitudes de Créditos de dudosa recuperación. La aprobación del crédito no se efectúe en el Comité correspondiente. Permitir que se utilicen los préstamos otorgados hacia otros fines. No efectuar verificaciones de respaldo y seguimientos a la utilización de los créditos concedidos. Operar créditos que no estén debidamente aprobados por el Comité. Insuficientes controles sobre los préstamos concedidos a los clientes respecto a su autenticidad, utilización y recuperación.	- Incremento de los créditos sin respaldo. - Aprobación de créditos sin tener en cuenta las facultades autorizadas. - Utilización del crédito para otros fines. - Aprobación de créditos ficticios.	Interno 1	Baja 1	Catastrófico 20	1	23

Riesgos bajos	Riesgos Medios	Riesgos Altos
12.37.9.10	4.6.8.11.13	5.12

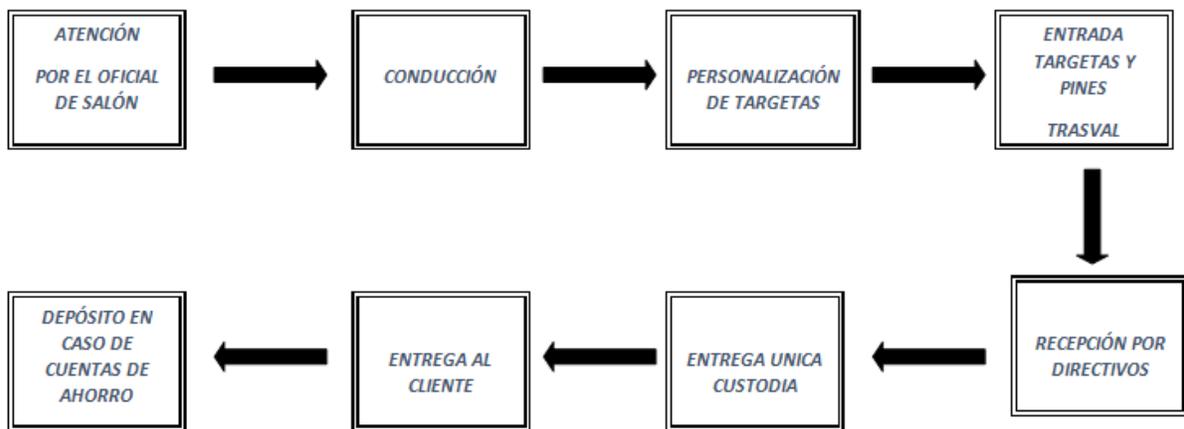
Yunier López Hernández – Director

Anexo 3. Flujograma de los procesos

PROCESO DE OTORGAMIENTO
CRÉDITO BANCA EMPRESA Y AGROPECUARIO

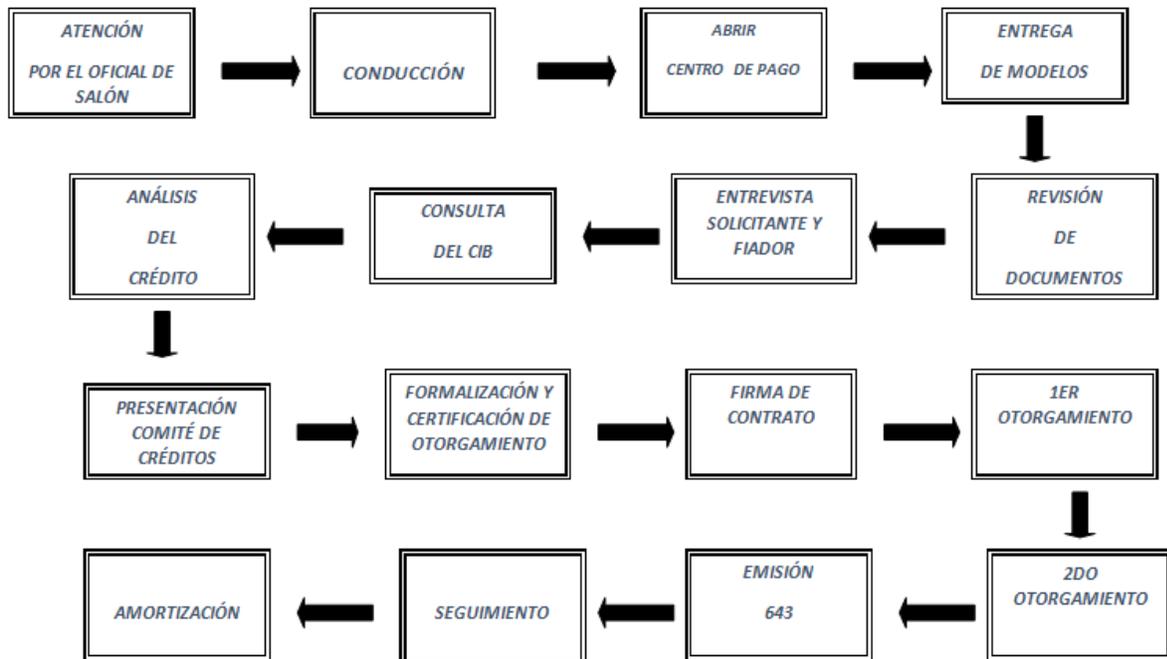


PROCESO TARGETAS MAGNÉTICAS.

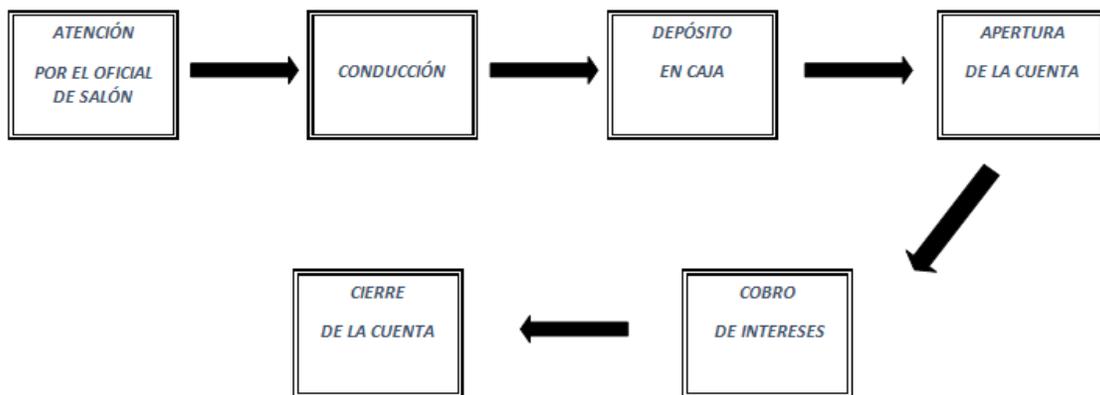


PROCESO DE OTORGAMIENTO

CRÉDITO MATERIALES DE LA CONSTRUCCIÓN



PROCESO APERTURA PLAZO FIJO.



Anexo 4. Plan de Prevención de Riesgos

ANEXO II

Resolución No. 60/2011

MODELO DEL PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

No .	ACTIVIDAD O AREA	RIESGOS	POSIBLES MANIFESTACIONES NEGATIVAS	MEDIDAS A APLICAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS
1	Banca Personal (Atención al Cliente)	Incorrecta utilización y/o manipulación de: *Tarjetas RED *Cuentas de Ahorro a la Vista *Depósitos a Plazo Fijo	Que la custodia y entrega de tarjetas y pines se haga por trabajadores distintos a los facultados y se custodien inadecuadamente las Libretas y Certificados de Depósitos en blanco	Verificar: - el correcto cumplimiento de las facultades del personal autorizado a manipular tarjetas y pines, y el cumplimiento de la debida custodia a las formas numeradas de Banca Personal. (Ref. Lineamiento #12)	Irma Suarez Escalona (Supervisor bancario)	Adianes Pupo Báster (Gestor C de Negocios)	07 de Mayo, 20 de Agosto y 19 de Noviembre
2	Banca Empresa	-Utilización inadecuada por parte de las formas de producción de este sistema con fines lucrativos	-Que se tramiten facturas que incluyan pagos que no sean producto de una adecuada relación de compra - venta de personas del radio de acción.	Verificar: - el trámite correcto que se da a las facturas tramitadas en correspondencia con lo establecido en el MIP. (Ref. Lineamientos #12 y #142)	Francisco Patallo, Gerente de operaciones	Mildredis Pérez Técnico a en Gestión de Recursos Humanos	07 de Marzo, 06 de Junio, 05 de Septiembre y 05 de Diciembre

	Banca Empresa	-No exista un registro en la sucursal actualizado con las firmas autorizadas de entidades que nos certifican documentos ejemplo: CENCOP, Registro de la Tierra, etc. - Falta de control, en la aprobación, utilización, seguimiento y recuperación de los créditos bancarios (créditos a campesinos, nueva política, materiales de la construcción).	-Otorguemos créditos potencialmente irrecuperables Que sean utilizados nuestros servicios para cometer hechos delictivos. - Falta de control, en la aprobación, utilización, seguimiento y recuperación de los créditos bancarios (créditos a campesinos, nueva política, materiales de la construcción).	-Comprobar que mantienen su vigencia las firmas autorizadas, acreditadas ante la sucursal por los órganos que certifican informaciones. - Evaluar y comprobar: - lo relacionado con el financiamiento , utilización y respaldo de los créditos concedidos mediante el análisis de las verificaciones efectuadas (Ref. Lineamientos #12 y #51)	Francisco Patallo, Gerente de operaciones	Ismara Inés Ricardo Ávila Neg. Doc. Banc	04 de Junio y 03 de Diciembre
6	Sucursal	Indisciplina en el comportamiento o ético-político-ideológico de los trabajadores Hallazgo de documentos, efectivo o valores, por parte de los trabajadores de la oficina. Desactualización de los conocimientos del MIP.	Aceptación de beneficios personales por todos los trabajadores en la atención a clientes. Desatender los planteamientos, denuncias y quejas de la población. Conducta no acorde con los preceptos del código de ética. Se permita el nepotismo. No entregar al J' de Área cualquier documento, efectivo o valores para valorar su validez y la	Evaluar el cumplimiento de lo establecido en él: Reglamento Disciplinario del Sistema Bancario en cuanto a la ética bancaria. Comprobar la agilidad y rigor en la atención a las quejas y denuncias. (Ref. Lineamientos #12 y #142)	Francisco Patallo, Gerente de operaciones	Ricardo Ramírez jefe DptoCtas corrientes	04 de Junio y 03 de Diciembre

			<p>intención de tal acción. Demora o no actualización del MIP en todas las PC que lo requiera.</p> <p>-Poca atención o demora en el estudio de los procedimientos actualizados.</p>	<p>Verificar el cumplimiento de la: entrega de todo tipo de Documentos al Jefe de Área por parte de los trabajadores de la oficina. (Ref. Lineamiento #12)</p> <p>-Comprobar la: ejecución de la Prueba Actualización del MIP, capacitación de las versiones del MIP actualizado. (Ref. Lineamientos #12 y #142)</p>			
7	Contabilidad	Que existan faltantes y sobrantes en los inventarios de los AFT, útiles y herramientas en uso	<p>Que los AFT no respondan a los controles existentes por su falta de control.</p> <p>Que no haya control de los útiles y herramientas en uso.</p>	<p>1 Evaluar y comprobar el cumplimiento de lo establecido referente a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control de los AFT. - Control de los Útiles y Herramientas. <p>(Ref. Lineamiento #12)</p>	Teresa InzaAlberteris Negociadora de Doc Bancarios	Elda Yeana Pupo Cisneros Oficial de Salón	23 de Abril y 22 de Octubre
8	Salón de Clientes	Que hayan en el salón más de 20 personas al mismo tiempo	Se pierde el control de la situación operativa de la Sucursal	Comprobar que dentro del salón no haya más de 20 clientes al mismo tiempo.	Francisco Patallo, Gerente de operaciones	Antonio Monert Jefe Dpto Caja	02 de Febrero 26 de Mayo 26 de Agosto y 26 de Noviembre

				(Ref. Lineamientos #12 y #142)			
--	--	--	--	--------------------------------------	--	--	--

Anexos 5. Opciones del software

1. Control de Usuarios



2. Permite al oficial de cumplimiento adicionar nuevos riesgos detectados en la sucursal que no se encuentren dentro de los riesgos propuestos.

Nueva Planificación - [Preview] Riesgo No. 1

Actividad o Area: Sucursal

Riesgos:
escribir aqui

Posibles manifestaciones Negativas:
escribir aqui

Medidas a Aplicar:
escribir aqui

Fecha de Ejecución:
30/09/2022 [dropdown] [green arrow] [red X]
31/12/2022
31/05/2022

Ejecutante:
Seleccione... [dropdown]

Responsable:
Seleccione... [dropdown]

[green checkmark] Actualizar [red X] Cancelar

3. El sistema cuenta con un banco muy amplio de riesgos los cuales son valorados si se adecuan o no a la sucursal y permite editarlos, es decir, modificarles las posibles manifestaciones negativas y sus posibles consecuencias en correspondencia con la realidad de la sucursal.

Descripcion de los Riesgos - [Preview]

Actividad o Area:
Comercial(Banca Personal) ▼

Numero Riesgo:
3 ▼

Riesgo seleccionado:
Riesgo #3
- Insuficientes controles en la apertura y ejecución de plazos fijos a personas naturales.

Posibles manifestaciones Negativas:
Que el efectivo que se deposite en caja no sea la misma cantidad que se va a aperturar. Custodia inadecuada de los Certificados de Depósitos en blanco. Además apertura el plazo fijo con una tasa de interés no establecida o la conveniada con el cliente.

Posibles Consecuencias:
Apertura de una cuenta incorrectamente q cause daño al cliente y a la imagen de la sucursal. Disgustos al cliente. Un servicio que no satisfaga las necesidades del cliente. Gastos para la sucursal en cuanto a gastos por intereses.

✓ Actualizar ✗ Cancelar

4. En esta opción se realiza la ponderación de los riesgos que se van identificando para determinar su nivel de intensidad

Clasificación de Riesgos

Actividad o Area: Comercial-Otorgamiento de créditos de banca empresa y agropecuario

Riesgo: VISITA DE VERIFICACION FISICA PARA OTORGAMIENTO DE CREDITO.

Nombre del Riesgo: 16 - VISITA DE VERIFICACION FISICA PARA OTORGAMIENTO DE CREDITO.

Descripción: Que no exista combustible o medio de transporte para realizar las visitas de verificaciones a los usufructuarios o propietarios.

Posibles Consecuencias: Incumplimiento del plan de visitas. Los usufructuarios o propietarios no cumplan con los requisitos y condiciones reales que le permita amortizar los importes correspondientes.

Ponderación: Origen: Interna - 2, Ocurrencia: Media - 3, Impacto: Medio - 10

Herramienta de control:

- Los controles son efectivos y están documentados.
- Los controles existentes son efectivos pero no están documentados .
- Los controles existentes no son efectivos .
- No existen controles.

Resultado: 17

Actualizar

Cancelar

No.	Riesgos	Descripción	Posibles consecuencias	Ponderación			Herr. de control	Result.
				Origen	Ocurrencia	Impacto		
1	16 - VISITA DE VERIFICACION FISICA PARA OTORGAMIENTO DE CREDITO.	Que no exista combustible o medio de transporte para realizar las visitas de verificaciones a los usufructuarios o propietarios.	Incumplimiento del plan de visitas. Los usufructuarios o propietarios no cumplan con los requisitos y condiciones reales que le permita amortizar los importes correspondientes.	2	3	10	2	17

5. Permite de forma iterativa y sencilla generar el Mapa de Riesgos

Reporte de Mapa de Riesgos

Buscar Mapa: Todos

Leyenda Nivel de Riesgo
Alto: Alto Medio: Medio Bajo: Bajo

Mapa de Riesgos: Todos los Riesgos

No.	Riesgos	Descripción	Posibles consecuencias	Ponderación			Herr. de control	Result.
				Origen	Ocurrencia	Impacto		
1	8 - ATENCION POR EL OFICIAL DE SALON	Que se le trasmita una mala informacion al cliente de los servicios que se prestan en nuestra Sucursal y se retire a otra Sucursal.	-Mala calidad de los servicios- Descontentos en los Clientes	2	2	10	2	16
2	12 - COBRO DE LOS INTERESES.	Que no se aplique la tasa establecida por el tiempo del plazo fijo.	Descuadre en el balance	2	2	20	2	26

6. Le permite al oficial de cumplimiento asignar una tarea, es decir, un riesgo con sus posibles manifestaciones negativas, posibles consecuencias, y las medidas a aplicar a un trabajador que va a ser el Ejecutante de dicha medida y a otro que va a ser el Responsable de la medida, en una o varias fechas determinadas.

Nueva Planificación

Actividad o Area:
Comercial-Otorgamiento de créditos de banca empresa y agropecuario

Riesgo de nivel MEDIO:
VISITA DE VERIFICACION FISICA PARA OTORGAMIENTO DE CREDITO.

Nombre del Riesgo:
16 - VISITA DE VERIFICACION FISICA PARA OTORGAMIENTO DE CREDITO.

Descripción:
Que no exista combustible o medio de transporte para realizar las visitas de verificaciones a los usufructuarios o propietarios.

Posibles Consecuencias:
Incumplimiento del plan de visitas.
Los usufructuarios o propietarios no cumplan con los requisitos y condiciones reales que le permita amortizar los importes correspondientes.

Medidas a Aplicar:
Revisar el plan de visitas.
Chequear el estado del combustible de la sucursal y su eficiente consumo

Ejecutante:
Ricardo Luis Sors Fernández

Responsable:
Ismara Rodríguez Ricardo

Fechas de Ejecución:
20/09/2022
13-09-2022
18-09-2022
20-09-2022

Actualizar Cancelar

7. Permite a los ejecutantes conocer el estado de sus tareas, así como realizar y dejar plasmado sus notas en la ejecución de la medida planificada como las deficiencias detectadas.

The screenshot shows a software window titled "Bandeja del Ejecutante". On the left, there is a sidebar titled "Mis Tareas" with three entries: a red exclamation mark icon for "13-09-2022", a green checkmark icon for "18-09-2022", and a blue information icon for "20-09-2022". The main area displays "Fecha de Cumplimiento: 18-09-2022" and "No. 23". Below this, the "MEDIDA:" section lists "Revisar el plan de visitas." and "Chequear el estado del combustible de la sucursal y su eficiente consumo". The "Aspectos Comprobados:" section contains the text: "Se comprobó que el plan de visitas se ha cumplido correctamente. En la sucursal existe el combustible suficiente para realizar las visitas." There is a checkbox for "Deficiencias Detectadas:" which is currently unchecked. At the bottom, the "Revisor: Ismara Rodríguez Ricardo" is noted. The interface includes several buttons: "Actualizar" (with a refresh icon), "Ver/Imprimir" (with a magnifying glass icon), "Guardar" (with a floppy disk icon), "Concluir" (with a checkmark icon), and "Cancelar" (with a red X icon).

8. Permite a los responsables conocer el estado de sus tareas así como realizar y dejar plasmado sus notas tanto en la revisión de la medida planificada como en las deficiencias detectadas.

Bandeja del Revisor

Mis Tareas

- 13-09-2022
- 18-09-2022
- 20-09-2022

Fecha de Cumplimiento: 18-09-2022 Ejecutada el: 18-09-2022 No. 23

MEDIDA:
Revisar el plan de visitas.
Chequear el estado del combustible de la sucursal y su eficiente consumo

ASPECTOS COMPROBADOS:
Se comprobo que el plan de visitas se ha cumplido correctamente.
En la sucursal existe el combustible suficiente para realizar las visitas.

DEFICIENCIAS DETECTADAS:

Criterios del Revisor:
La Medida fué ejecutada correctamente en la fecha planificada según el plan de prevención.]

Deficiencias Detectadas en la Ejecución de la Medida:

Ejecutor: Ricardo Luis Sors Fernández

Actualizar Ver/Imprimir Guardar Concluir Cancelar

9. Todos los reportes permiten mediante opciones realizar una búsqueda muy específica de la información que se desea obtener, así como exportar la información resultante a varios formatos para su almacenamiento o impresión en cualquier tipo de impresora disponible.

