

UNIVERSIDAD MAYOR DE “SAN ANDRÉS”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA: “CONTADURIA PUBLICA”



PROYECTO DE GRADO
**“LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTION Y
RIESGOS PARA PREVENIR FRAUDES EN LAS
ENTIDADES DE MICROREDITO”**

POSTULANTE: Ricardo Alborta Gonzales
TUTOR: Mg. Sc. Ausberto Choque Mita

La Paz – Bolivia

2014

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi Dios todopoderoso que hace que yo pueda participar en este maravilloso mundo y el me dé el privilegio de escribir este capítulo más en mi vida profesional, sé que el hizo que a través de mis padres, yo pueda existir y así yo poder ser una Persona Intgra lleno de virtudes y bondad por todo eso y más

GRACIAS DIOS MIO.

LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN Y RIESGOS PARA PREVENIR FRAUDES EN LAS ENTIDADES DE MICROCRÉDITO

INDICE

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I Planteamiento y formulación del problema	
1.1. Identificación del problema	3
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Sistematización del problema	5
1.4. Relevancia social, institucional y técnica	6
1.5. Justificación	7
1.6. Alcance	9
Capítulo II Descripción del Proyecto	
2.1. Finalidad del proyecto	11
2.2. Objetivo general	11
2.3. Objetivos específicos	11
2.4. Metas	12
2.5. Beneficiarios	12
2.6. Localización y cobertura espacial	13
2.7. Resultados y logros	13
2.8. Tipo de estudio	13
2.9. Método de investigación	14
2.10. Técnicas de Investigación	16
2.11. Fuentes de Información	17
2.12. Tratamiento de la Información	18
2.13. Giro específico del Negocio	18
2.14. Previsiones en los estados financieros	20
Capítulo III Marco Teórico	
3.1. El proceso administrativo y gestión empresarial	23
3.2. Causas para administración débil e ineficiente	24

3.3. Control interno	24
3.4. Control de Gestión	46
3.5. Estrategia	52
3.6. Objetivos del Control de Gestión	54
3.7. Beneficios del control de gestión	55
3.8. Objetivos de las entidades comerciales	56
3.9. Fraude	58
3.10. Tipos de fraude	59
3.11. El triángulo del fraude	60
3.12. El riesgo crediticio	62
Capítulo IV Marco Normativo y legal	
4.1. Ley de servicios financieros	66
4.2. Acuerdos Basilea	85
4.2.1. Basilea I	85
4.2.2. Basilea II	86
4.2.3. Basilea III	90
Capítulo V Marco Práctico	
5.1. Antecedentes históricos de las entidades de microcrédito	96
5.2. Evaluación administrativa de las entidades de microcrédito	98
5.3. Escenario y análisis de la situación actual	98
5.4. Sistematización de la información	100
5.5. Diseño del modelo de gestión para la prevención de fraudes en las entidades de microcrédito	103
5.6. Estructura del modelo propuesto	104
Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones	
6.1. Conclusiones	112
6.2. Recomendaciones	114
5.3. Bibliografía	123
ANEXOS	124

PRESENTACION

El presente trabajo refleja la experiencia y el Conocimiento acerca del riesgo que tienen las operaciones de Microcrédito y los posibles fraudes a las que se exponen en las EIF, por tanto este hecho implica un análisis y está basado en toda la estructura organizacional que existe y debe tener una EIF.

Se tomó en cuenta un caso particular que es Banco FIE S. A. por tratarse de una entidad especializada en Microcrédito y como también lleva bastante años en el sistema financiero desde su concepción como ONG hasta el proceso de constitución como Banco especializado en Microcrédito.

El mercado Financiero en Bolivia está lleno de estas unidades Micro empresariales donde no son más que pequeñas unidades económicas con diversas actividades, si el alma del microcrédito está en el continuo financiamiento a estas unidades de negocio es pues importante saber los riesgos de todo tipo que implica este giro de negocio.

Por otro lado si bien la Normativa Gubernamental y proceso de control interno es claro, aún existen errores de sistemas, procesos y formas más efectivas que se deben desarrollar para evitar y detectar este tipo de hechos en las EIF, no cabe la menor duda que es un trabajo con una óptica Integral y de mucho compromiso donde se involucran y concatenan información todas las unidades de negocios y la Gerencia en especial.

RESUMEN

El Riesgo de la industria del Microcrédito como factor interno y Externo siempre están presentes en el entorno, además que sus actividades se enmarca dentro de las prescripciones legales el ente regulador ASFI, sus operaciones están expuestas a diversos tipos de Fraude, actualmente los sistemas de Control de Control deben dar una respuesta específica ante este hecho delictivo e identificar los Riesgo que causan pérdidas cuantiosas a la institución. Cada Modelo de Control interno debe dar una respuesta clara de efectividad y eficiencia a la EIF, para ello se identifica el fenómeno fraude según los diferentes grupos que son: el fraude comercial, del empleado y el de Sistemas esto llega a los diferentes tipos de Riesgos Identificados que en las EIF, los más comunes son Riesgo de Mercado, Legal, Operativo, de Competencia, Tecnológico, Estratégico y de Responsabilidad Social, es importante aclarar que el riesgo es Inherente por la naturaleza de Giro de negocio que tiene cada EIF. Sin embargo es Importante preguntarnos, ¿es posible coadyuvar el mejoramiento de los mecanismos de Control y gestión de riesgos?

Si bien el Microcrédito tiene como objetivo el financiamiento a estas pequeñas unidades económicas pues debe cumplir si la función social y el desarrollo integral del “Vivir Bien” eliminar la pobreza y la exclusión social ligados y definidos con la Visión y Misión de la EIF sin embargo la ley de Servicios financieros regula la actividad a través de sus diversos reglamentos emitidos por ASFI, se desarrolla el Modelo denominado “Modelo de Control de Gestión de Riesgos Continuo”, que no solo mitigara los porcentajes de Riesgo ante un fraude a la EIF sino también dará respuesta a una Buena Gestión de Riesgo Crediticio.

Identificar los regímenes de provisiones de ASFI para este sector la constitución de provisiones de acuerdo la normativa vigente. Y los márgenes de Capital Regulatorio según los acuerdo de Basilea también para determinar.



LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN Y RIESGOS PARA PREVENIR FRAUDES EN LAS ENTIDADES DE MICROCRÉDITO

INTRODUCCIÓN

Las actividades realizadas por entidades de microcrédito se encuentran expuestas a diferentes factores de riesgo, que pueden tener su origen por el propio riesgo de su industria como por otros factores internos o externos que pudieran estar presentes en su entorno; aunque el desarrollo de sus actividades se enmarcan en las prescripciones legales y los que son realizados de acuerdo con los preceptos y lineamientos determinados por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, las entidades de microcrédito se encuentra expuestas a diferentes tipos de fraude que pueden ser cometidos por personas dependientes de la institución como por otros particulares; en consecuencia se hace necesarios definir políticas, estrategias y procedimientos para prevenir estas circunstancias adversas a su desarrollo.

En consecuencia, en todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización. El Control Interno debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera, que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: La efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Consecuentemente, en el proyecto de investigación se plantearán sugerencias para mejorar la calidad de la administración y gestión de riesgos para prevenir los fraudes.



El presente proyecto de investigación es emergente de un diagnóstico previo de la de las actividades de microcrédito desarrolladas por Banco FIE, y otros; que culmina con la elaboración de un modelo de Control de Gestión que pretende prevenir el fraude en las entidades dedicadas a las actividades de microcrédito en el país.



CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Durante las gestiones pasadas se ha observado la quiebra de diferentes entidades financieras se deben a quiebras fraudulentas y otros por una deficiente administración; como también existen factores externos de riesgo que han llevado a estas entidades financiera a situación de quiebra; alguna entidades de microcrédito afrontan problemas de continuidad precisamente por la presencia de factores de riesgo interno como externos que podrían llevarlos a situaciones de quiebra.

Por lo general la práctica de simulación o de artificio con intención de engañar o lesionar a otro; ordinariamente conocido como fraude, involucra la representación falsa y voluntaria u ocultación deliberada de un hecho importante con el fin de inducir a otro a persona a que haga o se abstenga de hacer algo en detrimento a no revelar un hecho importante, de esta manera podrá inducirse fraudulentamente a una persona a que renuncie a sus derechos sobre algo, a que abandone a sus derechos legales o que firme un contrato desventajoso; es así como se materializa el fraude.

Ninguna actividad económica se encuentra libre de fraudes emergente de los distintos factores de riesgo; más aún cuando la entidad tiene como actividad principal la intermediación financiera y para afrontar esas situaciones de riesgo, los administradores y responsables de gestión, deben adoptar diferentes estrategias que les permitan bajar los niveles de riesgo a niveles aceptable; adoptando técnicas y mecanismos para minimizar sus efectos en los resultados de sus operaciones; en consecuencia, la administración de riesgos requiere la adopción de técnicas modernas administrar los riesgos en base a las técnicas de control de gestión y administración de riesgos.



1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El fraude es un fenómeno complejo y puede adoptar diversas formas, pero básicamente se clasifica en tres grandes grupos:

- El fraude comercial; su objetivo es distorsionar la información contenida en los estados financieros, exagerando los resultados en operaciones, mejorando la estructura financiera, para inducir al engaños a los usuarios de la información contable.
- El fraude del empleado; consiste en acciones deshonestas que ocurren dentro de la entidad de microcrédito, a pesar de los controles para prevenir tales acciones.
- El fraude por sistemas; que se origina manipulando y/o alterando programas, archivos, operaciones, equipos o los medios magnéticos de computación e informática.

Entre los diferentes tipos de riesgos que podrían afectar a las actividades de intermediación financiera se puede identificar a los siguientes:

- El riesgo crediticio
- Riesgo de competencia
- Riesgo de fluidez
- Riesgo operativo
- Riesgo legal
- Riesgo de prestigio
- Riesgo político
- Riesgo de mercado
- Riesgo tecnológico
- Riesgo estratégico
- Riesgo de responsabilidad social
- Etc.



En consecuencia, se concluye que el fraude se materializa por la falta de adecuados mecanismos de control y gestión de riesgos, por la oportunidad de cometerlos que se presenta en el desarrollo de las actividades operativas de los empleados y por las intenciones deshonestas de los clientes y otros particulares.

Con los antecedentes mencionados planteamos la siguiente interrogante:

¿Es posible coadyuvar en el mejoramiento de los mecanismos de control y gestión de riesgos con la aplicación de técnicas, principios y procedimientos de la ciencia administrativa estratégica y gobierno corporativo, para el logro de los objetivos institucionales y sociales de las entidades de microcrédito?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las causas o razones para la existencia de aspectos deficientes en el proceso de intermediación financiera y otorgación de servicios financieros en las entidades de microcrédito?

¿Las entidades de microcrédito desarrollaron modelos internos propios para la gestión integral de riesgos con base en sanas prácticas de aceptación internacional?

¿Existe un control oportuno de riesgos inherentes a las actividades financieras que desarrollan las entidades de microcrédito?

¿Es razonable el nivel del Coeficiente de Adecuación Patrimonial que mantienen las entidades de microcrédito?

¿Se cumple adecuadamente con las disposiciones normativas generales y específicas emanadas por la ASFI en las entidades de microcrédito?



¿De qué manera se podrá coadyuvar al proceso de mejoramiento del sistema de control de gestión y riesgos en las entidades de microcrédito?

¿Se pueden diseñar nuevas opciones para la prevención de fraudes y control de riesgos para una entidad de microcrédito?

1.4. RELEVANCIA SOCIAL, INSTITUCIONAL Y TÉCNICA

El trabajo a realizarse es para dar algunas sugerencias de solución a los problemas de fraudes en algunos casos ya conocidos y otros por ser identificados; para que la sociedad en su conjunto tenga un conocimiento del trabajo coordinado, transparente y confiable que desarrollan las entidades de microcrédito

Los cambios que verá la sociedad en el ámbito de la intermediación financiera y la prestación de servicios financieros en las entidades de microcrédito serán objetivos donde los servicios financieros cumplirán la función social de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo integral para el vivir bien, eliminar la pobreza y la exclusión social y económica de la población; democratizando el acceso al crédito e incrementando la confianza de la población en las entidades de esta naturaleza.

Al interior de las entidades de microcrédito se pretende inducir a desarrollar las buenas relaciones que serán base para un cambio de mentalidad, la transmisión de los valores, un comportamiento ético, las buenas costumbres y el desarrollo de un buen gobierno corporativo, aspectos que darán mayor credibilidad al proceso de Administración y control de riesgos.

1.4.1. RELEVANCIA INSTITUCIONAL:

Con la presente investigación se pretende coadyuvar al Control de Gestión y de Riesgos en las entidades de microcrédito; para que en el mediano plazo, se implante un adecuado Sistema de Administración y Control adecuados y en función a las



prescripciones de la Ley N° 393 Ley de Servicios Financieros; asimismo, las entidades de microcrédito elaboren, su Reglamento Específico acorde a la Ley citada y a través de esta herramienta se busque la eficiencia, eficacia, economía y transparencia en sus actividades.

1.4.2. RELEVANCIA TÉCNICA:

Se inducirá a la entidad de microcrédito a practicar procesos objetivos de diagnóstico, evaluación y autoevaluación institucional con la participación efectiva de los actores comprometidos en el proceso de gestión de riesgo; mediante la aplicación de técnicas modernas de la ciencia administrativa; proponiendo un instrumento de administración basados en actividades, conceptos teóricos y prácticos, aplicados de manera general en el diseño de la estructura organizacional de la unidad.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Con el proyecto de investigación se pretende coadyuvar efectivamente a la Gestión y Control de Riesgos Administrativos como contables en las Entidades de Microcrédito; en la que se apliquen las técnicas de una administración estratégica y gestión de riesgos eficiente para el logro de sus metas y objetivos.

1.5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza., no requieren de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios; para evitar pagos o pérdidas de servicios; o para asegurarse ventajas personales o de negocio.



Jurídica y teóricamente, es “todo engaño o acción de mala fe ejecutada con el fin de procurarse un beneficio ilícito en perjuicio y a expensas de otro”. También se lo puede definir como “todo acto o efecto de lesión que se causa en el patrimonio ajeno de forma no violenta por medio del ardid o engaño y con intención de lucro”.

Se consuma cuando el bien sustraído pasa a manos del culpable aunque no se haya producido todavía el lucro.

Cometen estafas los que con ánimo de lucro utilizan engaño bastante para producir error en otro, induciéndole a realizar un acto de disposición en perjuicio de sí mismo o de un tercero.

En consecuencia, la teoría en el marco jurídico y administrativo pretenden frenar estos actos dolosos; el primero tipificándolos como delitos y el segundo aportando con estrategias administrativas para enfrentar dichos actos dolosos aportando con principios axiológicos y éticos para el desarrollo de un buen gobierno corporativo.

1.5.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La investigación se realizará mediante el relevamiento de información y análisis de la documentación obtenida en la ASFI y las entidades de microcrédito de la ciudad de La Paz; los mismos que serán sometidos a diferentes pruebas con el propósito de:

- Identificar la existencia y/o inexistencia de los mecanismos de control que deberían haber sido implantados
- Evaluar la efectividad y continuidad de los control existentes.
- Revisión y verificación minuciosa y detallada de la documentación existente.
- Seguimiento detallado de las actividades desarrolladas por el personal; de las entidades de microcrédito, de corresponder, Identificar las deficiencias en el proceso de administrativo e, la intermediación financiera y servicios financieros.



1.5.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Habiéndose producido una serie de cambios en el entorno jurídico, económico y social en el país, y que las actividades de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros; así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros deben adecuar el desarrollo sus actividades a la normativa del sector e ingresar en una etapa de modernización en su funcionamiento para lo cual es preciso realizar un estudio exhaustivo de diagnóstico empresarial, evaluar las actividades de control y diseñar directrices en el proceso del manejo y gestión de riesgos y su impacto económico en el desarrollo del departamento y del país.

En razón de esta importancia que adquiere el Sistema de control interno y gestión de riesgos para las entidades de microcrédito, se hace necesario realizar la evaluación de los procedimientos actuales implantados en las entidades de microcrédito; para obtener una visión global y objetiva de esta problemática.

El propósito de esta investigación es el análisis de la estructura de control de gestión y de riesgos en las entidades de microcrédito de La Paz y su impacto económico en el desarrollo económico del departamento de La Paz; al mismo tiempo proponer un Sistema adecuado de gestión de riesgos y de Control.

El fin de este proyecto de Control de gestión y de riesgos es el de ayudar a que exista un mayor control, efectividad y transparencia en los procesos de intermediación financiera y democratización de créditos.

1.6. ALCANCE



Los sujetos de investigación para el presente Proyecto de Grado serán las entidades de microcrédito que operan en la ciudad de La Paz; haciendo énfasis en las actividades del Banco FIE.

La Investigación se desarrollará en la ciudad de La Paz

El sector económico involucrado u objeto de investigación serán las entidades de microcrédito que realizan actividades de intermediación financiera; que captan recursos monetarios de la población (ahorristas) y conceden créditos a la misma población (prestatarios)



CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1. FINALIDAD DEL PROYECTO

Contribuir con mecanismos y lineamientos técnico - administrativo apropiados, buscando el mejoramiento continuo del control de gestión y efectivizar sus funciones de acuerdo a lo establecido por las disposiciones legales, mediante las recomendaciones pertinentes que serán planteados oportunamente al finalizar el presente proyecto.

2.2. OBJETIVO GENERAL

Verificar en forma sistemática y objetiva la estructura organizacional de las entidades de microcrédito con una visión general de los puestos, niveles de decisión, autoridad y responsabilidades; la relación entre ellos; con el propósito identificar las deficiencias que obstaculizan el logro de las metas y objetivos de la entidad, con el objetivo de proponer elementos que permitan la prevención oportuna de fraudes en las entidades de microcrédito.

2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Uniformar la ejecución de actividades de gestión riesgos dentro de las entidades de microcrédito.



- Identificar los deberes y responsabilidades, grado de la autoridad, así como los deberes de los actores involucrados en el proceso de intermediación financiera para optimizar sus actividades.
- Orientar a las autoridades ejecutivas actuales y/o nuevas de las entidades de microcrédito para una comprensión más rápida del nuevo modelo de control de gestión y riesgos que se aportará con el presente trabajo de investigación, para mejorar el sistema de organización administrativa la prevención oportuna de fraudes.
- Facilitar la comunicación, coordinación y control de los sectores comprometidos en la administración fiscalización y control de las actividades de intermediación financiera.
- Evaluar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas de las autoridades del Sistema Financiero con la finalidad de lograr los objetivos establecidos por el Estado.
- Promover una Administración eficiente e idónea a través de la dotación efectiva y necesaria de Personal como la adecuada clasificación y selección de los mismos.
- Promover el cumplimiento efectivo de funciones a través de la aplicación del Reglamento Interno y Manuales específicos.

2.4. METAS

Se pretende realizar un diagnóstico integral y objetivo de las entidades de microcrédito identificando los factores internos y externos que afectan directa o indirectamente al proceso de control de gestión y riesgos.



2.5. BENEFICIARIOS

Los directos beneficiarios del proyecto serán los integrantes de las entidades de microcrédito y la población en su conjunto.

2.6. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

Los sujetos de investigación para el presente Proyecto de Grado serán las entidades de microcrédito que operan en la ciudad de La Paz; haciendo énfasis en las actividades del Banco FIE.

El sector económico involucrado u objeto de investigación serán las entidades de microcrédito que realizan actividades de intermediación financiera; que captan recursos monetarios de la población (ahorristas) y conceden créditos a la misma población (prestatarios)

2.7. RESULTADOS Y LOGROS

El documento final del trabajo de grado consignará un diagnóstico interinstitucional identificando los factores políticos, económicos, sociológicos y tecnológicos que afectan a las actividades de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros y consecuentemente, se plantearán sugerencias y estrategias para afrontar las debilidades administrativas, las amenazas del entorno y la prevención de fraudes, utilizando técnicas modernas de control de gestión y de riesgos.

2.8. TIPO DE ESTUDIO

En el presente trabajo se desarrollará los siguientes tipos de estudio:

- **Análisis Histórico**



El *Método Histórico* presupone el estudio detallado de todos los antecedentes, causas y condiciones Históricas en que surgió y se desarrolló un objeto o proceso determinado; en este caso las posibilidades de ocurrencia de fraude contable y administrativo en las entidades de microcrédito.

- **Análisis Lógico y descriptivo**

El *Método Lógico* es la investigación de lo general, de lo que se repite en el desarrollo del objeto y despeja a su historia de todos aquellos elementos secundarios, superficiales e irrelevantes del objeto de estudio. Para identificar los elementos y características que causan deficiencias en el Sistema de Administración y control de gestión, que se pretende especificar, describir y detallar para llegar a coadyuvar con la corrección de los mismos.

- **Análisis Exploratorio**

El *Método Exploratorio* es la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

- **Análisis Normativo**

El tipo de estudio que se realizará en el Proyecto de Grado estará siempre basado en Normas y Reglamentos emitidos por entidades normativas, consultivas y fiscalizadoras de las actividades de intermediación financiera.

2.9. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN



Toda investigación necesita la elección de un determinado método para desarrollar el tema de análisis, ya que mediante este se llegará a la conclusión de los objetivos trazados en la investigación.

Durante el proceso de investigación, se aplicarán los métodos que a continuación se indican:

- **Método Deductivo:**

“Parte del razonamiento del hombre respecto de lo general a lo particular, cuyo conocimiento base puede extender de una determinada clase de fenómenos a otro de igual similitud”. Permitirá abarcar situaciones de carácter general, explicadas por un marco conceptual, para llegar a identificar explicaciones de carácter particular, como una respuesta a las necesidades de determinar cuál es la situación fraudulenta que aqueja a la entidad de microcrédito.

Para el efecto se evaluará, se revisará, analizará los procedimientos administrativos y de control de riesgos implantados en el sujeto de investigación y de la documentación proporcionada y relacionada con la misma.

- **Método Descriptivo:**

Con el propósito de describir los procedimientos de control de gestión y riesgos se analizará la información obtenida de las entidades de microcrédito relacionándola con el cumplimiento de las disposiciones normativas regulan su funcionamiento.

- **Método Inductivo:**

Permitirá abarcar hechos particulares para llegar a hechos de carácter general, llegando así a conclusiones de aceptación general, como ser la identificación de debilidades de control, estrategias para afrontar los riesgos inherentes a su actividad, desfases en el proceso de planeación y control; la influencia que los mismos tienen en el desarrollo de las actividades de intermediación financiera.



Asimismo se utilizara el método de **investigación empírica**; la misma que está dirigida a revelar y explicar las características observables de hechos reales y presuponen determinadas operaciones prácticas, tanto con los objetos estudiados como con los medios materiales del conocimiento utilizado; los mismos que son: la observación, medición y experimentación.

2.10. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

Se aplicará las técnicas de observación, inspección de la documentación y encuestas de acuerdo a las circunstancias específicas de investigación, se analizará toda la documentación proporcionada por la unidad de microcrédito y se considerarán los siguientes aspectos:

- **Exámenes Físicos**

Emergentes de la visualización e inspección directa de la documentación y las actividades administrativas de los Recursos Humanos en la ejecución de sus diversas funciones en el interior de la entidad de microcrédito.

- **Inspección de documentación**

Inspección física de los boletines, circulares, informes e instructivos emanados por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.

- **Entrevistas y cuestionarios**

Que consistirá en la obtención de datos ya sea mediante el contacto personal con la fuente (persona), o mediante el llenado de formularios y/o cuestionarios constituidos por una serie de preguntas, previamente diseñados para tal propósito.



- **Observación**

Se observarán ciertas actividades administrativas o procesos en la entidad de microcrédito, intercambiando con las observaciones de otras personas que puedan colaborar en la investigación para minimizar el riesgo de subjetivismo de la investigación.

- **Medición**

Denominamos medición al proceso de comparación de una determinada función con una magnitud homogénea tomada como unidad de comparación.

Es el proceso de obtención de información que consiste en: comparar las magnitudes medibles y conocidas, cumplir las operaciones lógicas necesarias y representar la información en forma de números.

Los elementos componentes de la medición son:

- El objeto de la medición
- La unidad de la medición
- El observador o sujeto que realiza la medición
- Los instrumentos de medición
- Los resultados de la medición

En este caso se efectuará la comparación de las acciones o actividades desarrolladas por el personal y las disposiciones normativas que regulan el desarrollo de las actividades de intermediación financiera.

2.11. FUENTES DE INFORMACIÓN:

Para elaborar el trabajo, se obtendrá información de las siguientes fuentes:

- **Primarias:**



La documentación existente en las entidades de microcrédito a las que se pueda acceder y los Asuntos Administrativos, Files del personal, informes, instructivos, Memoria Institucional convenios interinstitucionales y otros.

- **Secundarias:**

Textos y publicaciones especializadas, circulares e instructivos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, Banco Central, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, publicaciones en prensa, páginas WEB, etc.

2.12. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:

La información obtenida será sometida a diferentes pruebas para su verificación, validación y/u observación; de corresponder, se informará acerca de las deficiencias en las funciones, tareas y procesos; y el no cumplimiento de las Normas; los mismos que serán debidamente sustentados con evidencia suficiente y competente.

2.13. GIRO ESPECÍFICO DEL NEGOCIO

El giro específico del negocio está relacionado al financiamiento de las pequeñas unidades micro empresariales de Pequeña y mediana Empresa la filosofía de esta institución como Banco FIE e impulsar el desarrollo y crecimiento de la región, actualmente se centra en el financiamiento al sector productivo y agropecuario en la última gestión la cartera de Banco Fie tiene un crecimiento del 17.8% que es 166,7 millones de dólares y un saldo final de la cartera 931,9 millones de dólares si bien la normativa y la nueva ley de servicios financieros es clara con respecto a las operaciones de manejo de cartera no están inmersas al riesgo crediticio si bien los datos de la información se presentan en forma diaria a la ASFI lo que actualmente está preocupando es lo que denominan la Mora real en los tramos de 5 a 30 días si bien sigue la aplicación de las previsiones respectivas en este tramo no deja de ser preocupante al ver la mora real en este tramo, lo que está preocupando no solo por el comportamiento que tiene



en este caso específico de Banco Fie, la flexibilidad en las algunas operaciones de crédito detectadas, información alterada con verdades parciales constantes excepciones a sus política crediticia hacen que esto se convierta en un riesgo latente, que aunque lentamente va en crecimiento de la mora real no deja de ser un riesgo para este tipo de instituciones.

Para comprender en términos institucionales como funcionan estos parámetros se aclara que funciona en base a la calificación de cartera según la (RNSF) Recopilación de Normas para Servicios Financieros TITULO II CAPITULO IV SECCION II ART. 2 3) Define como Microcrédito a todo crédito otorgado a una persona natural o jurídica con el objeto de financiar actividades de producción, comercialización y servicios cuya fuente principal de pago la constituye la ventas e ingresos generados por dichas actividades, por el tamaño de la actividad económica se encuentra clasificado en el índice de microempresa. Según la tecnología crediticia utilizada por EIF este se clasifica en:

- **Microcrédito Individual: Microcrédito concedido a un prestatario sea persona natural y con garantía o sin garantía.**
- Microcrédito Solidario Microcrédito concedido a un grupo de prestatarios conformado por personas naturales, con garantía mancomunada o solidaria
- Microcrédito Banca Comunal Microcrédito sucesivo y escalonado concedido a una agrupación de personas organizadas en al menos dos grupos solidarios con garantía mancomunada solidaria e indivisible

Para el presente análisis del caso nos interesa el Microcrédito Individual ya que existe una especialización de Banco Fie en el Microcrédito Individual

**CARTERA EN FUNCIÓN AL MONTO DESEMBOLSADO**

Rango en (\$us.)	CARTERA		DESEMBOLSOS	
	Monto (\$us.)	Nº Créditos	Monto (\$us.) desembolsado	Nº de Créditos
Hasta 500	4.649	22.691	10.096	32.069
Entre 501 hasta 1000	19.196	43.451	29.623	41.554
Entre 1001 hasta 5000	209.780	139.322	215.164	97.627
Entre 5001 hasta 10000	169.673	37.063	139.025	20.908
Entre 10001 hasta 20000	187.738	20.774	125.199	9.780
Entre 20001 hasta 50000	169.073	7.333	113.601	3.753
Mayores a 50000	171.803	2.068	111.971	1.043
TOTAL	931.912	272.702	744.679	206.734

Fuente memoria institucional banco fie s.a. 2013

En el presente cuadro se puede observar el tramo de las operaciones de crédito en caso específico se aclara que casi el 75% de cartera de Banco fie se clasifica como microcrédito y el saldo clasificados como otro tipo de créditos.

2.13.1 EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE CARTERA (MICROCRÉDITOS)

La clasificación de cartera se realiza al 100% de los prestatarios de la EIF ya sean personales o jurídicas. Para los microcréditos se clasifican de la siguiente forma:

Según la (RNSF) para Microcréditos y Créditos de Consumo

Categoría	Criterios de Calificación
Categoría A	Se encuentran al día o con una mora no mayor a 5 días
Categoría B	Se encuentra con una mora entre 6 y 30 días
Categoría C	Se encuentra con una mora entre 31 y 55 días
Categoría D	Se encuentra con una mora entre 56 y 75 días
Categoría E	Se encuentra con una mora entre 76 y 90 días
Categoría F	Se encuentran con una mora mayor a 90 días.

En ningún caso, deudores de EIF con créditos de consumo o microcrédito pueden ser evaluados y calificados como créditos empresariales.

Según la (RNSF) PARA Microcréditos al sector agropecuario

Categoría	Criterios de Calificación
Categoría A	Se encuentran al día o con una mora no mayor a 20 días
Categoría B	Se encuentra con una mora entre 21 y 30 días
Categoría C	Se encuentra con una mora entre 31 y 55 días



Categoría D	Se encuentra con una mora entre 56 y 75 días
Categoría E	Se encuentra con una mora entre 76 y 90 días
Categoría F	Se encuentran con una mora mayor a 90 días.

En ningún caso, deudores de EIF con créditos de consumo o microcrédito pueden ser evaluados y calificados como créditos empresariales.

Fuente: Recopilación de Normas para servicios Financieros CAP IV SECC 3

2.14 PREVISIONES EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

La Normativa en este contexto también es clara con respecto a la creación de las provisiones en la cartera de créditos donde una previsión representa el importe estimado para cubrir el riesgo de posibles pérdidas originadas por los activos contingentes, por el beneficio de desahucio del personal por juicios contra la entidad, provisiones genéricas voluntarias para cubrir pérdidas futuras aun no identificadas, previsión genérica cíclica y otra situaciones contingentes.

En el caso de activos directos contingentes como es la cartera de crédito tenemos los siguientes cuadros:

Créditos en MN o MNUFV

Categoría	Empresarial - Microcrédito - PYME (Directos y Contingentes)		Vivienda Directos y Contingentes		Consumo (Directos y Contingentes)		
	Al Sector Productivo	Al Sector No Productivo	(1)	(2)	Antes del 17/12/2009	A Partir del 17/12/2009	A partir del 17/12/2010
A	0%	0,25%	0,25%	3%	0,25%	1,5%	3%
B	2,5%	5%	5%	6,5%	5%	6,5%	6,5%
C	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
D	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
E	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
F	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(1) Esta categoría contempla: a) Créditos hipotecarios de vivienda b) Créditos hipotecarios de vivienda de interés social c) Créditos de vivienda de interés social sin garantía hipotecaria.

(2) Se Encuentran en esta categoría: a) Créditos de vivienda sin garantía hipotecaria, b) Créditos de vivienda sin garantía hipotecaria debidamente garantía

(3) *Fuente: Recopilación de Normas para servicios Financieros CAP IV SECC 3*

**Créditos en MN o MNUFV**

Categoría	Empresarial - Microcrédito - PYME (Directos y Contingentes)		Vivienda Directos y Contingentes		Consumo (Directos y Contingentes)		
	Al Sector Productivo	Al Sector No Productivo	(1)	(2)	Antes del 17/12/2009	A Partir del 17/12/2009	A partir del 17/12/2010
A	2,5%	1%	2,5%	7%	2,5%	5%	7%
B	5%	5%	5%	12%	5%	8%	12%
C	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
D	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
E	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
F	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(1) Esta categoría contempla: a) Créditos hipotecarios de vivienda b) Créditos hipotecarios de vivienda de interés social c) Créditos de vivienda de interés social sin garantía hipotecaria.

(2) Fuente: *Recopilación de Normas para servicios Financieros CAP IV SECC 3*

(3) Se Encuentran en esta categoría: a) Créditos de vivienda sin garantía hipotecaria, b) Créditos de vivienda sin garantía hipotecaria debidamente garantía



CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO

3.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Todo sistema de dirección administrativa por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. En consecuencia, la dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.

El trabajo de responsable de la administración gestión empresarial puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
2. Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.



4. Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

5. Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección empresarial, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas. Lo que si resulta indiscutible, es que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección. A pesar del papel de cada una, muchos autores se plantean la importancia relativa que tiene la planificación por sobre las demás.

3.2. CAUSAS PARA ADMINISTRACIÓN DÉBIL E INEFICIENTE

- Ineptitud en las decisiones.
- Tiempo de trabajo insuficiente dedicados a la coordinación de actividades.
- Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia.
- Temor a delegar autoridad y responsabilidad.



- Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente.
- Deficiente visión e imaginación para determinar planes y objetivos a corto plazo.

3.3. CONTROL INTERNO

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia”.

Es un proceso efectuado por la alta dirección y por el personal de una organización. La dirección es responsable de diseñar los controles para proteger los activos de la organización y dar a conocer la correcta información financiera.

3.3.1. CONTROL INTERNO - DEFINICION

Se define al Control Interno (CI) como un sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, estructurados como un todo. El CI comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa.



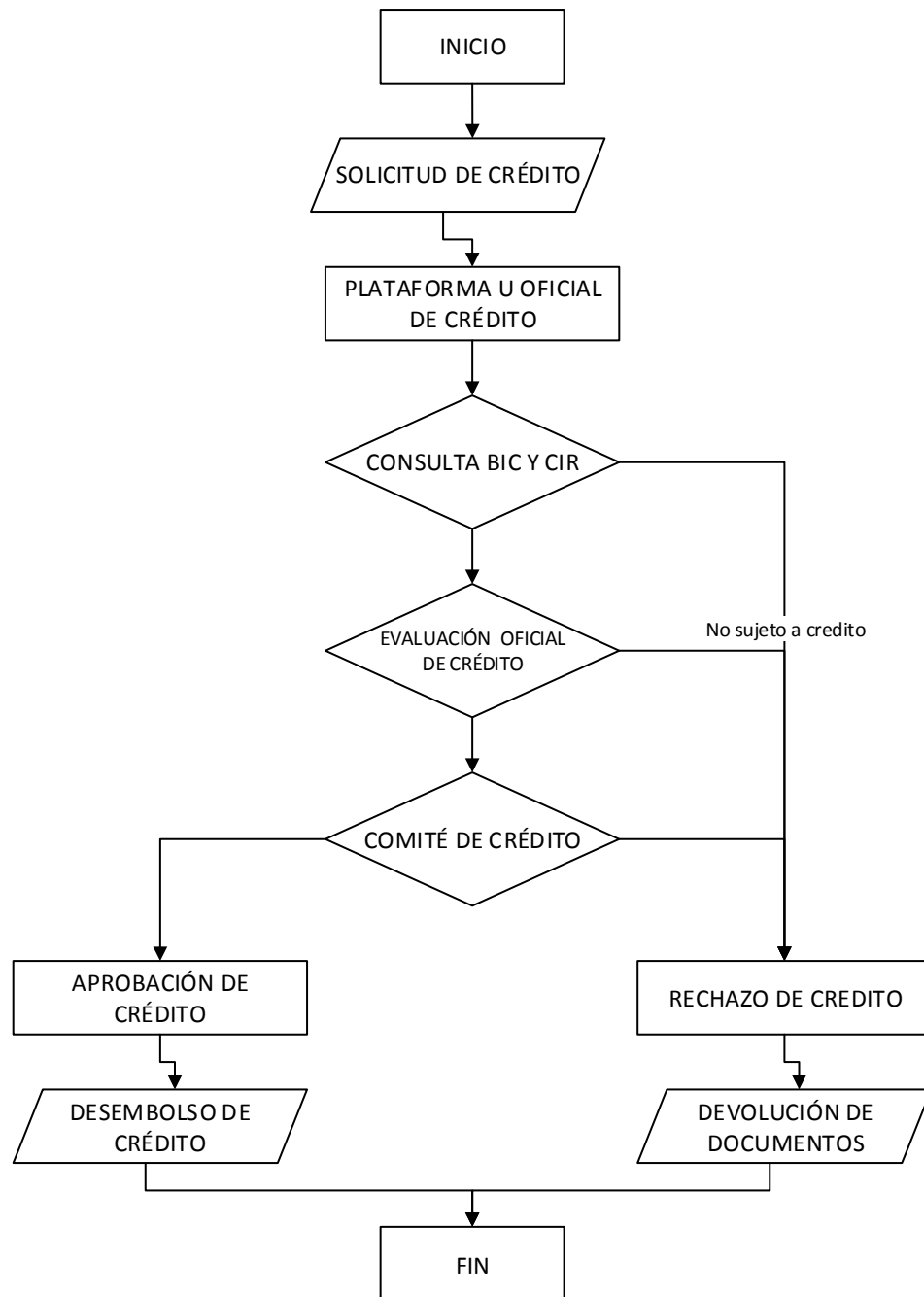
El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.

De cuyo concepto se pueden resaltar los objetivos fundamentales:

1. Proteger los activos de la empresa.
2. Obtener información correcta y confiable, así como los medios para comprobarla.
3. Promover la eficiencia de las operaciones; y
4. Lograr la adhesión a las políticas de la dirección de la empresa.

Todos los objetivos de control interno tienen como base fundamental proteger a la empresa de cualquier anomalía que pudiera existir, en activos, pasivos y en general en la exactitud de los registros de la información financiera. Si las entidades cuentan con un adecuado control interno es menor el riesgo de fraude, además de que el control interno ayuda a conocer la situación financiera de la empresa, donde se encuentra el dinero obtenido por la operación de la misma, si existen deudas con los proveedores que ya se tengan que pagar, si los clientes ya saldaron sus cuentas y el dinero se encuentra en la cuenta de bancos o alguna inversión, por mencionar algunos ejemplos.

- Concepto de Control Interno del Proceso Crediticio.





3.3.1.1 CONTROL INTERNO EN EL PROCESO CREDITICIO

Información y Documentación Mínima

En el proceso crediticio la EIF el manual de (RNEF) define las políticas en función a las tecnologías crediticias en el marco de la legislación vigente, que permitan disponer de información actualizada, confiable y oportuna tanto para las personas naturales como jurídicas sobre la identificación, domicilio actividad (Código CAEDEC), Garantías grupos económicos detallando la composición del grupo y especificando el nexo de vinculación) e información financiera patrimonial.

Para ello deben contar con la documentación específica para cada una de las operaciones concedidas al deudor, así como de los seguros que cobertura las mismas.

Asimismo, las EIF deben contar con los reportes de la información obtenida de la central de información Crediticia (CIC) O buros de información (BIF)

3.3.2. CONTROL INTERNO SEGÚN EN INFORME COSO I

La denominación del Informe COSO proviene del “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”, una iniciativa del sector privado esponsorizada por las cinco mayores asociaciones profesionales financieras de los Estados Unidos (Instituto Americano de Contadores Públicos, Instituto de Auditores Internos, Asociación Americana de Contabilidad, Instituto de Contadores de Gestión e Instituto de Ejecutivos Financieros)

El Comité, que es independiente de sus cinco espónsores, incluyó representantes de la industria, la contaduría, las firmas de inversiones, y la bolsa de Nueva York.

En 1992, publicó un informe denominado “Control Interno – Marco Integrado”, con recomendaciones para establecer una definición común de control interno y proveer guía en la creación y mejoramiento de la estructura de control interno.



Según el informe COSO I, el control consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma, cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el Control Interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominado sistema) de Control Interno se requiere de los siguientes componentes:

1 El ambiente o entorno de control: Marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa.

Conocimiento de control Interno en todos los niveles.

- Comercial
- Operativo
- Administrativo
- Ejecutivo.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”. El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

2 Evaluación de los riesgos: En su publicación en 2004, Perdomo establece: Las organizaciones de todos los tamaños se enfrentan a un sin número de riesgos desde fuentes internas y externas.

La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de aquellos que se relacionan con el logro de los objetivos, formando una base para determinar la forma en que deben controlarlos.



La prevención de riesgo de control debe estar en todos niveles según el impacto de la que corresponde

Aunque tomar riesgos prudentes es necesario para crecer, la administración debe identificarlos y analizarlos, cuantificar su magnitud, y promover su probabilidad y sus posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Realizar cuadro de donde debe intervenir la escala del Riesgo de Control interno en el área comercial.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección o dueños anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Cuadro de proceso diario de operaciones comerciales con intervención del área de riesgos.

3 Sistemas de información: La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera, necesaria para que los usuarios tomen decisiones, estas decisiones se tomarán adecuadamente cuando la información financiera posea determinadas características: útil y confiable. Por lo tanto el auditor usará la información financiera en el trabajo que realiza.



En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La Tecnología de Información (TI) se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores o dueños se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente. En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente.

Para ser verdaderamente efectiva la TI debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

4 Procedimientos de control: Están constituidos por las prácticas y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable que establece la administración, para proporcionar seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad. El hecho de que existan formalmente políticas y procedimientos de control no necesariamente significa que estos operen de manera eficiente.

Las actividades de control existen y se dan en toda la empresa, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección.

Para efectos del presente trabajo se enfocará a dos procedimientos de control de los cuales es de suma importancia hacer mención a ellos:



1. Control Preventivo: son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.
2. Control de detección: Tiene como finalidad descubrir los errores o desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones no hubieran sido detectados por los procedimientos de control preventivo.

5 Vigilancia: Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La



supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

3.3.3. CONTROL INTERNO ERM COSO II

La Administración de Riesgo Empresarial es un proceso, realizado por el consejo directivo de una entidad, la administración y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y administrar los riesgos para mantenerse dentro de su propensión al riesgo y proporcionar una seguridad razonable referente al logro de objetivos.

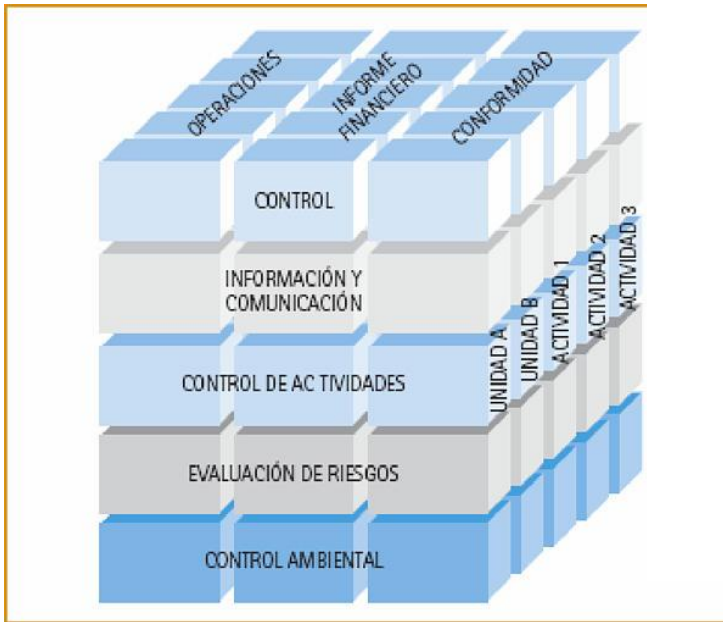
3.3.3.1. BENEFICIOS DEL COSO ERM

- Minimiza sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identifica y administra riesgos a lo largo de toda la organización.
- Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
- Toma ventaja de las oportunidades.
- Mejora la asignación de capital.
- Se relaciona con la gobernabilidad corporativa
- Proporciona información al Consejo Directivo s/riesgos
- Se conecta con el desempeño de la Administración
- Ayuda a organizaciones a lograr objetivos y evitar pérdidas
- Ayuda a asegurar reportes efectivos
- Ayuda a asegurar el cumplimiento con leyes y reglamentos
- Ayuda a evitar daños en la reputación

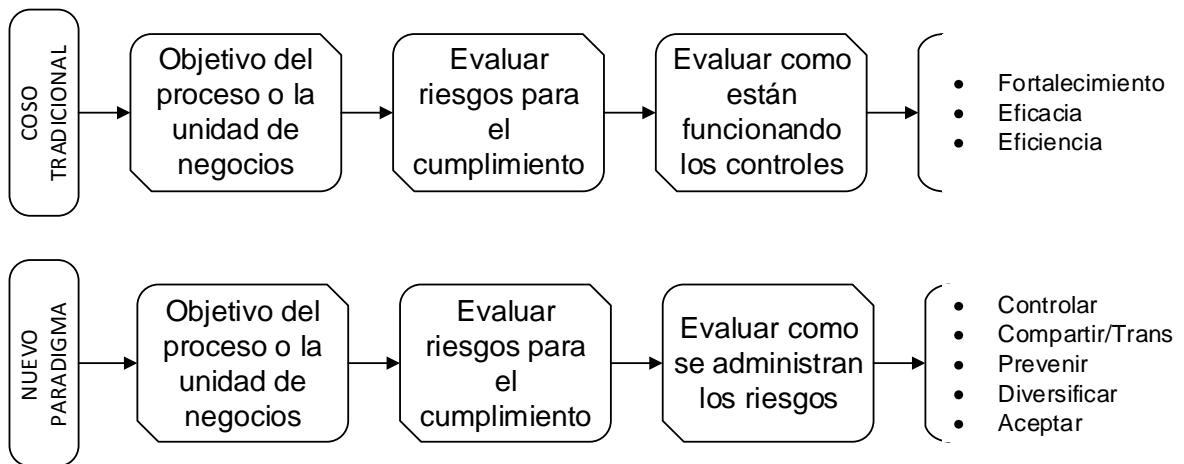
3.3.3.2. DIFERENCIAS ENTRE MARCO COSO TRADICIONAL Y MARCO COSO – ERM

MARCO COSO TRADICIONAL

MARCO COSO - ERM



CAMBIO HACIA EL NUEVO PARADIGMA





3.3.3.3. COMPONENTES DEL INFORME COSO - ERM

Entorno Interno

El entorno interno de la entidad es el fundamento de todos los otros componentes de la administración de riesgos empresariales, y provee disciplina y estructura. El entorno interno influye la manera como se establecen la estrategia y los objetivos, cómo se estructuran las actividades de negocio, cómo se identifican los riesgos, se valoran y se actúa sobre ellos. Influye en el diseño y en el funcionamiento de las actividades de control, de los sistemas de información y comunicación, y del monitoreo de las actividades. El entorno interno comprende muchos elementos, incluyendo valores éticos de la entidad, competencia desarrollo del personal; estilo de operación de la administración y la manera como ésta asigna autoridad y responsabilidad. Una junta de directores es una parte crítica del entorno interno e influye de manera significativa en los otros elementos del entorno interno.

Como parte del entorno interno; la administración establece una filosofía de administración del riesgo; establece el apetito que por el riesgo tiene la entidad, forma una cultura de riesgo e integra la administración de riesgos empresariales con las iniciativas relacionadas.

Establecimiento de Objetivos

Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. El estudio del nuevo informe COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vista al respecto.



Esta categorización se presenta de la siguiente manera:

- Estrategia
- Operaciones
- Presentación de reportes
- Cumplimiento

Dentro del contexto de la misión o visión establecida, la administración establece objetivos estratégicos, selecciona estrategias establece objetivos relacionados, en cascada a través de la empresa, alineados y vinculados con la estrategia. Los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos que potencialmente afectan su logro. La administración de riesgos empresariales, asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso tanto para establecer objetivos como para alinear los objetivos con la misión / visión de la entidad que sean consistentes con el apetito de riesgo que tiene la entidad.

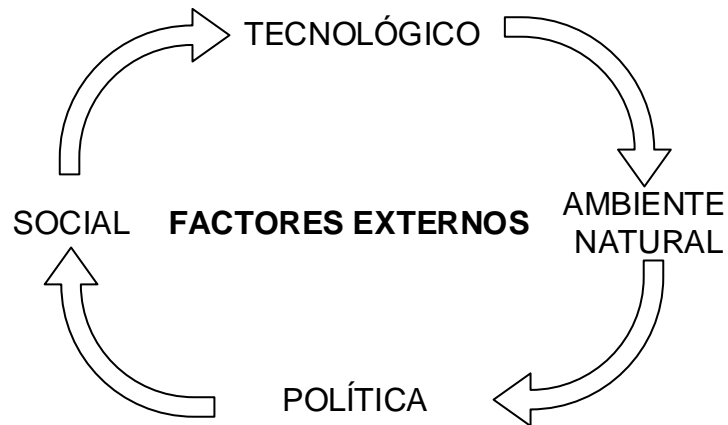
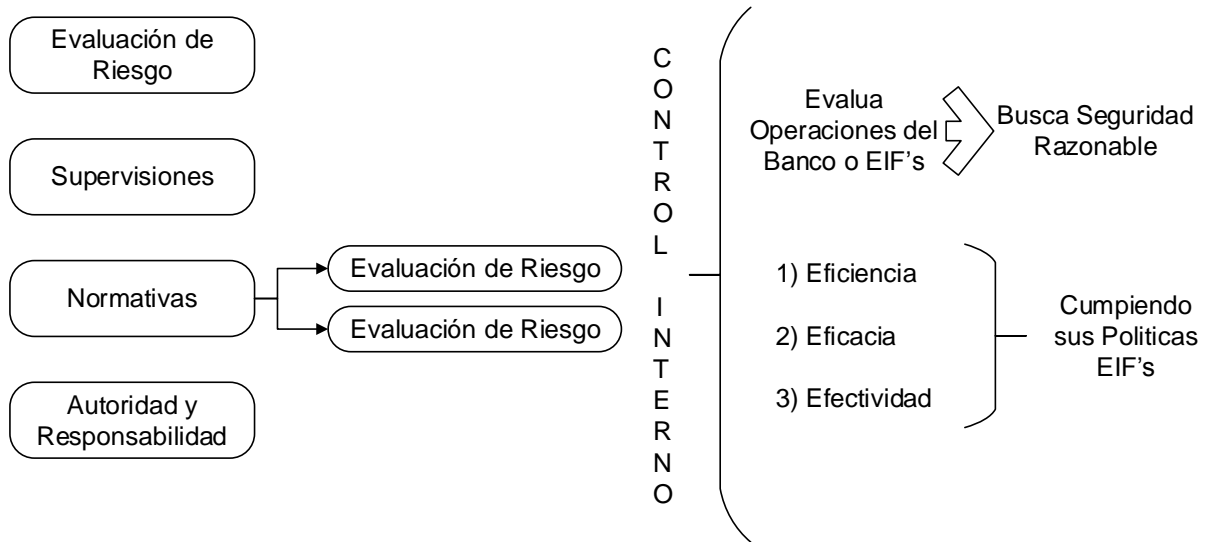
El concepto también está enmarcado a la filosofía de cada EIF en este caso específico veamos la Visión y Misión de Banco FIE.

Visión

Ser reconocida mundialmente como la institución de las microfinanzas del futuro, donde el sistema financiero internacional promueve un desarrollo global basado no sólo en el crecimiento económico, sino también en la justicia distributiva y en la defensa del medio ambiente.

Misión

Ser la institución financiera preferida por la micro y pequeña empresa del país, por su reconocida solvencia y la calidad de sus servicios, atrayendo a inversionistas que están comprometidos con el desarrollo equitativo e incluyente en Bolivia



Identificación de Eventos

La administración reconoce que existen incertidumbres que no puede conocer con certeza cuándo y cómo ocurrirá un evento; o si ocurrirá su resultado. Como parte de la identificación de eventos; la administración considera los factores externos e internos que afectan la ocurrencia de los eventos. Los factores externos incluyen factores económicos, de negocios; ambiente natural, políticos, sociales tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen asuntos tales como infraestructura, personal, procesos y tecnología.



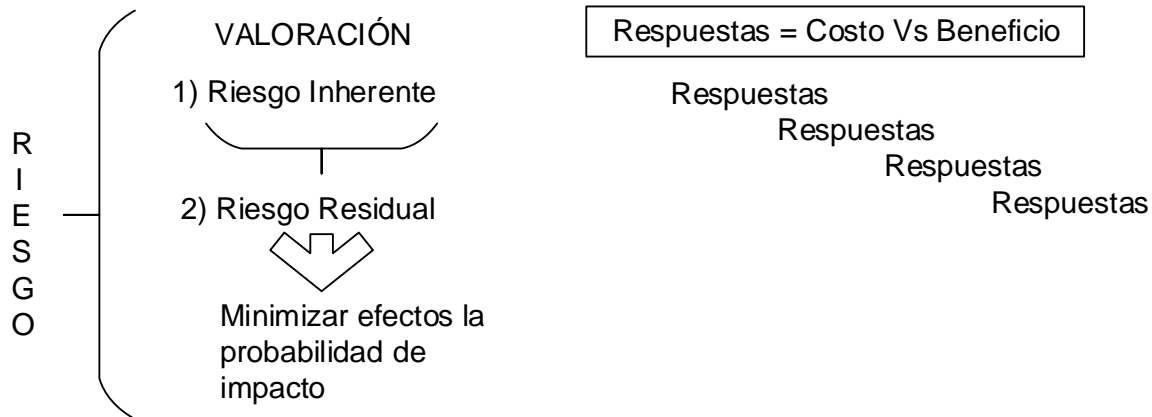
Evaluación de Riesgos

La valoración del riesgo le permite a una entidad considerar cómo los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La administración valora los eventos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto.

Probabilidad representa la posibilidad de que ocurrirá un evento dado, mientras que impacto representa su efecto debido a su ocurrencia. Los estimados de probabilidad e impacto a menudo se determinan usando datos de eventos pasados observables, los cuales pueden proveer una base más objetiva que los estimados solamente subjetivos. Los datos generados internamente, basados en la propia experiencia de la entidad, pueden reflejar sesgos personales menos subjetivos proveen mejores resultados que los datos obtenidos de fuentes externas.

La evaluación de riesgo implica la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

La valoración del riesgo se aplica primero al riesgo inherente, el riesgo para la entidad en ausencia de cualquier acción que la administración pueda tomar para alterar ya sea la probabilidad o el impacto del riesgo. Una vez que se han desarrollado respuestas frente al riesgo, la administración usa técnicas de valoración del riesgo para determinar el riesgo residual, el riesgo que permanece luego de la acción de la administración para alternar la probabilidad o el impacto del riesgo.

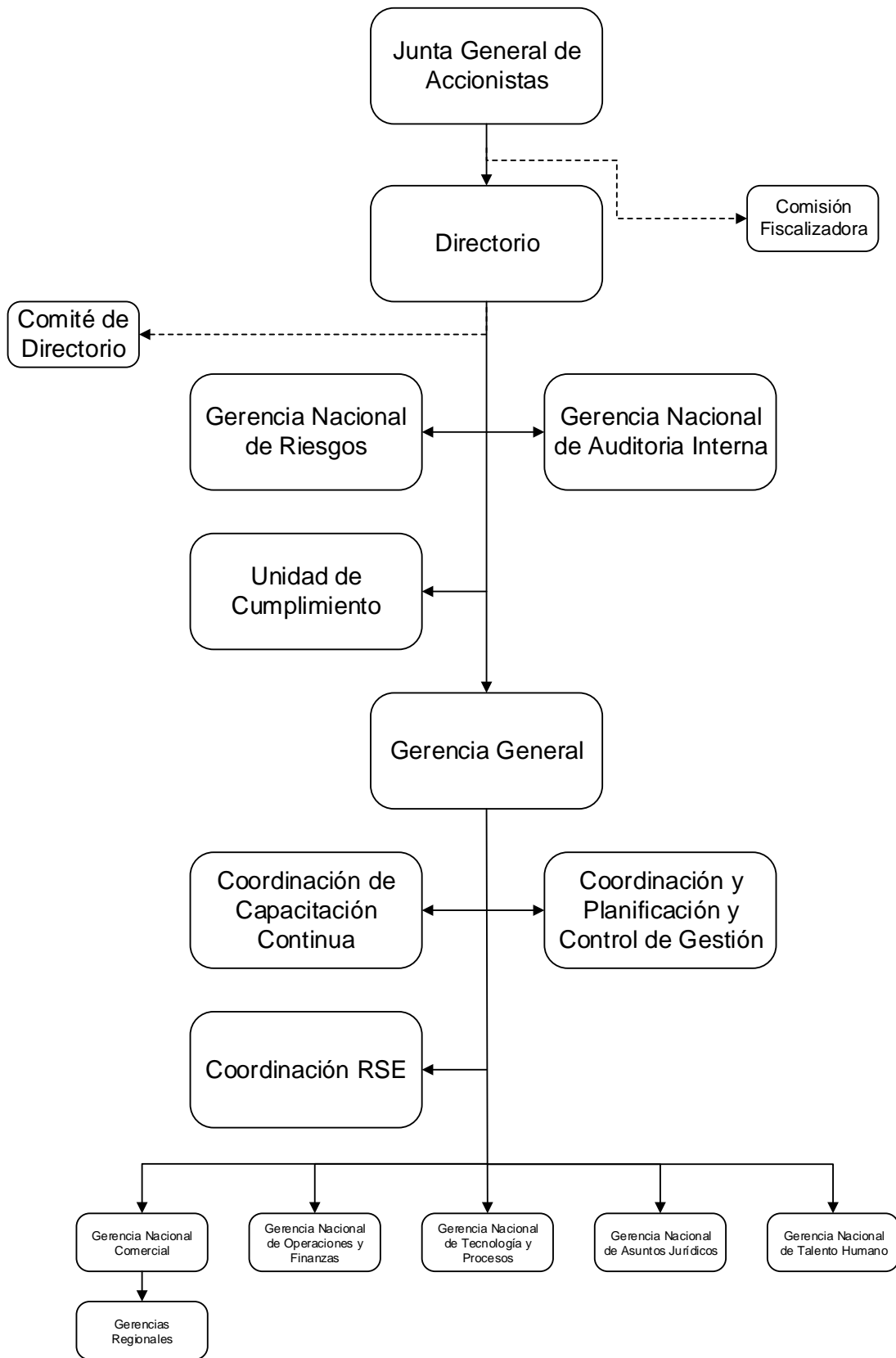


Respuesta al Riesgo

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo, considera su efecto en la probabilidad y en el impacto, en relación con las tolerancias al riesgo y costo versus beneficio, diseña e implementa opciones de respuesta. La consideración de las respuestas al riesgo y la selección e implementación de una respuesta al riesgo son parte integral de la administración de riesgos empresariales. La electiva administración de riesgos empresariales requiere que la administración seleccione una respuesta que se espere conduzca la probabilidad y el impacto del riesgo dentro de la tolerancia al riesgo que tiene el Banco.

Luego de seleccionar una respuesta al riesgo, la administración vuelve a calibrar el riesgo sobre una base residual. La administración considera el riesgo desde una perspectiva de la entidad como un todo, o portafolio. La administración puede asumir un enfoque mediante el cual el administrador responsable de cada departamento, función o unidad del Banco desarrolla una valoración compuesta de los riesgos y de las respuestas al riesgo para esa unidad. Este punto de vista refleja el perfil de la unidad en relación con sus objetivos y sus tolerancias al riesgo.

En el presente Organigrama de Banco FIE se observa que la Unidades Supervisoras están después del Directorio ya que existen otras Unidades Staff en apoyo a la Gestión del Directorio, son independientes fundamentalmente la comisión fiscalizadora.

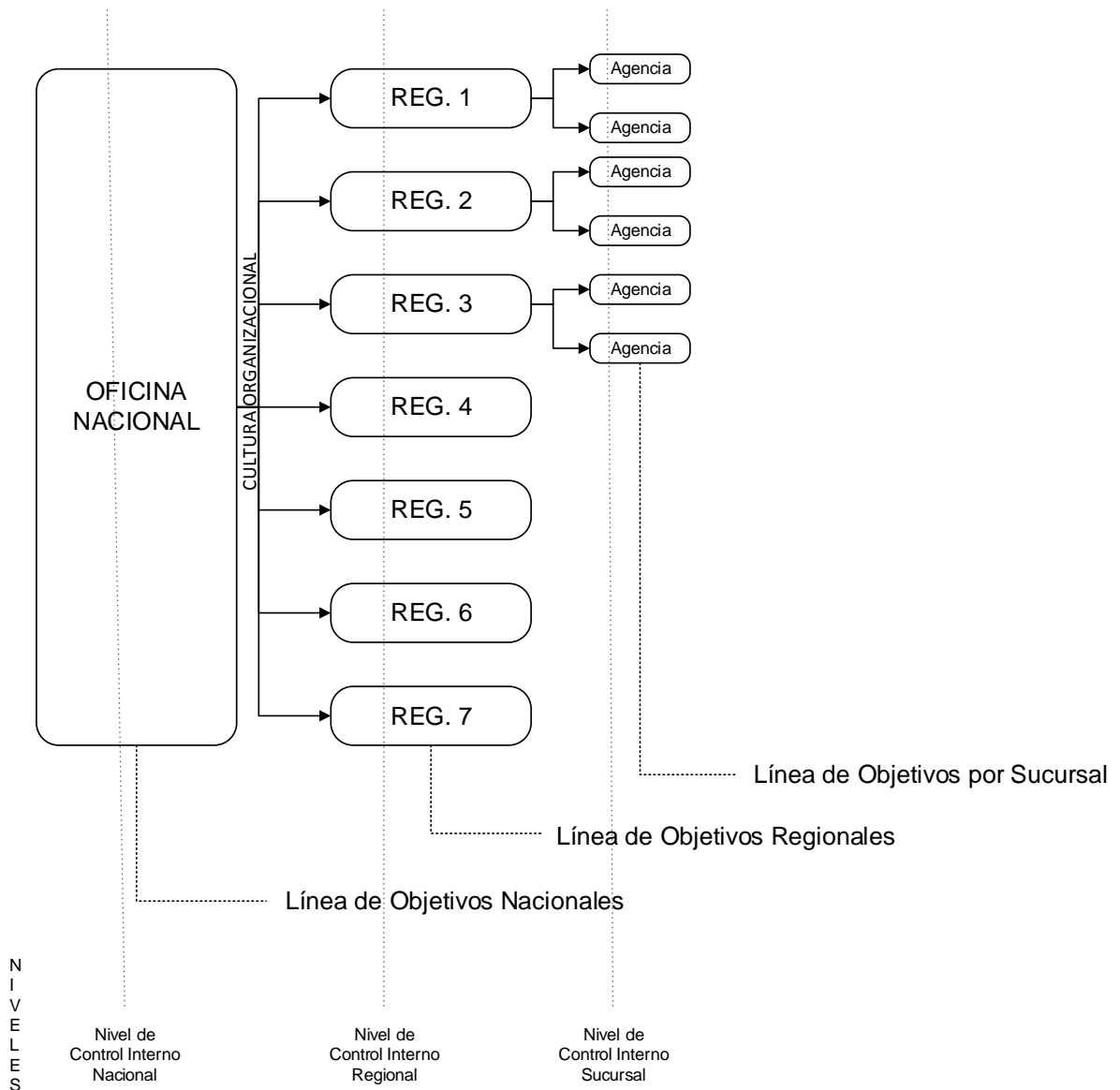




Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están ejecutando de manera apropiada las respuestas al riesgo. Las actividades de control ocurren a través de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Las actividades de control hacen parte del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos de negocio. Usualmente implican dos elementos: establecimiento de la política que se debe ejecutar y procedimientos para efectuar la política.

Dado que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implementación, existirán diferencias en los objetivos, la estructura y las actividades de control relacionadas. Aún si dos entidades tuvieran objetivos y estructuras idénticos, sus actividades de control probablemente serían diferentes. Cada entidad es administrada por diferente gente que usa juicios individuales que afectan el control interno. Más aún, los controles reflejan el entorno en el cual opera la entidad, así como la complejidad de su organización, su historia y su cultura.



Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia la dirección, ejecución y control de las operaciones, para el mejor logro de los objetivos.



Se tiene que identificar; capturar y comunicar información pertinente, de fuentes internas y externas, en una forma y en una franja de tiempo que le permita al personal llevar a cabo sus responsabilidades.

En todos los niveles de una organización se requiere información para identificar, valorar y responder a los riesgos; así como para operar en la entidad y lograr sus objetivos. El desafío para la administración es procesar y definir grandes volúmenes de datos en información con la cual se pueda actuar. Este desafío se logra estableciendo una infraestructura de sistemas de información para obtener, capturar, procesar, analizar y reportar información relevante.

Supervisión y Monitoreo

Los sistemas de control interno deben ser supervisados y monitoreados, los directivos deberían evaluar la calidad del desempeño de control oportunamente. El monitoreo incluye actividades de gestión y supervisión que deben ser recurrentes. La supervisión sirve para ayudar a que el control interno opere eficazmente.

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes de control, sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos colocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

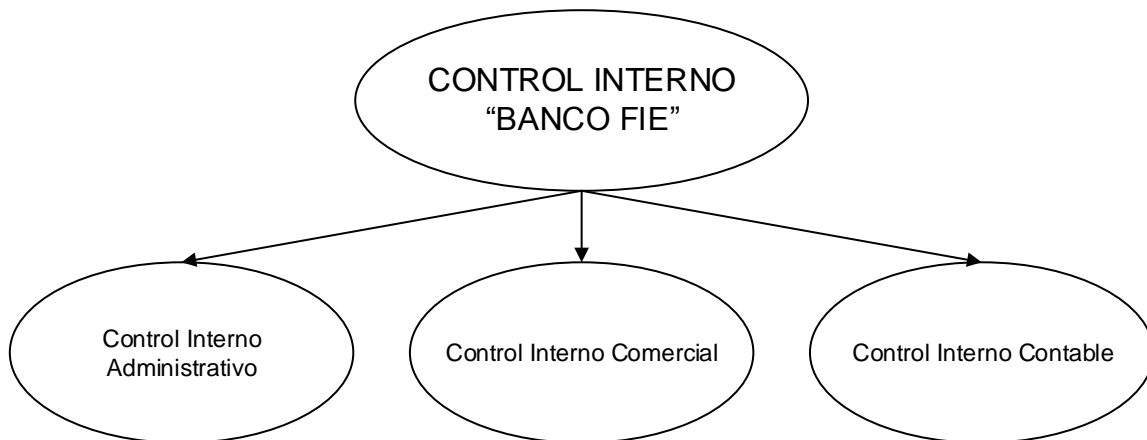
El monitoreo se puede realizar de dos maneras: mediante actividades ongoing (supervisión continua) o a través de evaluaciones separadas. El monitoreo ongoing y separado asegura que la administración de riesgos empresariales, continúa aplicándose en todos los niveles a través de la entidad.



3.3.4. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

En las empresas existen dos formas de clasificar el Control Interno, principalmente en las áreas administrativas y contables:

En Banco FIE se clasifican en tres áreas específicas estas son: Administrativas, Contable y Comercial.



Control Interno Administrativo: La empresa busca la promoción de la eficiencia en la operación de la empresa y que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el



control contable de las operaciones. Por ejemplo las políticas de la empresa que no contienen aspectos financieros como elaborar reportes de actividad de cada uno de los jefes de cada área, incluye controles tales como análisis estadísticos, programas de entrenamiento de los empleados y control de calidad, este control básicamente se centra en la organización de los recursos humanos.

Control Interno Contable: Con este control se busca la protección de los activos de la empresa, donde además se pretende obtener información financiera veraz, confiable y oportuna. Este control se efectúa de acuerdo a las autorizaciones generales o específicas de la administración.

Este tipo de control comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que están relacionados con la confiabilidad de los estados financieros, al igual debe de incluir controles tales como los sistemas de autorización y aprobación, separación de deberes e informes de contabilidad, aquellos relativos a operaciones o a la custodia de activos.

Ejemplo: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el control de dinero no deba participar también en los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén pre numerados. Es importante tomar en cuenta que no existe una línea que separa un control de otro, pueden llegar a confundirse. Lo esenciales saber que ambos controles son funciones de la administración.

Es necesario que la administración verifique continuamente las transacciones, tanto financieras como contables, para lograr un adecuado control interno. Además que a través de la revisión del mismo, podemos conocer como esta desde el punto de vista organizacional y desde el punto de vista financiero, para ver y tomar decisiones sobre que otras actividades se pueden llevar a cabo para mejorarlo y reforzar los

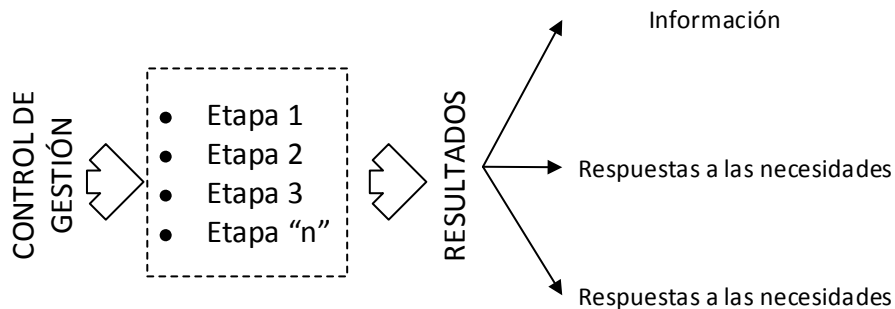


aspectos que se encuentren descuidados. Un buen control interno en las entidades de microcrédito puede ser una ventaja competitiva sobre las demás.

Control Interno Comercial: Busca la protección del elemento más importante de una EIF, que es la calidad de cartera crediticia verifica, los procedimientos y alineación en el proceso crediticio desde la evaluación hasta la recuperación final de los créditos.

Los mecanismos de Control son constantes ya que cada operación, evaluación, es distinta al tipo de requerimiento por los clientes que demandan los servicios fuera de ello existe se realizan visitas ex ante y post desembolso.

3.4. CONTROL DE GESTIÓN



La gestión está caracterizada por una visión amplia de posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Puede entenderse al control de gestión, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiendo generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.



En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un **proceso** en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:

- **"Establecimiento de los criterios de medición**, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados
- **Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados** alcanzados con respecto a los deseados.
- **Análisis de las causas de las desviaciones** y posterior propuesta de acciones correctoras."

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en que las acciones correctivas se tomarán una vez ocurrida la desviación (a posteriori), por el hecho de no encontrarse previamente informados y preparados para evitar la posible desviación. Además presenta otras limitantes que lo hace poco efectivo ante las necesidades concretas de la organización, que requieren un análisis más detallado, en cuanto a su relación con el entorno, características de la organización, carácter sistémico y valoración de aspectos cualitativos los cuales se denominarán en lo adelante factores no formales del control.



Uno de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre si, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

Puede hablarse, entonces, de un **Sistema de Control**, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.



- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de responsabilidad)^v.
- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Sin embargo en la realidad boliviana la normativa también es clara con respecto, a la supervisión y el control de riesgos que se presentara en el presente proyecto donde menciona: donde la revisión a los controles de gestión (Riesgos) está sujeto a supervisión por el ente regulador, ley 393 de Servicios Financieros, Título I Sección III.

Art. 35 (Supervisión basada en Riesgos) La autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI aplicara la aplicación basada en Riesgos, para verificar la existencia y funcionamiento de sistemas formalizados de gestión integral de riesgos en las entidades financieras. Para dicho efecto de manera enunciativa y no limitativa, deberá:

- a) Evaluar la efectividad de los sistemas de las entidades financieras para gestionar oportunamente los riesgos.



- b) Controlar la eficiencia y eficacia del Control Oportuno de riesgo inherente a las actividades financieras que desarrollan las entidades.¹

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (**Estrategias**), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Con respecto a la metodología la normativa también es clara:

Ley 393 Título I sección III Art. 36 (uso metodología estándar y modelos internos)

- 1) ASFI determinara las metodologías para la gestión integral de los distintos tipos de riesgo que deberán cumplir las entidades financieras, así como los requerimientos de previsión y capital que corresponde para su cobertura.
- 2) Las entidades financieras podrán desarrollar modelos internos para la gestión de sus riesgos, con base en sanas prácticas de aceptación internacional. Estos modelos podrán aplicarse para el cálculo de requerimiento de provisiones y de capital por las exposiciones a riesgo únicamente con la

¹ Ley 393 de Servicios Financieros.



autorización de la ASFI con base en los requisitos y condiciones establecidas en la normativa emitida al efecto.²

El control de gestión es el proceso por el que la dirección trata de asegurar que la organización lleve a cabo las estrategias que ha decidido en su planificación estratégica y guiarla hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo).

CONTROL DE GESTIÓN	
PRIMERA ETAPA	Establecer criterios de Medición
SEGUNDA ETAPA	Fijación de los Procedimientos de comparación de los resultados
TERCERA ETAPA	Análisis de las causas de las desviaciones

**COMPETENCIAS UNIDADES INVOLUCRADAS
DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA (CONTROL INTERNO)**

Sin embargo con los aspectos Nacionales implantados según la ley 393 de servicios financieros menciona Sección II de las funciones de Control y Supervisión.

Art. 32 (Auditoria Interna y Sistema de Control Interno)

- 1) La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, deberá tener constancia de que las entidades financieras cuentan con unidades de Auditoria Interna con funcionamiento independiente y Sistema de Control Interno.

² Ley 393 de Servicios Financieros



- 2) Las políticas de las entidades financieras deberán incluir reglas claras sobre la delegación de autoridad y responsabilidad y segregación de funciones.

DE LA UNIDAD DE RIESGOS.

La Normativa sobre esta unidad nos menciona lo siguiente (recopilación de normas para Servicios Financieros – RNSF) Título II, Capitul³o I, Sección I inciso e)

Unidad de gestión de Riesgo, como órgano autónomo responsable de identificar medios, monitorear, controlar y divulgar todos los riesgos crediticios de mercado, liquidez operativa, legal que enfrenta EIF. Esta unidad deberá ser independiente de las áreas de negocio y del área de registro de operaciones, a fin de evitar conflictos de intereses y aseguran una adecuada separación de responsabilidades. Su tamaño y su ámbito deberán estar en relación con el tamaño y la estructura de la EIF y con el volumen y complejidad de los riesgos en la que incurra.

3.5. ESTRATEGIA

Henry Mintzbergen texto “EL PROCESO ESTRATÉGICO” define la estrategia como: "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación."

La estrategia se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal y presupuestado.

Otra concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un plan, sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

³ Recopilación de Normas para Servicios Financieros.



Todas estas formas de ver la estrategia son aquí separadas con el propósito de facilitar la comprensión de aspectos relevantes, sin embargo, se pueden mezclar proporcionando lo que pudiera llamarse una postura consciente de adecuación situacional a los cambios del entorno, teniendo un aspecto común que es la futuridad de las decisiones corrientes, aunque no es sinónimo de éxito, lo que significa que requiere de ingredientes adicionales que la conviertan en un instrumento para evitar el fracaso provocado por la obsolescencia tecnológica o de conocimiento e inadecuación ambiental.

Como es de suponer existe una estrecha relación entre estrategia y estructura, la cual se produce por una interdependencia, ya que si para poner en práctica una estrategia con éxito se supone que la estructura deberá adaptarse a ella; entonces toda estructura existente influirá, en gran medida, en la estrategia que se diseñará; o sea, la estrategia es un producto influenciado por la estructura preexistente que genera a su vez una nueva estructura.

Por todo lo anterior, el diseño de un sistema de control para la gestión de una organización ha de ser coherente con la estrategia y la estructura de ésta, como aspectos formales así como con los aspectos no formales que forman parte del proceso de gestión. Esto podrá garantizar con una mayor probabilidad, que el funcionamiento y los resultados que se obtienen de las decisiones adoptadas, estén relacionados y sean consistentes con los objetivos de la organización. De allí que los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización, asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.



Producto de que un sistema de control eficaz debe diseñarse en función de la estrategia y la estructura, la formulación de objetivos organizacionales ligada a la estrategia es el punto de partida del proceso de control.

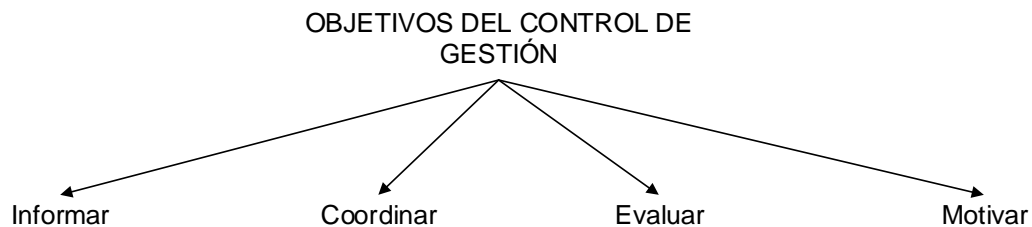
El tipo de estrategia (liderazgo, costos, etc.) y de estructura (centralizada o descentralizada, funcional, etc.) que tiene una organización condicionan las características de un sistema de control.

La adaptación de sistemas contables a las necesidades de información estratégica puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar las diferentes variantes estratégicas.

El sistema de control debe diseñarse sobre la base del tipo de estrategia al que se orienta la organización.

Por otra parte, la planificación financiera debe estar integrada con la estrategia a largo plazo, por lo que los presupuestos anuales serán un reflejo de ella y permitirán orientar tanto la actuación de los centros de responsabilidad como la evaluación del desempeño de los diferentes responsables.

3.6. OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN



Así como se menciona en el anterior punto, el propósito general del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles en una organización para la



consecución de los objetivos, asimismo, se pueden mencionar los siguientes objetivos:

- **Informar.** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria (completa y fiable y de manera oportuna para una adecuada toma de decisiones.
- **Coordinar.** Se refiere a tratar de encaminar todas las actividades realizadas eficazmente hacia la consecución de los objetivos establecidos.
- **Evaluar.** A partir de la premisa de que la consecución de los objetivos se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar.** Considerando que el impulso y la ayuda a todos responsables es de vital importancia para la consecución de los objetivos en una organización.

3.7. BENEFICIOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

Los principales beneficios que brinda el modelo de control de gestión se relacionan con los siguientes aspectos:

- Conseguir el cumplimiento de objetivos establecidos;
- Asignar responsabilidades y evaluar su cumplimiento;
- Facilitar y ayudar en el proceso de toma de decisiones de los diferentes responsables en base a un adecuado sistema de información;
- Controlar la evaluación del proyecto y los recursos consumidos;
- Comprobar la efectividad del proceso de planificación realizados;



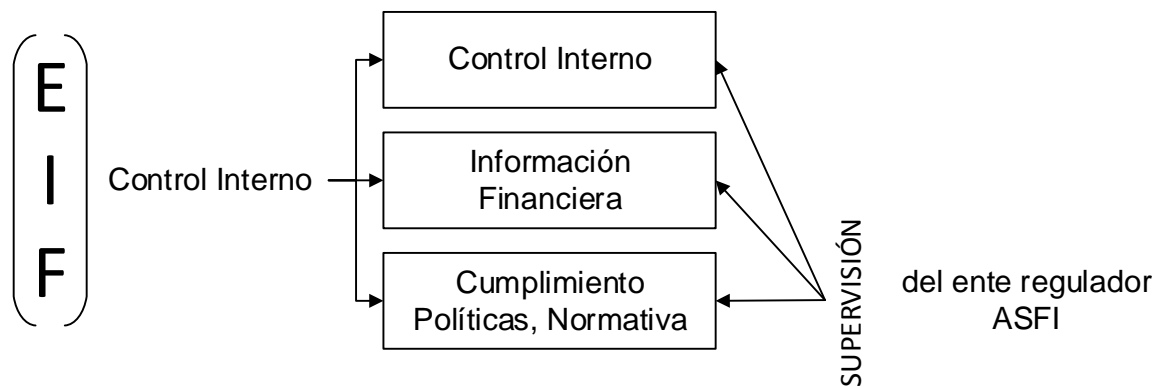
- Comprobar que el presupuesto contiene toda la información necesaria y sin errores;
- Permite anticipar problemas futuros; y
- Preparar los informes más adecuados para los diferentes responsables.

3.8. OBJETIVO DE LAS ENTIDADES COMERCIALES:

Toda entidad tiene una misión y visión que pretende alcanzar; los cuales determinan sus objetivos y las estrategias necesarias. Los objetivos pueden establecerse para la entidad como conjunto o dirigirse a determinadas unidades, proceso o actividades dentro de la misma.

Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- **Operacionales.** Se refieren a la utilización eficaz (efectiva) y eficiente de los recursos de la entidad.
- **Información financiera.** Comprenden la preparación, presentación y publicación de información financiera fiable.
- **Cumplimiento.** Se refiere al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes, normas y regulaciones que le sean aplicables de acuerdo con su naturaleza y las actividades que realiza.



Esta clasificación permite identificar qué es lo que se puede esperar de cada categoría del control interno. Así por ejemplo, se puede esperar que el control interno proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables. La consecución de dichos objetivos está basada en gran medida en las normas impuestas por terceros, ajenos a la entidad y solo dependen de cómo se llevan a cabo las actividades desarrolladas bajo el control de la entidad. Sin embargo, el control interno no es capaz de prevenir las opiniones y decisiones equivocadas, o los acontecimientos externos que pueden evitar que se alcancen las metas operativas.

El proceso de control para la gestión de las entidades comerciales está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos como control interno, de calidad, etc.; como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal. Estos mecanismos son diferenciados y tratados como mecanismos formales (planificación estratégica, estructura organizativa, contabilidad de gestión) y mecanismos no formales de



control (mecanismos psicosociales que promueven el auto control y los culturales que promueven la identificación).

La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión.

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

3.9. FRAUDE

El Glosario de Términos de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) define al fraude de la siguiente manera:

“Fraude.- El término fraude se refiere a un acto intencional por uno o más individuos dentro de la administración, empleados, o terceras partes, el cual da como resultado una representación errónea de los estados financieros.”⁴

El Fraude está rodeado de toda una serie de irregularidades y actos ilegales, que en la mayoría de los casos se caracteriza por cometer un engaño intencional, el cual es realizado para beneficio propio o perjuicio de la organización y por personas internas como externas a la organización.

Este también es diseñado para obtener una ventaja deshonesta, al engañar a un tercero y generar beneficio personal involucrando a la organización.

⁴ Normas Internacionales de Auditoría - NIA; Glosario de Términos.



3.10. TIPOS DE FRAUDE

Respecto de los tipos de fraude JimWesberry, en su artículo “El Auditor Interno Soldado en la Guerra Contra la Corrupción”, señala lo siguiente:

“Los auditores internos deben familiarice con las dos formas principales de crimen económico contra el negocio:

- Fraude “laboral” – delitos cometidos o por individuos en el curso de sus ocupaciones, y o por empleados contra sus empleadores.
- Fraude “corporativo” – delitos cometidos o por funcionarios de la empresa a favor de la empresa, y o por la empresa misma.”⁵

a. Fraude Corporativo.

El fraude corporativo es la distorsión de la información financiera realizada por parte o toda la alta gerencia con ánimo de causar perjuicio a los usuarios de los estados financieros que fundamentalmente son:

- Prestamistas.
- Inversionistas.
- Accionistas.
- Estado (sociedad).

Una empresa honesta presenta los estados financieros reales y confiables; en cambio, una empresa deshonestas, dependiendo de los fines que persiga,

⁵WESBERRY, Jim; “El Auditor Interno Soldado en la Guerra Contra la Corrupción”; www.sisepuede.com.ec; Pág.6.



(financiamiento, para generar utilidad o pérdida y otros), entonces con estas acciones se “**...puede tender a distorsionar los estados financieros generalmente en dos:**

- **Aparentar fortaleza financiera; o,**
- **Aparentar debilidad financiera.”⁶**

b. Fraude Laboral

El fraude laboral es la distorsión de la información financiera (malversación de activos) con ánimo de causar perjuicio a la empresa. Uno o varios empleados fraudulentamente distorsionan la información financiera para beneficiarse indebidamente de los recursos de la empresa (activos: efectivo, títulos valores, bienes u otros). Cuando dos o más personas se ponen de acuerdo para perjudicar a un tercero están actuando en pacto ilícito dañando a un tercero (colusión).

El fraude laboral en la DNA (SAS) 99 es denominado: “apropiación indebida de activos”, otros autores lo denominan “desfalco” o “crimen ocupacional”.⁷

3.11. EL TRIÁNGULO DEL FRAUDE

Respecto del fraude, el denominado “Triángulo del Fraude” es uno de los conceptos fundamentales de la Declaración sobre Normas de Auditoría DNA (SAS) 99, mismo que constituye una ayuda para que el auditor entienda y evalúe los riesgos de fraude en la organización.

⁶Declaración sobre Normas de Auditoría DNA (SAS)-99 (AU 316) “La Consideración del fraude en los Estados Financieros.

⁷Declaración sobre Normas de Auditoría DNA (SAS)-99 (AU 316) “La Consideración del fraude en los Estados Financieros.



Fuente: DNA (SAS) 99 - Triángulo del Fraude.⁸

El fraude frecuentemente involucra de manera simultánea los tres elementos antes señalados:

Motivo.- Las causas para cometer fraudes se encuentran marcadas por alcanzar metas de desempeño, obtener algún beneficio en función de resultados alcanzados, deudas personales entre otros.

Oportunidad.- *“La oportunidad de cometer fraude se da cuando los controles son débiles y/o cuando los individuos se encuentran en un nivel de confianza.”*⁹

La oportunidad para cometer fraude se presenta cuando alguien tiene el acceso, conocimiento y tiempo para realizar sus irregulares y acciones. Las debilidades del Control Interno o la posibilidad de ponerse de acuerdo con otros directivos o empleados para cometer fraude (colusión) son ejemplos de oportunidades para comportamientos irregulares.

⁸Declaración sobre Normas de Auditoría DNA (SAS)-99 (AU 316) “La Consideración del fraude en los Estados Financieros.

⁹APARICIO, Luís; “Auditoría Forense- Evidencias técnicas como detectar y detener el fraude y la corrupción” 2da Edición- 2003 Pág. 37



Racionalización.- Es la actitud equivocada de quien comete o planea cometer un fraude tratando de convencerse así mismo, consciente o inconscientemente, de que existen razones válidas que justifican su comportamiento impropio; es decir, tratar de justificar el fraude cometido. Creencias como **“la actividad no es criminal”, “sus acciones son justificadas”, “todo el mundo lo está haciendo”**¹⁰ llevan a cometer actos ilícitos.

3.12. EL RIESGO CREDITICIO

Usualmente cuando se hace referencia a la palabra “riesgo”, el significado que se le atribuye conlleva un carácter negativo relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida.

Sin embargo el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de las decisiones de inversión en particular; los beneficios derivados de tomar una decisión o de realizar una acción cualquiera sea esta, necesariamente deben asociarse con los riesgos inherentes a esa decisión o acción. En el caso particular de la prestación de servicios financieros, el riesgo está inmerso en todas las decisiones que adoptan las personas, las empresas u otros agentes económicos que prestan o reciben estos servicios. Para las entidades financieras, las actividades que llevan a cabo comprenden un conjunto de operaciones de características diferentes, las cuales están vinculadas a una gama variada de distintos tipos de riesgo. Las entidades financieras son tomadoras de riesgo por naturaleza.

¿Qué es el riesgo?

El riesgo es la probabilidad de un evento y sus consecuencias. A pesar de la frecuencia en el uso del término riesgo, no existe una definición formal del vocablo y por tanto el entendimiento común del término posee una inherente subjetividad.

¹⁰APARICIO, Luís; “Auditoría Forense- Evidencias técnicas como detectar y detener el fraude y la corrupción” 2da Edición- 2003 Pág. 37



El riesgo puede definirse como el efecto de la incertidumbre en los objetivos de la organización; efecto que puede ser negativo, positivo o una desviación de los objetivos. Si este objetivo es de naturaleza financiera, estamos entonces en presencia del riesgo financiero.

El riesgo sería entonces un evento, un cambio en las circunstancias o una combinación que afecta los objetivos financieros.

La normativa sobre riesgos financieros en varios países de la región define al **riesgo** como: la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones (Ecuador); la posibilidad de que se produzca un acontecimiento, que conlleve a pérdidas materiales en el resultado de las operaciones y actividades que desarrollen las instituciones financieras (Venezuela); o la condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la empresa (Perú)

Gestión de riesgos en Entidades de Intermediación Financiera

La gestión de riesgos puede definirse de varias maneras. Considérese la definición de la guía de gestión de riesgo:

Es el proceso de identificar, medir, modificar, controlar, mitigar y divulgar, todos los riesgos a los cuales la EIF se encuentra expuesta, en el marco del conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones, establecidas por la entidad para este propósito.

La gestión de riesgos según ASFI: es el conjunto de actividades coordinadas que guía una organización para que pueda controlar sus riesgos.

La gestión de riesgo asiste en la toma de decisiones al tener en cuenta la incertidumbre y la posibilidad de futuros acontecimientos o circunstancias (voluntarias o involuntarias) y sus efectos en objetivos convenidos.



Directorio

El directorio es la máxima autoridad de administración de las EIF s constituidas como sociedades anónimas o como mutuales de ahorro y préstamo, elegido por la junta general ordinaria de accionistas o asamblea de asociados, con amplias facultades de administración, gestión y representación de la EIF, facultado para delegar algunas de sus funciones de administración, siendo responsables solidariamente por las resoluciones que adopten y por los actos de la administración. Las funciones de este órgano serán ejercidas por el Consejo de administración, en el caso de cooperativas de ahorro y crédito abiertas y por los operadores generales para el caso de sucursales de EIFs extranjeras, en el marco de las responsabilidades otorgadas por sus casas matrices.

Comité de riesgo

Órgano creado por la EIF, responsable del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos para la eficiente gestión integral de los riesgos- crediticios, de mercado, de liquidez, operativa, legal y de proponer los límites de exposición a estos. Este comité está integrado al menos por un miembro del Directorio el gerente general y el responsable de la unidad de gestión de riesgos.

Unidad de gestión de riesgos

Órgano autónomo responsable de identificar, medir, monitorear, controlar y divulgar todos los riesgos crediticios, de mercado, liquidez, operativo, legal y que enfrenta la EIF. Esta unidad deberá ser independiente de las áreas de negocios y del área de registro de operaciones a fin de evitar conflictos de interés y asegurar una adecuada separación de responsabilidades. Su tamaño y ámbito deberán estar en relación con el tamaño y la estructura de la EIF y con el volumen y complejidad de los riesgos en los que incurra.



Riesgo de crédito

Posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas derivadas del incumplimiento de pago de las obligaciones contractuales por parte de las contrapartes con las que se relaciona la entidad.

El riesgo de crédito es el factor que determina en mayor medida la calidad crediticia de una entidad micro financiera, al igual que lo es de cualquier institución financiera. Una entidad de microcrédito podrá ser exitosa en la medida en la que la cultura que la soporte sea buena. Es decir, a falta de información consistente y transparente de sus clientes, deben de existir elementos que sustituyan estos faltantes y que incentiven a los clientes para mantener un historial crediticio limpio.



CAPÍTULO IV

4. MARCO NORMATIVO Y LEGAL

4.1. LA LEY DE SERVICIOS FINANCIEROS

Artículo 35. (SUPERVISIÓN BASADA EN RIESGOS). La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI aplicará la supervisión basada en riesgos, para verificar la existencia y funcionamiento de sistemas formalizados de gestión integral de riesgos en las entidades financieras. Para dicho efecto, de manera enunciativa y no limitativa, deberá:

- a) Evaluar la efectividad de los sistemas de las entidades financieras para gestionar oportunamente los riesgos.
- b) Controlar la eficacia y eficiencia del control oportuno de riesgos inherentes a las actividades financieras que desarrollan las entidades.

DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS PRIVADAS

Artículo 215. (FUNDADORES). I. Los fundadores de una entidad de intermediación financiera privada no podrán ser menos de cinco (5) personas naturales y/o jurídicas, individuales o colectivas, quienes no deberán encontrarse entre los inhabilitados mencionados en el Artículo 153 de la presente Ley.

II. Para el caso de cooperativas de ahorro y crédito societarias, los fundadores señalados en el párrafo anterior, no podrán ser menos de diez (10) personas naturales y jurídicas sin fines de lucro; y no menos de veinte (20) personas naturales y jurídicas sin fines de lucro para el caso de cooperativas de ahorro y crédito abiertas.

Artículo 216. (PERMISO DE CONSTITUCIÓN Y LICENCIA DE



FUNCIONAMIENTO). Los fundadores de una entidad de intermediación financiera privada deberán tramitar el permiso de constitución y la licencia de funcionamiento ante la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI, sujetándose al régimen de autorizaciones dispuesto por el Título II, Capítulo III de la presente Ley, en lo conducente.

Artículo 217. (CAPITAL). I. Las entidades de intermediación financiera privada, exceptuando las cooperativas de ahorro y crédito, de acuerdo a su naturaleza deberán mantener en todo momento, un capital pagado mínimo en moneda nacional equivalente a Unidades de Fomento a la Vivienda, de acuerdo al siguiente detalle:

- a) Para el Banco de Desarrollo Privado, el equivalente a UFV30.000.000,00.(Treinta Millones de Unidades de Fomento a la Vivienda).
- b) Para un Banco Múltiple, el equivalente a UFV30.000.000,00.- (Treinta Millones de Unidades de Fomento a la Vivienda).
- c) Para un Banco PYME, el equivalente a UFV18.000.000.- (Dieciocho Millones de Unidades de Fomento a la Vivienda).
- d) Para una Entidad Financiera de Vivienda, el equivalente a UFV2.000.000,00.- (Dos Millones de Unidades de Fomento a la Vivienda).
- e) Para una Institución Financiera de Desarrollo, el equivalente a UFV1.500.000,00.- (Un Millón Quinientas Mil Unidades de Fomento a la Vivienda).
- f) Para una Entidad Financiera Comunal, el equivalente a UFV500.000,00.- (Quinientas Mil Unidades de Fomento a la Vivienda).

II. El tratamiento de aumentos y reducciones de capital de las entidades de intermediación financiera señaladas en el presente artículo, se regirán por lo establecido en el Artículo 157 de la presente Ley y la normativa que emita la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI para el efecto.



Artículo 218. (CAPITAL PRIMARIO DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y

CRÉDITO). I. El capital primario mínimo de una cooperativa de ahorro y crédito se fija en moneda nacional, por UFV600.000,00.- (Seiscientas Mil Unidades de Fomento a la Vivienda) para cooperativas de ahorro y crédito abiertas y UFV300.000,00.- (Trescientas Mil Unidades de Fomento a la Vivienda) para cooperativas de ahorro y crédito societarias. Estará constituido por:

- a) Aportes de los socios cooperativistas, representados por certificados de aportación.
- b) Fondo de reserva constituido por los excedentes de percepción que arrojen los estados financieros.
- c) Donaciones recibidas de libre disposición.

II. Los socios de una cooperativa de ahorro y crédito deben demostrar compromiso con el crecimiento y capitalización de la entidad mediante el aporte continuo de capital, el cual debe estar respaldado con un determinado número de certificados de aportación definido por la asamblea general de socios, aspecto que debe estar inserto en los estatutos de la entidad.

III. La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI emitirá normativa para el tratamiento de aumentos y reducciones de capital de las cooperativas de ahorro y crédito, con arreglo a las disposiciones establecidas en el Artículo 157 de la presente Ley.

Artículo 219. (MODIFICACIÓN DE CAPITAL MÍNIMO). El monto del capital o capital primario mínimo, en casos debidamente justificados podrá ser modificado por el Órgano Ejecutivo, por tipo de entidad por encima de los niveles mínimos establecidos en la presente Ley.

Artículo 220. (APERTURA DE OFICINAS). I. Los bancos múltiples podrán establecer y mantener sucursales, agencias y otros puntos de atención financiera en cualquier lugar del territorio nacional, incluso mantener sucursales u oficinas de corresponsalía fuera del país.



II. La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI, reglamentará la apertura de sucursales, agencias u otros puntos de atención para las entidades de intermediación financiera, considerando el tipo de entidad y sus características.

Artículo 221. (FUSIONES Y ABSORCIONES). I. Un banco múltiple o banco PYME, podrá adquirir la propiedad total de otra entidad de intermediación financiera para su fusión o absorción, previa autorización de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI, conforme a normativa expresa, a esta Ley y al Código de Comercio.

II. Las demás entidades de intermediación financiera privadas podrán adquirir la propiedad total de otra entidad de intermediación financiera con similar naturaleza jurídica y objeto social para los fines señalados precedentemente.

III. Para el caso de las entidades constituidas como entidades financieras comunales, estas operaciones deberán enmarcarse en los límites de participación accionaria definidos en el Artículo 299 de la presente Ley.

Artículo 222. (CAPITAL EXTRANJERO). El Órgano Ejecutivo del nivel central del Estado podrá regular, mediante Decreto Supremo, la participación de capitales extranjeros en las entidades financieras.

ENTIDADES DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA PRIVADA O BANCO DE DESARROLLO PRIVADO

Artículo 223. (CONSTITUCIÓN). I. Los Bancos de Desarrollo Privados se constituirán bajo la forma jurídica de sociedad anónima, debiendo su escritura de constitución social y estatutos ceñirse a las disposiciones de la presente Ley y al Código de Comercio en lo conducente. Las acciones de los bancos de desarrollo privados serán nominativas y ordinarias.

II. El nombre o razón social de estas entidades, necesariamente deberá contener como primeras palabras en castellano "Banco de Desarrollo".



Artículo 224. (OBJETIVO). El Banco de Desarrollo Privado tendrá como objetivo promover, a través de apoyo financiero y técnico, el desarrollo de los sectores productivos de la economía nacional y de los sectores de comercio y servicios, complementarios a la actividad productiva.

Artículo 225. (INSTITUCIONES Y SUJETOS ELEGIBLES). I. Para el logro de su objetivo, el Banco de Desarrollo Privado realizará operaciones financieras a través de instituciones elegibles o directamente con sujetos elegibles.

- a) Son instituciones elegibles las entidades de intermediación financiera supervisadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero -ASFI conforme a la presente Ley.
- b) Son sujetos elegibles para efectuar operaciones financieras en forma directa con el Banco de Desarrollo Privado, las personas naturales o jurídicas que cumplan los requisitos exigidos por la normativa interna y el reglamento de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

II. Todas las instituciones elegibles y sujetos elegibles deberán cumplir con las políticas y procedimientos que el Banco de Desarrollo Privado determine para la prestación de servicios de financiamiento, así como con sus políticas de calificación y administración de riesgos para mantener en todo momento la solvencia financiera y asegurar la sostenibilidad de la entidad.

Artículo 226. (OPERACIONES). I. El Banco de Desarrollo Privado está facultado para realizar las operaciones pasivas, activas, contingentes y de servicios que se encuentran comprendidas en el Título II, Capítulo I de la presente Ley, excepto las que se señala en las limitaciones y prohibiciones del Artículo 227 de la presente Ley.

II. Sin perjuicio de ello, podrá en especial:

- a) Otorgar financiamiento y realizar operaciones financieras con instituciones elegibles, a fin de lograr adecuada articulación con entidades de intermediación



financiera que otorguen financiamiento a los diversos sectores de la economía en el marco del objetivo del Banco de Desarrollo Privado.

- b)** Otorgar créditos y realizar operaciones financieras directamente con sujetos elegibles que demuestren capacidad de pago, que realicen actividades productivas y otras actividades comerciales y de servicios que sean complementarias a la producción, para promover su desarrollo económico y social.
- c)** Otorgar créditos y realizar operaciones financieras con instituciones elegibles o sujetos elegibles, cuyo destino final sea financiar la importación de insumos, materia prima, maquinaria y otros elementos necesarios para la actividad productiva nacional, así como cubrir necesidades de financiamiento para las etapas de comercialización y exportación de bienes y servicios de origen boliviano.
- d)** Avalar obligaciones contraídas por las instituciones elegibles o sujetos elegibles con otras entidades financieras, siempre que los recursos se destinen a los objetivos del Banco de Desarrollo Privado.
- e)** Crear e implementar productos financieros para apoyar la consolidación, crecimiento y desarrollo de las actividades de las micro, pequeñas y medianas empresas, urbanas y rurales, artesanía, comercio, servicios, organizaciones comunitarias y cooperativas de producción.
- f)** Desarrollar e implementar productos financieros para apoyar la reducción de las desigualdades en el nivel de desarrollo económico y social entre departamentos, regiones y municipios del país y entre zonas urbanas y rurales.
- g)** Desarrollar programas de capacitación, asesoría y asistencia técnica y tecnológica para la producción y comercialización, gestión empresarial, administrativa y contable, orientadas a aumentar y mejorar, la competitividad y productividad y el acceso al financiamiento de las unidades económicas de pequeña escala, en especial de las formas de organización económica comunitaria y asociaciones y organizaciones de pequeños productores urbanos y rurales.



- h)** Financiar, realizar o contratar estudios técnicos, financieros y jurídicos para el análisis sectorial de la actividad productiva, para estudios de preinversión o para la estructuración de proyectos de inversión.
- i)** Invertir en valores sujetos a la Ley del Mercado de Valores emitidos por entidades financieras supervisadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI, siempre que los recursos invertidos se destinen a actividades de financiamiento concordantes con el objetivo del Banco de Desarrollo Privado.
- j)** Constituir, administrar y/o participar en estructuras financieras, como la titularización, fondos de garantía, capital de riesgo, deuda subordinada, créditos sindicados, fideicomisos y otras que cumplan con el objetivo del Banco de Desarrollo Privado, para lo cual podrá aportar recursos propios de su patrimonio o de terceros.
- k)** Canalizar e invertir fondos con fines de constituir mecanismos de seguros generales, seguros de crédito, microseguros, sistemas de garantía, mecanismos de aval y aseguramiento de pagos, almacenes para depósito de productos con fines de garantía, y otros instrumentos de cobertura de contingencias y riesgos relacionados a la actividad productiva y a los créditos otorgados a estas actividades.
- l)** Canalizar e invertir recursos para la implementación de programas de financiamiento a innovaciones productivas o nuevos emprendimientos en calidad de capital de riesgo, capital de arranque, capital semilla o capital inicial.
- m)** Comprar cartera de entidades de intermediación financiera y cederla en administración, o disponer su venta o titularización de acuerdo con lo que determine sus estatutos y normativa interna
- n)** Invertir en el capital accionario de empresas de servicios financieros complementarios, empresas de los sectores de valores, seguros y pensiones a fin de cumplir el objetivo del Banco de Desarrollo Privado, en el capital de entidades financieras comunales, entidades financieras de desarrollo y en sociedades comerciales que tengan por objeto social la prestación de servicios no financieros de apoyo a actividades productivas.



o) Suscribir convenios de cooperación con instituciones o entidades nacionales e internacionales que cumplan con el objetivo del Banco de Desarrollo Privado.

III. Esta enunciación no es limitativa ni excluyente de otras operaciones que el Banco de Desarrollo Privado pueda realizar para el cumplimiento de su objetivo, entre ellas operaciones financieras no mencionadas explícitamente, las cuales podrán ser ejercidas previa autorización de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI, siempre que estén relacionadas con su objetivo y se enmarquen en las disposiciones de la presente Ley.

Artículo 227. (LIMITACIONES Y PROHIBICIONES). El Banco de Desarrollo Privado no podrá realizar las siguientes operaciones:

- a) Otorgar financiamiento directa o indirectamente que no se ajusten a su objetivo, en modalidades que no se enmarquen a las disposiciones de la presente Ley o se ejecuten sin cumplir los requisitos establecidos en su normativa interna o la normativa regulatoria.
- b) Invertir en acciones de sociedades financieras o no financieras cuyos objetivos no sean concordantes con el del Banco de Desarrollo Privado.
- c) Otorgar créditos o financiar por cualquier medio a personas naturales o jurídicas que mantengan créditos en ejecución o castigados, según el registro de la Central de Información Crediticia de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI o de los burós de información autorizados.
- d) Otorgar créditos con destino exclusivo al pago de obligaciones en mora de otras entidades de intermediación financiera por razones de insolvencia del prestatario.
- e) Refinanciar créditos de otras entidades. Solamente podrá otorgar refinanciamientos de créditos otorgados por el mismo Banco de Desarrollo Privado.
- f) Otorgar créditos directa o indirectamente destinados al consumo sin fines productivos ni estar relacionado con cadenas productivas.
- g) Captar depósitos a la vista y en cuentas de ahorro del público.
- h) Otras que determine la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.



Artículo 228. (FONDEO). Para cumplir su objetivo, el Banco de Desarrollo Privado complementará sus recursos propios con las siguientes operaciones de fondeo:

- a) Otros financiamientos de entes privados o públicos, nacionales o extranjeros, que tengan objetivos concordantes con el del Banco de Desarrollo Público.
- b) Captación de recursos a través de depósitos a plazo fijo a largo plazo, conforme reglamentación de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

Artículo 229. (RÉGIMEN DE CORRESPONSALÍA). El Banco de Desarrollo Privado podrá disponer de un régimen de corresponsalía para la delegación de determinados servicios bajo su competencia a entidades de intermediación financiera autorizadas, con el objeto de facilitar la operatoria que permita ampliar la cobertura geográfica y el acceso de la población rural a sus servicios financieros.

También podrá mantener oficinas de corresponsalía fuera del país, para fines del cumplimiento de su objetivo.

BANCO PYME

Artículo 234. (CONSTITUCIÓN). I. Los bancos PYME se constituirán bajo la forma jurídica de sociedad anónima, debiendo su escritura de constitución social y estatutos, regirse a las disposiciones de la presente Ley y al Código de Comercio en lo conducente. Las acciones de los bancos PYME serán nominativas y ordinarias.

II. El nombre o razón social de los bancos PYME, necesariamente deberá contener la palabra "Banco PYME" en castellano como primera palabra.

Artículo 235. (OBJETIVO). I. Los bancos PYME tendrán como objetivo la prestación de servicios financieros especializados en el sector de las pequeñas y medianas empresas, sin restricción para la prestación de los mismos también a la microempresa.



II. Con la limitación que se establece en el siguiente artículo, también podrá otorgar créditos a empresas grandes.

Artículo 236. (NIVEL DE CONCENTRACIÓN DE OPERACIONES). El banco PYME podrá otorgar créditos a empresas grandes hasta un límite máximo del treinta por ciento (30%) de su cartera de créditos.

Artículo 237. (OPERACIONES). Los bancos PYME están facultados para realizar con el público en general las operaciones pasivas, activas, contingentes y de servicios que se encuentran comprendidas en el Título II, Capítulo I de la presente Ley.

GESTIÓN DE RIESGOS

Artículo 449. (GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS). I. Las entidades financieras deberán implementar sistemas, metodologías y herramientas de gestión integral de riesgos, que contemplen objetivos, estrategias, estructura organizacional, políticas y procedimientos para la prudente administración de todos los riesgos inherentes a sus actividades y operaciones; en base a la normativa que emita para el efecto la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

II. Es responsabilidad del directorio u órgano equivalente de la entidad, instaurar formalmente un proceso de gestión integral de riesgos, debiendo contemplar como mínimo las etapas de identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación, de los distintos tipos de riesgo a los que se enfrenta la entidad.

Artículo 450. (GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO). I. Las entidades financieras están obligadas a instaurar procesos para la gestión del riesgo crediticio, con el objetivo de minimizar los niveles de exposición a este riesgo y limitar las pérdidas potenciales que podrían derivarse por la incobrabilidad de los financiamientos otorgados.



II. El directorio u órgano equivalente de la entidad tiene la responsabilidad de aprobar políticas y procedimientos para la sana administración de la cartera de créditos, definiendo límites de endeudamiento y concentración crediticia alineados al perfil de riesgo de la entidad, así como a las disposiciones de la presente Ley y la normativa emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

Artículo 451. (GESTIÓN DE LOS RIESGOS DE MERCADO). I. Las entidades financieras están obligadas a estructurar sistemas de gestión de los riesgos de mercado, con el fin de evitar pérdidas derivadas de movimientos adversos en los factores de mercado como la tasa de interés, el tipo de cambio y los precios de instrumentos en los que la entidad ha tomado una posición dentro o fuera de balance.

II. El directorio u órgano equivalente de la entidad tiene la responsabilidad de aprobar políticas y procedimientos para la óptima administración de los riesgos de mercado, estableciendo límites máximos de exposición adecuados al perfil de riesgo de la entidad, así como a las disposiciones de la presente Ley y la normativa emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

Artículo 452. (GESTIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ). I. Las entidades de intermediación financiera están obligadas a instaurar sistemas de gestión del riesgo de liquidez, con la finalidad de administrar con eficiencia los recursos disponibles.

II. El directorio u órgano equivalente de la entidad tiene la responsabilidad de aprobar políticas y procedimientos para estructurar un programa de liquidez que minimice el riesgo de pérdida por no contar con los fondos disponibles que aseguren la continuidad de sus operaciones, o que le permita operar en escenarios adversos motivados por factores exógenos que podrían retardar o acelerar el ingreso o salida de fondos en operaciones activas, pasivas y contingentes.



Artículo 453. (GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO). I. Las entidades de intermediación financiera tienen la obligación de implementar mecanismos efectivos de control operativo para evitar situaciones de fraude interno y externo. En el marco de una prudente administración del riesgo operativo, el directorio u órgano equivalente de la entidad aprobará políticas y procedimientos para identificar y controlar los factores que podrían provocar fallas en los procesos operativos, cuyos impactos afectarían negativamente a los objetivos institucionales causándole a la entidad daños y pérdidas económicas.

II. Especial atención merecerán los factores de riesgo operativo asociados a la sofisticación de los servicios financieros, la modernización continua de la tecnología y las telecomunicaciones, la incursión en nuevos mercados y las innovaciones financieras, que dan lugar a la creación de nuevos productos y servicios financieros.

Artículo 454. (EVALUACIÓN DEL DEUDOR). Con relación a las operaciones de financiamiento, se deberá tener presente que las entidades de intermediación financiera evaluarán a los deudores tomando en cuenta sus flujos de caja, sus ingresos y capacidad de servicio de la deuda, su situación financiera, patrimonial, proyectos futuros y otros factores relevantes para determinar la capacidad de pago del deudor, siendo éste el criterio básico de la evaluación. Las garantías tienen carácter subsidiario.

Artículo 455. (CRÉDITOS DEBIDAMENTE GARANTIZADOS). Para los distintos tipos de crédito, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI determinará mediante normativa expresa los criterios y requisitos para considerar créditos debidamente garantizados, tomando en cuenta la incorporación de garantías no convencionales aceptables para el financiamiento de actividades rurales conforme dispone el Artículo 99 de la presente Ley.

Artículo 456. (LÍMITES DE ENDEUDAMIENTO). I. Una entidad de intermediación financiera podrá conceder créditos que no se encuentren debidamente garantizados



a un prestatario o grupo prestatario hasta el cinco por ciento (5%) del capital regulatorio de la entidad de intermediación financiera.

II. La normativa de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI establecerá aquellos casos en los que el monto total de los créditos que no se encuentren debidamente garantizados podrá exceder el patrimonio de la entidad de intermediación financiera.

III. Una Entidad de intermediación financiera no podrá conceder o mantener créditos con un solo prestatario o grupo prestatario que, en su conjunto, excedan el veinte por ciento (20%) del capital regulatorio de la entidad de intermediación financiera.

IV. Las operaciones contingentes, contra garantizadas a primer requerimiento por bancos extranjeros con grado de inversión, podrán alcanzar el límite máximo del treinta por ciento (30%) del capital regulatorio de la entidad de intermediación financiera.

V. Para efectos de los párrafos anteriores, las entidades y empresas del sector público o aquellas donde el Estado tenga participación accionaria, no se considerarán como grupo prestatario.

VI. En operaciones de microcrédito, créditos a la vivienda y créditos de consumo, la normativa emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI determinará los límites de endeudamiento por prestatario o grupo prestatario y de concentración crediticia global, según el tipo de garantía, en función del tamaño del capital regulatorio de la entidad de intermediación financiera.

Artículo 457. (CRÉDITOS A UN GRUPO PRESTATARIO). I. Serán considerados créditos concedidos a un grupo prestatario, los otorgados a personas naturales y/o personas jurídicas, que mantengan entre sí alguna relación de propiedad,



administración, garantías, actividad o destino del crédito, cuando dicha relación determine que tales créditos representen un mismo riesgo de crédito.

II. Un grupo prestatario, vinculado o no vinculado, es también aquel que sea calificado como tal por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI mediante normativa expresa, en base a indicios razonables y suficientes que le lleven a presumir "*juris tantum*" la existencia de relaciones vinculantes entre personas naturales y jurídicas de naturaleza similar a las señaladas en el párrafo precedente.

Artículo 458. (PROHIBICIÓN DE OPERACIONES VINCULADAS). I. Las entidades financieras no podrán otorgar créditos u otros activos de riesgo a personas naturales o jurídicas o grupos vinculados a ellas.

II. Para los fines de la presente Ley será considerado vinculado a una entidad de intermediación financiera todo prestatario, persona natural o jurídica, o grupo prestatario que reúna una o más de las siguientes características:

- a) Posea una participación superior al diez por ciento (10%) en el capital de la entidad financiera, directamente o indirectamente por medio de terceras personas naturales o jurídicas. El Órgano Ejecutivo podrá disminuir dicho porcentaje mediante decreto supremo, con base en estudio especializado elaborado al efecto.
- b) Desempeñe en la entidad financiera funciones directivas, ejecutivas, de control interno, o que preste asesoramiento permanente a las instancias superiores de su administración. Será igualmente considerado prestatario vinculado toda persona jurídica con fines de lucro en la que dicho prestatario tenga participación.
- c) Siendo persona jurídica constituida en Bolivia o en el exterior, la entidad financiera no cuente con información e identificación actualizada de sus



propietarios. Se exceptúan las sociedades cuyas acciones o las de sus propietarios sean transadas regularmente en bolsa.

- d) No demuestre un objeto comercial o productivo suficiente para justificar el financiamiento recibido, o que su patrimonio o flujo neto de recursos no sea suficiente para respaldarlo.
- e) Que las operaciones hayan sido otorgadas en condiciones preferenciales, sin respaldo de políticas específicas de preferencia aprobadas formalmente por la entidad con anterioridad a la fecha de la operación.

III. No serán considerados créditos vinculados las operaciones de financiamiento derivadas de la complementariedad entre entidades financieras señalada en el Artículo 107 de la presente Ley, cuya finalidad es la ampliación de la cobertura crediticia. La normativa de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI establecerá los requisitos y condiciones para estos casos.

IV. No se considerarán créditos vinculados a las entidades financieras públicas o con participación mayoritaria del Estado, aquellos otorgados a empresas y entidades financieras del Estado o con participación mayoritaria del Estado en su capital accionario, y a otras instituciones públicas en los diferentes niveles de gobierno que sean sujetos elegibles de acuerdo con la normativa interna de las entidades señaladas adecuadas a las disposiciones de la presente Ley.

V. No se considerarán créditos vinculados a las entidades financieras del Estado o con participación mayoritaria del Estado los créditos a los empleados, trabajadores o servidores públicos de las empresas y entidades públicas.

VI. No se considerarán créditos vinculados a una Entidad Financiera Comunal, los créditos que esta entidad otorgue a los productores o sectores miembros de la organización constituyente.

Artículo 459. (POLÍTICAS CREDITICIAS PARA EVITAR

SOBREENDEUDAMIENTO). I. Las entidades de intermediación financiera deberán establecer dentro su régimen crediticio, políticas prudenciales para evitar provocar el sobreendeudamiento de los prestatarios.



II. La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI evaluará permanentemente el grado de endeudamiento de los prestatarios del sistema financiero boliviano, identificando oportunamente prácticas crediticias de las entidades financieras que ameriten restricciones prudenciales u operativas, pudiendo instruir su corrección.

Artículo 460. (LÍMITE DE FINANCIAMIENTO CON OTRA ENTIDAD

FINANCIERA). I. Una entidad de intermediación financiera podrá otorgar financiamientos a otra entidad de intermediación financiera nacional o extranjera hasta el veinte por ciento (20%) de su capital regulatorio, sujeto a reglamentación.

II. Una entidad de intermediación financiera podrá recibir créditos de otras entidades de intermediación financiera, hasta una (1) vez su capital regulatorio.

Este límite podrá ser ampliado hasta dos (2) veces el capital regulatorio de la entidad, bajo autorización expresa de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI sujeto a reglamentación.

III. La normativa que para este propósito emita la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI determinará los límites para financiamientos entre entidades de intermediación financiera, en el marco de la complementariedad entre entidades financieras señalada en el Artículo 107 de esta Ley, cuya finalidad es la ampliación de la cobertura crediticia.

Artículo 461. (BIENES ADJUDICADOS). I. Los bienes muebles o inmuebles que pasen a ser propiedad de una entidad financiera, como consecuencia de las acciones judiciales o extrajudiciales que ejerza para obtener la recuperación de sus financiamientos, deberán ser vendidos en el plazo máximo de un (1) año, desde la fecha de adjudicación. A la fecha de adjudicación de un bien, la entidad financiera deberá provisionar al menos el veinticinco por ciento (25%) del valor en libros de dicho bien.

II. Si la respectiva venta no se realiza dentro del plazo mencionado, la entidad financiera deberá efectuar las siguientes previsiones:



- a) Por lo menos el cincuenta por ciento (50%) del valor en libros del bien, una vez finalizado el plazo de un (1) año desde la fecha de adjudicación.
 - b) El cien por ciento (100%) del valor en libros del bien antes de finalizado el segundo año desde la fecha de adjudicación.
- III. Las entidades financieras no podrán incorporar los bienes adjudicados como bienes de uso, sin autorización de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

Artículo 462. (TRANSFERENCIA DE BIENES INMUEBLES DE USO Y CARTERA DE CRÉDITOS).

I. La transferencia de bienes inmuebles de uso y la de cartera de créditos estarán sujetas a normativa emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

II. La transferencia de cartera de créditos con entidades no reguladas deberá ser reglamentada por el Órgano Ejecutivo.

Artículo 463. (INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS).

I. El monto total de las inversiones que realice una entidad de intermediación financiera en activos fijos, en sus agencias y sucursales, en acciones de empresas de servicios financieros complementarios, empresas de los sectores de valores, seguros y pensiones, y bancos de desarrollo, no excederá el importe de su capital regulatorio.

II. En los grupos financieros, la normativa emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI determinará los límites de tales inversiones.

Artículo 464. (PROHIBICIONES Y RESTRICCIONES OPERATIVAS). Las entidades de intermediación financiera no podrán:

- a) Recibir en garantía de créditos, en todo o en parte, acciones, certificados de aportación o títulos análogos de la propia entidad.
- b) Conceder créditos con el objeto de que su producto sea destinado, utilizando cualquier medio, a la adquisición de acciones, certificados de aportación o títulos análogos de la propia entidad.



- c)** Otorgar créditos a los directores, integrantes de los consejos de administración y de vigilancia, síndicos, fiscalizadores internos, inspectores de vigilancia, miembros del comité de créditos y de otros comités especiales, durante el tiempo que dure su mandato, asesores permanentes, auditor interno, apoderados y demás funcionarios cuyas decisiones puedan comprometer la solvencia de la entidad, y con prestatarios o grupos prestatarios vinculados a estas personas. Los créditos que mantengan tales personas deberán ser íntegramente pagados antes de asumir sus funciones. La restricción no aplica para tarjetas de crédito corporativas con destino a la cobertura de gastos de representación, sujeto a reglamentación de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI. El monto total de operaciones de créditos concedidos por una entidad de intermediación financiera a sus empleados no ejecutivos no podrá exceder el uno y medio por ciento (1.5%) de su capital regulatorio, ni individualmente el diez por ciento (10%) de dicho límite.
 - d)** Dar fianzas o garantías o de algún otro modo respaldar obligaciones de dinero o mutuo entre terceros. La normativa emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI establecerá las condiciones y requisitos para el otorgamiento de fianzas y garantías con esta finalidad.
 - e)** Dar en garantía sus activos, directa o indirectamente, bajo cualquier modalidad prevista por Ley. Esta limitación no alcanza a las garantías que se otorguen para los créditos de liquidez del Banco Central de Bolivia - BCB, de acuerdo a reglamento del ente emisor, ni a las garantías otorgadas en contrataciones efectuadas con el Estado de acuerdo a legislación emitida para el caso.
 - f)** Ser socios o accionistas de empresas no financieras.
 - g)** Realizar cualquier tipo de sorteo, rifa u otras modalidades similares que tengan por objeto la concesión de premios u otros mecanismos fundamentados en el azar para captar o mantener clientes, sin la debida autorización del órgano competente y la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.
- II.** Para efectos de financiamiento, las nuevas operaciones de crédito emergentes



- h) Pagar a directores o consejeros de administración y de vigilancia, miembros de la alta gerencia, asesores y ejecutivos, sueldos, salarios, honorarios, primas, bonos o cualquier otra forma de remuneración o retribución, que en conjunto excedan el veinte por ciento (20%) de los gastos administrativos de la entidad.
- i) Captar depósitos del público cualquiera sea la modalidad, por cuenta de empresas que no estén autorizadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI para operar como entidad de intermediación financiera en el territorio nacional.

Artículo 465. (CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS EN FIDEICOMISOS). I. Todo contrato de fideicomiso que celebre una entidad financiera en calidad de fiduciario, deberá indicar expresamente que la entidad no podrá afectar su propio patrimonio en la administración y consecución final del fideicomiso, sin embargo, deberá establecer la obligación de éste para implementar instancias efectivas de control interno que aseguren el cumplimiento eficiente de su objetivo y una adecuada administración de los activos que le sean confiados.

II. La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI deberá realizar el control y supervisión de las actividades de fideicomiso, verificando el funcionamiento de la operativa, el cumplimiento del contrato y las políticas del fiduciario. Asimismo, realizará control de los niveles de exposición a riesgos e instruirá las medidas prudenciales y acciones correctivas que ameriten.

Artículo 466. (RESTRICCIONES PARA LA CONTRATACIÓN DE AUDITORES EXTERNOS Y OTROS). I. Una entidad de intermediación financiera no podrá contratar auditores externos, peritos tasadores, evaluadores de riesgo que sean cónyuges o parientes de sus directores, consejeros de administración o de vigilancia y gerentes, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, según el cómputo civil.

II. La contratación de auditores externos deberá sujetarse a las disposiciones contenidas en el Artículo 33 de la presente Ley.



Artículo 467. (RESTRICCIONES EN LA FUNCIÓN DE CORRESPONSALÍA). En ningún caso una entidad de intermediación financiera en funciones de corresponsalía, podrá efectuar operaciones propias de una sucursal.

Artículo 468. (DACIÓN EN PAGO DE ACCIONES DE EMPRESAS REESTRUCTURADAS). I. Cuando la entidad de intermediación financiera reciba en pago acciones ordinarias o preferidas de nuevas emisiones representativas de capital de una empresa deudora, reestructurada en virtud a la Ley de Reestructuración Voluntaria, las mismas no podrán representar más de un tercio del patrimonio de la empresa reestructurada; estas acciones podrán mantenerse en propiedad de la entidad de intermediación financiera acreedora por el plazo máximo establecido para el pago de la deuda en el acuerdo de transacción. Si transcurrido este período la entidad de intermediación financiera continuara en posesión de las acciones, obligatoriamente efectuará una previsión equivalente al cien por ciento (100%) del importe registrado en sus libros.

III. Las acciones recibidas en pago emergentes del acuerdo de transacción suscrito en virtud a la Ley de Reestructuración Voluntaria, serán consideradas como activos de riesgo a los fines del cómputo de los límites crediticios.

Artículo 469. (CONTRIBUCIONES A FINES SOCIALES, CULTURALES Y GREMIALES). Las entidades financieras podrán efectuar contribuciones o aportes a fines sociales, culturales, gremiales y benéficos, con las limitaciones determinadas mediante normativa emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI.

Artículo 470. (COPIA DE INFORMACIÓN DE RESPALDO). La entidad financiera deberá mantener copia, en películas en miniatura o mediante otros medios electrónicos o computarizados, en forma tal que puedan ser reproducidos durante



diez (10) años, toda la información y documentación que soporta sus operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros complementarios.

Artículo 471. (LÍMITES A INVERSIONES EN EL EXTRANJERO). La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI reglamentará los límites máximos de inversiones en el extranjero que pueden mantener las entidades de intermediación financiera.

4.2. ACUERDOS DE BASILEA

Dichos acuerdos consisten en recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria y son emitidos por el Comité de supervisión bancaria de Basilea y existen hasta la fecha tres acuerdos.

4.2.1. BASILEA I

En diciembre de 1974, el Comité de Basilea, compuesto por los gobernadores de los bancos centrales del G-10, donde se publicó el primero de los Acuerdos de Basilea, un conjunto de recomendaciones alrededor de una idea principal: Se trataba de un conjunto de recomendaciones para establecer un capital mínimo que debía tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afrontaba.

El acuerdo establecía una definición de "capital regulatorio" compuesto por elementos que se agrupan en 2 categorías (o "tiers") si cumplen ciertos requisitos de permanencia, de capacidad de absorción de pérdidas y de protección ante quiebra. Este capital debe ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio. Cada uno de estos riesgos se medía con unos criterios aproximados y sencillos.



Este acuerdo era una recomendación: cada uno de los países signatarios, así como cualquier otro país, quedaba libre de incorporarlo en su ordenamiento regulatorio con las modificaciones que considerase oportunas.

Entró en vigor en más de cien países.

4.2.2. BASILEA II

El propósito de Basilea II, publicado inicialmente en junio de 2004, es la creación de un estándar internacional que sirva de referencia a los reguladores bancarios, con objeto de establecer los requerimientos de capital necesarios para asegurar la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos.

Considerando que la principal limitación del acuerdo de Basilea I es que es insensible a las variaciones de riesgo y que ignora una dimensión esencial: la de la calidad crediticia y, por lo tanto, la diversa probabilidad de incumplimiento de los distintos prestatarios. Es decir, consideraba que los créditos tenían la misma probabilidad de incumplir.

Para superarla, el Comité de Basilea propuso en 2004 un nuevo conjunto de recomendaciones. Éstas se apoyan en los siguientes tres *pilares*.

Pilar I: el cálculo de los requisitos mínimos de capital

Constituye el núcleo del acuerdo e incluye una serie de novedades con respecto al anterior: tiene en cuenta la calidad crediticia de los prestatarios (utilizando ratings externos o internos) y añade requisitos de capital por el riesgo operacional.

La norma de Basilea I, que exigía fondos propios $> 8\%$ de activos de riesgo, considerando: (riesgo de crédito + riesgo de negociación + riesgo de tipo de cambio)

mientras que ahora considera: (riesgo de crédito + riesgo de mercado + riesgo de tipo de cambio + riesgo operacional)



El riesgo de crédito se calcula a través de tres componentes fundamentales:

- PD (Probability of Default), o probabilidad de incumplimiento.
- LGD (Loss Given Default), o pérdida dado el incumplimiento (también se conoce como "severidad", indicando la gravedad de la pérdida).
- EAD (Exposure At Default), o exposición en el momento del incumplimiento.

Habida cuenta de la existencia de bancos con distintos niveles de sofisticación, el acuerdo propone distintos métodos para el cálculo del riesgo crediticio. En el método estándar, la PD y la LGD se calculan implícitamente a través de las calificaciones de riesgo crediticio publicadas por empresas especializadas (agencias de rating) utilizando una serie de baremos. En cambio, los bancos más sofisticados pueden, bajo cierto número de condiciones, optar por el método de ratings internos avanzado (AIRB), que les permite utilizar sus propios mecanismos de evaluación del riesgo y realizar sus propias estimaciones. Existe un método alternativo e intermedio (foundation IRB) en el que los bancos pueden estimar la PD, el parámetro de riesgo más básico, y utilizar en cambio valores precalculados por el regulador para la LGD.

$$EL = PD \times LGD \times EAD$$

Hasta la fecha, muchas entidades bancarias gestionaban su riesgo crediticio en función de la pérdida esperada, que determinaba su nivel de provisiones frente a incumplimientos. La nueva normativa establece una nueva medida, el RWA, que se fija no en la media sino en un cuantil elevado de la distribución de pérdida estimada a través de una aproximación basada en la distribución normal.

El riesgo de crédito se cuantifica entonces como la suma de los RWA correspondientes a cada una de las exposiciones que conforman el activo de la entidad.



Dentro del riesgo de crédito se otorga un tratamiento especial a las titulaciones, para las cuales se debe analizar si existe una transferencia efectiva y significativa del riesgo, y si son operaciones originadas por la entidad o generados por otras.

El riesgo de negociación y el riesgo de tipo de cambio se siguen calculando conforme a Basilea I.

El riesgo operacional se calcula multiplicando los ingresos por un porcentaje que puede ir desde el 12% hasta el 18%. Existen 3 métodos alternativos para calcularlo dependiendo del grado de sofisticación de la entidad bancaria.

Por último, la definición de capital regulatorio disponible permanece casi igual a la de Basilea I.

Hay que advertir una objeción en este cálculo del riesgo: que se ignora los efectos agravantes/mitigantes de la concentración/diversificación de riesgos (estructura de correlación probabilística entre las diversas exposiciones). Esta es una de las principales diferencias entre capital regulatorio y Capital Económico.

Pilar II: el proceso de supervisión de la gestión de los fondos propios

Los organismos supervisores nacionales están capacitados para incrementar el nivel de prudencia exigido a los bancos bajo su jurisdicción. Además, deben validar tanto los métodos estadísticos empleados para calcular los parámetros exigidos en el primer pilar como la suficiencia de los niveles de fondos propios para hacer frente a una crisis económica, pudiendo obligar a las entidades a incrementarlos en función de los resultados.

Para poder validar los métodos estadísticos, los bancos estarán obligados a almacenar datos de información crediticia durante periodos largos, de 5 a 7 años, a garantizar su adecuada auditoría y a superar pruebas de "stress testing".



Además se exige que la alta dirección del banco se involucre activamente en el control de riesgos y en la planificación futura de las necesidades de capital. Esta autoevaluación de las necesidades de capital debe ser discutida entre la alta dirección y el supervisor bancario. Como el banco es libre para elegir la metodología para su autoevaluación, se pueden considerar otros riesgos que no se contemplan en el cálculo regulatorio, tales como el riesgo de concentración y/o diversificación, el riesgo de liquidez, el riesgo reputacional, el riesgo de pensiones, etc.

Para grupos financieros multinacionales se establecen Colegios Supervisores que, bajo la coordinación del supervisor de la entidad matriz, se encargan de la coordinación internacional de la supervisión del grupo financiero.

Pilar III: la disciplina de mercado

El acuerdo estableció normas de transparencia y exigió la publicación periódica de información acerca de su exposición a los diferentes riesgos y la suficiencia de sus fondos propios. El objetivo es:

1. La generalización de las buenas prácticas bancarias y su homogeneización internacional.
2. La reconciliación de los puntos de vista financiero, contable y de la gestión del riesgo sobre la base de la información acumulada por las entidades.
3. La transparencia financiera a través de la homogeneización de los informes de riesgo publicados por los bancos.

Inicialmente la información debe incluir:

- Descripción de la gestión de riesgos: objetivos, políticas, estructura, organización, alcance, políticas de cobertura y mitigación de riesgos.
- Aspectos técnicos del cálculo del capital: diferencias en la consolidación financiera y regulatoria.
- Descripción de la gestión de capital.



- Composición detallada de los elementos del capital regulatorio disponible.
- Requerimientos de capital por cada tipo de riesgo, indicando el método de cálculo utilizado.

4.2.3. BASILEA III

Basilea III" es un conjunto integral de reformas de regulación bancaria elaborado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y publicadas a partir del 16 de diciembre de 2010 para fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario. Estas medidas persiguen:

- mejorar la capacidad del sector bancario para afrontar perturbaciones ocasionadas por tensiones financieras o económicas de cualquier tipo
- mejorar la gestión de riesgos y el buen gobierno en los bancos
- reforzar la transparencia y la divulgación de información de los bancos.

Basilea III es parte de una serie de iniciativas, promovidas por el Foro de Estabilidad Financiera (FSB, *Financial Stability Board* por sus siglas en inglés) y el G-20, para fortalecer el sistema financiero tras la crisis de las hipotecas supprime. Se trata de la primera revisión de Basilea II (CRD II) y se llevó a cabo a lo largo de 2009, entrando en ejecución a partir del 31 de diciembre de 2010.

La reforma fue motivada tras observar que la gravedad de la crisis se explica en gran parte debido al crecimiento excesivo de los valores presentados en los balances de los bancos (y también fuera de ellos, como en el caso de los productos derivados), mientras que al mismo tiempo cae el nivel y la calidad de los fondos propios previstos para riesgos. Además, muchas instituciones no contaban con reservas suficientes para hacer frente a una crisis de liquidez.

En este contexto, el sistema bancario se mostró, en un primer momento, incapaz de absorber las pérdidas que afectaban a los productos estructurados de titulación y



tuvo que asumir, por tanto, la re intermediación de algunas de las exposiciones de fuera de balance.

En el peor momento de la crisis, las incertidumbres pesaban sobre la calidad de los balances, la solvencia de los bancos y de los riesgos relacionados con la interdependencia existente entre ellos (el efecto dominó podría provocar que la insolvencia de uno provocara la del otro), lo cual generó una crisis de confianza y de efectivo generalizada. Teniendo en cuenta el papel del sistema financiero en las finanzas y en la economía real, el carácter internacional de las instituciones financieras y las pérdidas que asumen los Estados principalmente a través de los planes de rescate con fondos públicos, se consideró legítima la intervención coordinada de los reguladores internacionales.

Objetivos

Uno de los planes más importantes de la reforma de Basilea III es la introducción de dos ratios de liquidez: el "LCR" (Liquidity Coverage Ratio) y "NSFR" (Net Stable Funding Ratio).

El LCR (Coeficiente de Cobertura de Liquidez) es una relación de un mes, que tiene como objetivo permitir a las instituciones financieras soportar graves crisis de liquidez (tanto sistémica como específica para la institución financiera) por período de un mes (30 días). Su fundamento es el siguiente: los activos líquidos de los que dispone una institución financiera (por ejemplo, bonos gubernamentales y bonos corporativos) deben tener un valor mayor o igual que las salidas potenciales de efectivo (por ejemplo, pagares que expiran y retiros de cuentas de depósito) de dicha institución. De manera matemática, esto es:

$$\frac{\text{Activos Líquidos}}{\text{Salidas Netas de Efectivo}} \geq 100\%$$



Los activos que entran en la parte de Activos Líquidos, son tales que la institución pueda fácilmente convertirlos en efectivo. Para efectos del Coeficiente de Cobertura de Liquidez, éstos se separaron en dos tipos los activos de nivel I y activos de nivel II. Los activos de nivel I, son activos muy líquidos que no incurren en pérdidas, por precios inusuales a ser vendidos en el mercado. Por esta razón se ponderan al 100%. Los activos de nivel II son activos menos líquidos, que bajo un escenario de estrés pudiera ser que se vendieran a precios menores que los de mercado, por lo que tienen un ponderador menor que 100%.

Por otra parte en el denominador, en la parte de Salidas Netas de Efectivo, existen de hecho dos elementos que tienen importancia. El primero son las salidas que potencialmente tendrá la institución. Por ejemplo, de las cuentas de depósito esperamos que bajo un escenario de estrés se salga dinero, por lo que el total de las cuentas de depósito, se multiplican por un ponderador que mide cuánto podría salirse bajo un escenario de estrés (de hecho las cuentas de depósito se separan según que tan factible sea que salga dinero de las cuentas, por lo que hay más de un ponderador en juego). El segundo elemento son las entradas de efectivo, es decir, dinero que recibirá la institución durante el período de 30 días. Por ejemplo, aquí entran créditos que hayan otorgado la institución y bonos que no sean líquidos de los cuales se va a recibir intereses o capital, entre otros.

Con estos elementos el coeficiente toma la siguiente forma (de acuerdo a la publicación del 6 de enero de 2013):

$$\frac{\text{Activos Ponderados de Nivel I} + \text{Activos Ponderados de Nivel II}}{\text{Salidas de Efectivo} - \min(\text{Salidas de Efectivo}, 0.75 \cdot \text{Entradas de Efectivo})}$$

Sujeto a que los Activos Ponderados de Nivel II no sean más del 40% del total de los activos líquidos.

De acuerdo con el Acuerdo de Basilea de 16 de diciembre de 2010, sus parámetros principales son:



- El efectivo y la deuda soberana se pondera al 100%.
- Otros títulos se ponderan al 85% (15% de descuento sobre el valor de mercado).
- Los créditos a clientes se esperan renovar en un 50%, los préstamos interbancarios no se renuevan.
- Los depósitos minoristas sufrirán una tasa de fugas que oscilará entre el 5% y 10%, dependiendo de la estabilidad estimada del depósito en cuestión.
- Los depósitos a grandes empresas sufrirán una tasa de fugas de entre el 25% y el 75%, dependiendo de la estabilidad del depósito estimado en cuestión.
- La refinanciación de mercado se renueva en un 0%.

El NSFR (Coeficiente de Fondo Estable Neto) es una relación de un año que tiene como objetivo permitir a los bancos resistir un año a una crisis específica de la institución. Su filosofía es la siguiente: el importe de los requisitos de recursos estables (financiación necesaria estable) debe ser menor que la cantidad de recursos disponibles (financiación estable disponible).

Puntos clave

El acuerdo de Basilea III debería obligar a los bancos a aumentar sus reservas de capital para protegerse de posibles caídas. Por orden de este acuerdo, los bancos tendrían que triplicar en un 7% del total de sus reservas para protegerse de una eventual crisis en el futuro.

El capital mínimo de calidad, el cual sólo incluye las acciones ordinarias y los resultados acumulados, aumentará del 2% al 4,5% de los activos ponderados por riesgo gradualmente entre 2013 y 2015.



El llamado capital Tier I, que incluye, además de las acciones comunes y las utilidades retenidas, las participaciones preferentes, híbridos de capital y deuda sin pagar, desde el 4% de ese momento al 6% en 2015, según un comunicado del grupo presidido por el ex El presidente del Banco Central Europeo, Jean-Claude Trichet.⁴

Por otra parte, los bancos tendrán que construir gradualmente entre 2016 y 2019, dos "colchones de capital" con el fin de que estos pudieran ser utilizados en futuros tiempos de crisis:

- Colchón de conservación de capital: será equivalente al 2,5% de los activos ponderados por riesgo. Junto a esto, se deberá añadir al colchón para final de 2019 un capital de alta calidad que ascienda al 7%. Se mantiene el requisito mínimo de capital Tier I [mide los fondos propios de un banco (capital más los beneficios retenidos) con los activos (créditos), ajustados por su grado de riesgo] del 8%, aunque teniendo en cuenta la creación del colchón, este pasa al 10,5%. Los bancos podrán utilizar, en determinadas circunstancias, el capital de este colchón pero, si el banco está cerca del porcentaje mínimo requerido, deberá reducir su margen de beneficios y dividendos. En definitiva, el objetivo es evitar que las instituciones sigan pagando altos dividendos y bonos incluso cuando sufren un deterioro del capital.
- Colchón de capital anticíclico de alta calidad: Será entre el 0% y el 2,5% y puede ser requerido de acuerdo a las necesidades de cada país signatario del acuerdo. Este segundo colchón dependerá del nivel de capitalización de mercado y tiene por objeto proteger el sistema bancario en los períodos de expansión del crédito - cuando los bancos tendrán que guardar una parte de su capital a la formación de sus colchones.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los dos colchones, el requisito de capital mínimo puede llegar al 13%



CAPÍTULO V

5. MARCO PRÁCTICO

5.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ENTIDADES DE MICROCRÉDITO

La historia de las micro finanzas a nivel mundial ha tenido en Bolivia a uno de sus actores principales. Sin pretender indicar que las micro finanzas son la única solución para la lucha contra la pobreza, se debe reconocer que estas han contribuido para atenuar la crisis estructural que vive nuestro país desde hace más de 20 años y han permitido de alguna manera dar oportunidades a las grandes mayorías poblaciones auto-empleadas de la micro, pequeña y mediana empresa de nuestro país.

El mercado de las Micro finanzas en Bolivia está considerado como uno de los más desarrollados del mundo, no solo por el alcance y numero IMFs, sino también por su alto desarrollo institucional y su marco regulatorio.

A principios de la década de los 80, surgieron las primeras iniciativas para crear entidades sin fines de lucro (ONGs), como una forma de brindar acceso al crédito a los sectores con menores posibilidades económicas. Estas instituciones cumplieron un rol muy importante en la incorporación al sistema financiero de microempresarios que no habían tenido acceso a otras fuentes de fondo que no fueran las informales (familiares, amigos, prestamistas, etc.), siendo el principal objetivo lograr una cobertura amplia y profunda en los sectores sociales de bajos ingresos. La auto-sostenibilidad no fue en esta época un aspecto muy importante, ya que los recursos provenían de donación y fondos Subsidiarios.



Con el objetivo de promover que las ONG financieras se formalicen, el gobierno emitió diversas disposiciones legales con el fin de identificar el tipo institucional adecuado para llevar adelante la actividad microfinanciera; las primeras, referidas a la creación de las casas bancarias y después a bancos departamentales con la promulgación de la ley de Bancos y Entidades Financieras de 1993, lo que posteriormente fue la base para la creación de los fondos financieros privados, mediante Decreto Supremo N°24000 de abril de 1995, actualmente vigente, el cual sienta bases para la creación, organizada y funcionamiento de dichas entidades como sociedades anónimas especializadas en la intermediación de recursos hacia pequeños prestatarios y microempresarios, generando la posibilidad de que las principales ONG especializadas en este tipo de operaciones, cumplan con sus objetivos a través de la conformación de sociedades con capital de riesgo, facultadas a captar depósitos y sujetas al control de la superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (hoy ASFI).

Las iniciativas privadas encontraron un nicho de mercado en la actividad Informal. Antes de la eliminación de la participación del estado en la Intermediación financiera, surgieron instituciones sin fines de lucro, Nacionales o extranjeras financiadas con fondos del Estado y de la Cooperación externa.

Estas experiencias, demostradas que aquellos sectores de la población que eran considerados no atractivos para el sector privado, podrían ser alternativas rentables si eran adecuadamente enfocadas. Las entidades de intermediación financiera privadas se desarrollaron de una manera competitiva, debido a que las políticas proteccionistas del estado, ya no constituían una competencia desleal para la intermediación financiera privada y estaban dadas las condiciones para que nuevos intermediarios financieros formales, se sintieran incentivados para ingresar al mercado, especialmente en el caso de las microfinanzas.



A esto, debe agregarse otro elemento significativamente importante, la independencia y capacidad de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (hoy ASFI) para contribuir de manera adecuada a la generación de un marco regulatorio conveniente para un sano desarrollo de la actividad de intermediación financiera.

5.2. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS ENTIDADES DE MICROCRÉDITO

La administración del Microcrédito estuvo dirigida en base a la filosofía de cada institución cada una de ellas a un sector específico en base a una filosofía común que era el impulso de un sector menos favorecido si bien en la década de los noventa muchas surgieron como ONG actualmente la ley las define en base a su estructura organizativa y administrativa, también a su crecimiento organizacional mejorando el servicio para la que fue creada.

5.3. ESCENARIO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con el propósito de tener una visión global de las entidades de micro crédito se realizó un análisis FODA de las mismas en forma general con los siguientes resultados:

FORTALEZAS:

1. Todas las entidades de microcrédito buscan mejorar las condiciones de vida de un sector de la población mediante la prestación de diversos servicios financieros.
2. Un gran potencial crecimiento de operaciones y negocios con sectores que anteriormente fueron marginados de las operaciones crediticias por las entidades tradicionales de crédito.
3. Recursos humanos con diversas capacidades técnicas potenciales.
4. Recursos financieros y técnicos disponibles para sus operaciones.



5. Sólida posición en el mercado financiero como entidades de servicios especializados de microcrédito en la captación de ahorros del público y financiamiento de recursos para un sector segmentado de la población.
6. Ubicación estratégica de agencias.

OPORTUNIDADES:

1. La nueva Ley de Servicios Financieros permite a la entidades de microcrédito ofrecer nuevos servicios, productos y expandir sus actividades a otros sectores de la población
2. Potenciales mercados que permiten las expansión de las actividades de microcrédito a diferentes áreas geográficas de nuestro país.
3. La satisfacción del público en general sobre las entidades de microcrédito por su facil accesibilidad en comparación con otras entidades financieras.
4. Existencia de de nuevos recursos tecnológicos, modernos y accesibles para la automatización de procesos.
5. Soporte tecnológico continuo para la toma de decisiones administrativas con el apoyo de de las tecnologías de información y comunicación.

AMENAZAS:

1. Ingreso al mercado de otras entidades finaiceras en el segmento tradicional de las entidades de microcrédito, con la consiguiente disminución del mercado.
2. Riego crediticio que reduce la capacidad de pago de los clientes.
3. Reducción o disminución del mercado de intermediación financiera por factores políticos y sociales.
4. Alta rotación en los depósitos y retiros de los clientes por la inestabilidad económica, política y social en el país.
5. Mayor agresividad tecnológica por parte de las entidades competidoras.



6. Elevada rotación de clientes.

DEBILIDADES:

1. Deficiente infraestructura física y administrativa.
2. Deficientes habilidades técnicas de los recursos humanos en las agencias.
3. Insuficiente automatización y soporte tecnológico en el procesamiento de la información sobre la colocación de recursos.
4. Falta de políticas de motivación e incentivo.
5. Temor a la innovación y al desarrollo para la mejora de productos, servicios y procesos.
6. Cultura organizacional que descuida el servicio al cliente.
7. Deficiente seguridad en el acceso a la información para la toma de decisiones, debido a la deficiente infraestructura física y tecnológica.
8. Subutilización de la infraestructura de las agencias para la prestación de servicios y excesiva concentración de operaciones en la oficina central.
9. Reacción tardía a cambios o movimientos en el entorno financiero por procesos burocráticos.
10. Falta de coordinación y cooperación entre los diferentes departamentos en los procedimientos y atención al cliente.

5.4. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Considerando los resultados de una primera evaluación del sector de las microfinanzas, se puede deducir que la corrupción en la Banca o Fraude Bancario puede ser apreciada desde tres puntos de vista:

I. Corrupción bancaria o fraude bancario o estafa financiera

Las entidades bancarias pueden llegar a realizar fraude o estafa por diferentes medios y se en beneficio de los directivos o en el de la entidad bancaria o financiera, para mejorar sus resultados o evitar quiebras o pérdidas.



Por lo señalado anteriormente, puede conceptualizarse de la siguiente manera: “Es el delito de fraude o estafa por prácticas ilegales ya sea realizado por los mismos bancos o entidades financieras en la comercialización de sus productos (hipoteca, depósito bancario, créditos, colaboración en la evasión fiscal, alteración intencionada del tipo de referencia del interés variable, comisiones bancarias abusivas, con la intención de obtener mayores beneficios, pagar menos impuestos o pagar menores retribuciones a los usuarios, clientes y accionistas bancarios o sea realizado por sus directivos en beneficio propio”.

Entre las situaciones fraudulentas de una entidad financiera pueden mencionarse a los siguientes:

- **Fraude contable y de regulación**

La legislación vigente suele garantizar hasta una cantidad los depósitos, para ello exige aportaciones de los bancos, en seguros, un coeficiente de adecuación financiera y encaje legal (dinero líquido disponible también llamado coeficiente legal de reservas, y coeficiente de reservas) y transparencia contable, pero en ocasiones un banco falsea sus cuentas y depósitos con las cifras contables falseadas o el coeficiente legal de reservas manipulado.

- **Fraude por inclusión de cláusulas ilegales en los contratos de préstamos y depósitos**

Cláusulas penales ilegales incluidas en los contratos de préstamos hipotecarios a interés variable.

- **Fraude en comisiones bancarias**

Cobro de comisiones bancarias excesivas e ilegales por las transacciones financieras.



II. Fraude cometido por los funcionarios de la entidad bancaria

Cuando los directivos o trabajadores de una entidad bancaria realizan una estafa o fraude puede afectar tanto a la propia entidad como a los clientes y como ejemplos se pueden citar los siguientes:

- **Fraude de los directivos en la auto concesión de beneficios y créditos (préstamos vinculados)**

Entre los beneficios ilegales de los directivos se pueden mencionar a al cobro de dietas, bonos, indemnizaciones, etc.

Créditos vinculados o auto concesión de créditos, préstamos en condiciones ventajosas o intereses excesivos por depósitos bancarios que ellos realicen.

- **Fraude de los funcionarios por manipulación de datos informáticos e información**

Cuando los funcionarios utilizan fraudulentamente la información, claves y números de cuenta para realizar operaciones ficticias entre cuentas inactivas o con las cuentas vigentes, etc.

En nuestra realidad esta conducta se encuentra tipificada como “Delitos Informáticos” en los artículos 363 Bis y 363 Ter.

III. Fraude cometido por los clientes y otros particulares

Los robos, estafas o fraudes a los bancos pueden ser realizados por particulares, por grupos organizados y mafias internacionales; podemos mencionar a la falsificación de monedas, dinero falsificado, robo de identidad, falsificación de firmas y documentos así como otros engaños y estafas.

Los bancos intentan establecer medidas de seguridad para evitar los fraudes.



Entre los fraudes más comunes y temidos por el sector bancario están:

- **Fraudes en las tarjetas de crédito**

Pérdida o robo de tarjeta de crédito. En ocasiones cuando es remitida por correo antes de llegar al titular.

Duplicado de tarjeta (skimming). Se suele realizar cuando el particular cede su tarjeta para un pago.

- **Fraude por suplantación de identidad o *phishing***

Suplantación de identidad o Phishing. Es el cambio de identidad de los titulares de las cuentas y el delito puede ser por fraude de uso o toma de posesión de la cuenta bancaria.

- **Fraude por robo de datos**

Robo de claves, datos personales y bancarios. Permite la transferencia de efectivo por internet o telefónicamente.

- **Fraude contable de empresas o particulares**

La ocultación de problemas financieros y por tanto el uso de contabilidad fraudulenta para camuflar gastos e ingresos e inflar el valor de los activos de la empresa, o declarar un beneficio cuando la empresa está operando con pérdidas. Estos registros alterados se utilizan entonces para solicitar préstamos fraudulentos para evitar la quiebra financiera. Algunos fraudes contables: Enron, WorldCom y Ocala Funding. Estas empresas mostraban ganancias cada trimestre, cuando en realidad estaban profundamente endeudados.



5.5. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES EN LAS ENTIDADES DE MICROCRÉDITO

El proyecto se desarrolló de acuerdo a los elementos necesarios para brindar un servicio de calidad a los clientes de las entidades de microcrédito. Cada uno de estos elementos, el personal de contacto, el soporte físico y el sistema interno de apoyo, están orientados a satisfacer o superar las expectativas de los clientes y brindar un servicio de calidad.

Se desarrollaron los beneficios que el presente proyecto brinda no solo al cliente, sino también a la Institución de microcrédito.

Para lograr superar o satisfacer las expectativas de los clientes, fue necesario conocer el perfil del cliente del servicio de otorgación de créditos y sus expectativas, que pueden originarse de experiencias anteriores, referencias de otras personas, imágenes del servicio de modo tal, que el cliente adquiera confianza y seguridad en la entidad al momento de realizar su trámite para la obtención de un servicio de calidad

Un aspecto clave para lograr calidad en el servicio, fue el soporte físico, constituido por los puntos de prestación, la funcionalidad de la infraestructura, la tecnología, los materiales y equipos a utilizar, orientando su aplicación a la comodidad del cliente.

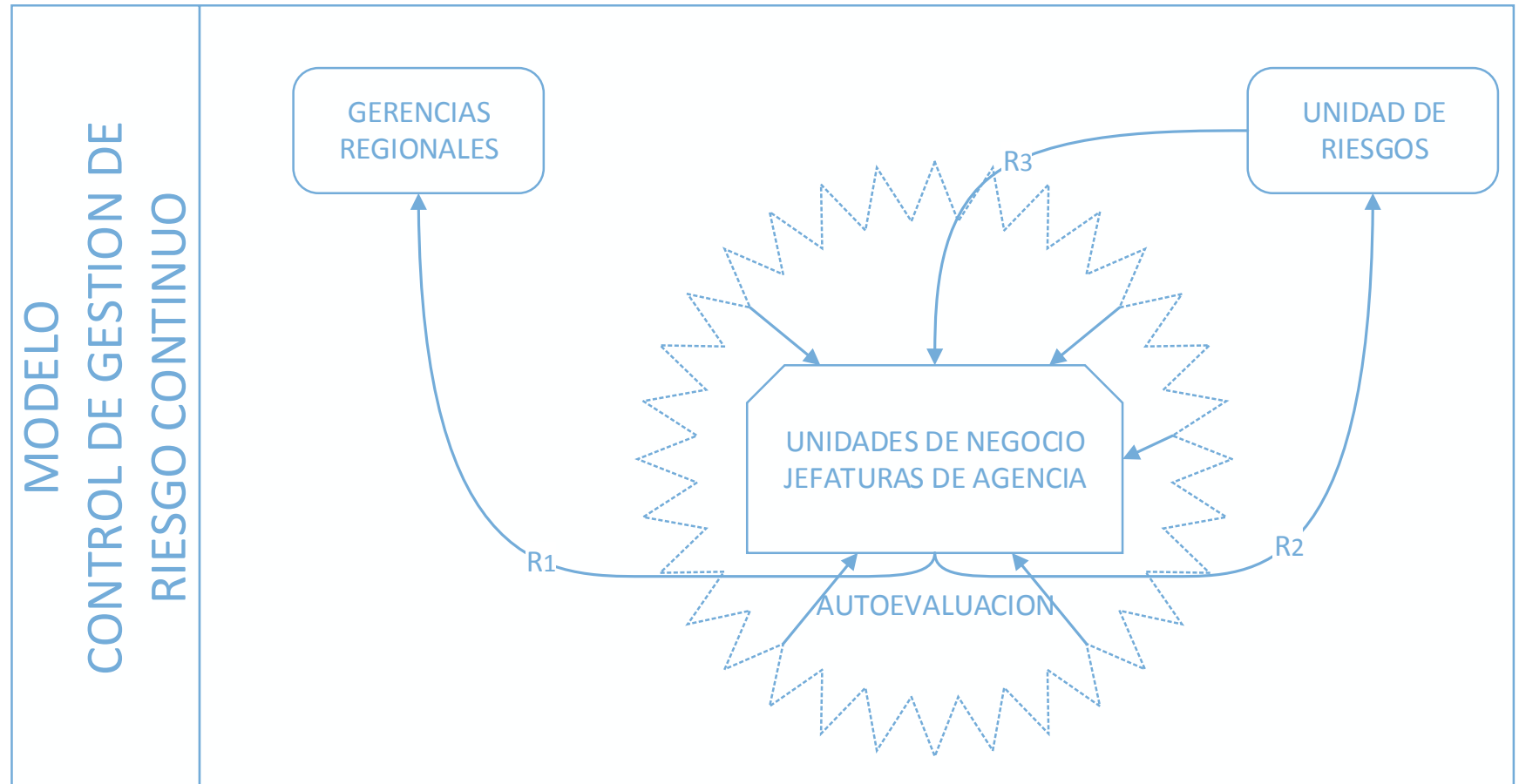
La importancia de los resultados del modelo están en base a la expectativa y el porcentaje de resultados esperados en la Gestión de Control es por ello que se denominará “**Modelo de Control de Gestión de Riesgos Continuo**” Las Unidades involucradas en este Diseño son 1 Unidad Comercial de Negocios 2 Unidad o Depto. De Riesgos, 3 Unidad de Auditoría, Control Interno 4 Unidad de Desarrollo de Sistemas, en un mismo nivel de coordinación y control para medición de los Riesgos de Fraude y a través de los controles Internos se



determinara los grados de Desviacion en las muestras de Cartera Tomada siendo asi, la primera alerta la determinara la Unidad de Riesgos a traves de un sistema sofisticado diseñado por la Unidad de Desarrollo y sistemas.



MODELO “CONTROL DE GESTIÓN DE RIESGO CONTINUO”

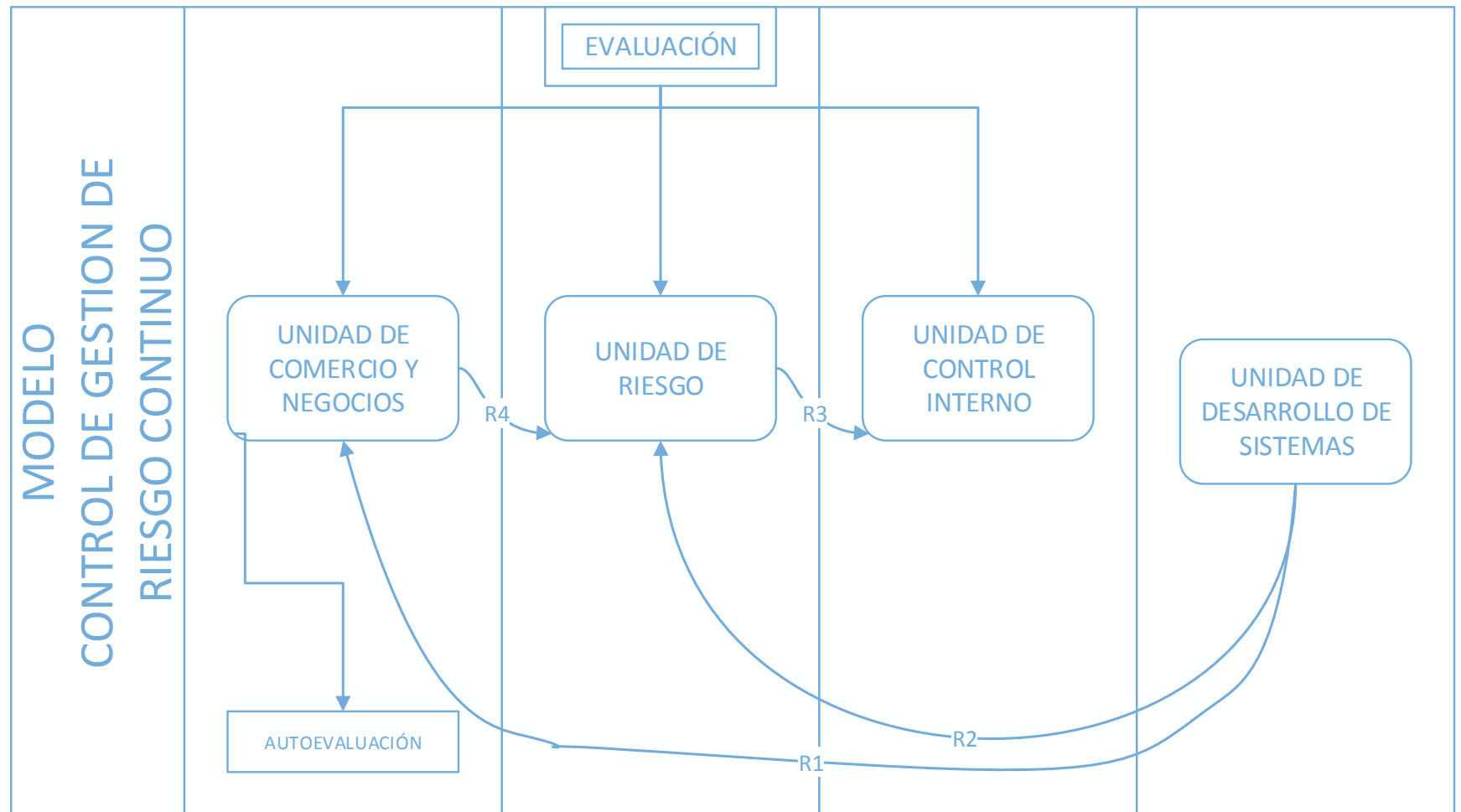


RESPUESTAS:

- ❖ R1: Respuesta a metas, objetivos de la agencia.
- ❖ R2: Respuesta a la autoevaluación auto programada.
- ❖ R3: Respuesta a una Evaluación constante NOTA: Periodo no supera 3 meses.



MODELO: “CONTROL DE GESTIÓN DE RIESGOS NIVEL STAFF Y COMERCIAL”



- ❖ Rn: Respuestas
- ❖ No supera el periodo de 3 meses.



Las Muestras de Cartera solicitada entran en una revisión según la tecnología que se aplicó en la otorgación de Créditos así mismo entran en una total revisión para ver los márgenes de desviación e incumplimiento a la Normativa Vigente de la EIF si superan las desviaciones de riesgo adicional del 10% emite un informe a la Unidad de Control interno para solicitar una segunda muestra, el periodo de esta revisión no supera las dos primeras semanas de cada mes.

La Unidad de Auditoría y Control Interno solicita una segunda muestra de Cartera para su Revisión, si supera las desviaciones de riesgo adicional del 10% de la muestra emite un segundo informe apoyado por el primero a la Gerencia Regional correspondiente para determinar dos pasos importantes

- 1.- Acciones correctivas (Sustención de Respaldos y Defensa de Auditoría)
- 2.- Responsabilidades sobre las Desviaciones en contradas en las Muestras Solicitadas.

Señalar que antes de estos pasos importantes, es fundamental el papel de los supervisores, Jefes de Área, y Gerentes para evitar cualquier sorpresa en la evaluación misma de cada Unidad de Negocios de la EIF por parte de las Unidades Supervisoras, se debe crear conciencia de que el proceso de la autoevaluación en los procesos también minimizará en gran medida los porcentajes de desviación del riesgo, por ello se determina como razonable que no superen el 10% con respecto a una muestra total del 100%.

Por otra parte se propone un nuevo proceso de control de gestión de riesgos para identificar y saber los riesgos que asumen a la otorgación de créditos, así mismo tomar acciones pertinentes en el caso de desviaciones.

5.6. ESTRUCTURA DEL MODELO PROPUESTO

La definición y claridad de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de control en una entidad de microcrédito. En particular, el grado de



formalización y de centralización así como el tipo de estructura organizativa condicionan las características del sistema de control.

El Modelo Propuesto es Claro lo denominaremos **“Modelo de Control de Gestión de Riesgos Constante”** que está enfocado a una autoevaluación anterior y la revisión de la autoevaluación a través de una evaluación posterior para lograr una calificación óptima de los procesos implantados según las observaciones previas, el objetivo también es lograr una cualificación certificada del proceso correctivo.

En primer lugar, a medida que la incertidumbre y la complejidad de la actividad de intermediación financiera aumentan, mayor dificultad existe en la formalización mediante procedimientos. Así, se necesitará mayor o menor supervisión directa, las actividades serán rutinarias o no, los sistemas de gestión serán poco o muy formalizados, se valorará en mayor o menor medida la información contable y su papel en el proceso de control, etc.

En segundo lugar, cuando mayor sea la descentralización, más costoso y difícil será ejercer el control y más necesario será tener un sistema de control formalizado, adecuado además para poder controlar las variables concretas en las que puede incidir la gestión descentralizada en los responsables.

En tercer lugar, el tipo de estructura organizativa influirá igualmente en el sistema de control según la organización adopte una estructura funcional, divisional o matricial.

Por último, será muy importante definir claramente el poder de decisión que se transfiere a cada responsable en cada centro y además que el sistema de control esté integrado con la estructura organizativa de forma que los indicadores se definan en función de ella y los presupuestos y la evaluación del desempeño de cada centro se realicen en función de sus responsabilidades.



Indicadores

La formulación de la estrategia y del diseño de la estructura permite determinar objetivos específicos para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad.

Creación de Centros de Responsabilidad

La descentralización supone dividir la organización en diferentes unidades organizativas y otorgar una mayor responsabilidad a las personas encargadas de gestionar en cada unidad. Esto permite que la dirección pueda delegar las operaciones del día a día y concentrarse en tareas de carácter más estratégico.

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) para realizar su control pues éste debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Los centros de responsabilidad desde la perspectiva del control:

- Facilitan la comunicación y negociación de objetivos.
- Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.
- Estimulan la motivación y la iniciativa.
- Facilitan la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de problemas.

Al ser determinados y coordinados los centros de responsabilidad, se pueden establecer indicadores que permitan:

- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.



- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en ésta los indicadores.
- Medir la contribución de cada centro al resultado.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

Esto se realiza a través de la identificación de las variables claves de cada centro y de la organización en su conjunto.

Identificación de Variables clave

Son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales son concebidos a través o en función de ellas y garantizan, en su correcta consecución, mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización por lo que en ellas debe centrarse el proceso de control. Así, por ejemplo, la competencia no es una variable clave, pero sí lo son el costo de los servicios financieros, el servicio o la calidad con que se ofrezcan los productos de la entidad de microcrédito.

"Se entiende por variable clave, aquellas áreas o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de una unidad y por tanto la consecución de sus objetivos."

La capacidad de seleccionar estos puntos críticos de control es una de las habilidades de la administración, puesto que de ello depende el control adecuado.

En relación con esto, los directores tienen que hacerse preguntas como estas: ¿Qué reflejará mejor las metas de mi departamento? ¿Qué me mostrará mejor cuando no se cumplen estas metas? ¿Qué medirá mejor las desviaciones críticas? ¿Qué me dirá quién es el responsable de cualquier fracaso? ¿Qué estándares costarán menos? ¿Para qué estándares se dispone, económicamente, de información?



La definición de las variables claves facilita el diseño del sistema de indicadores de control y su medición.

Es muy importante el que estos indicadores sean financieros (interés activo, pasivo, margen beneficio en otros servicios financieros, endeudamiento, tesorería) y no financieros (cuota de mercado, fidelidad de los clientes, iniciativa, creatividad, imagen externa de la organización, etc.) para que puedan representar al máximo las características y particularidades del proceso

Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz.

De todo lo planteado hasta aquí se puede apreciar que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Se asocia la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados.

Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Precisamente, en los aspectos propuestos para superar las limitaciones del control de gestión, estará la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con un carácter sistémico, un enfoque estratégico, y no sólo alcanzar los aspectos formales sino que se le ofrece un peso significativo a los aspectos no formales del control. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.



Los aspectos propuestos para otorgarle al sistema medios de medición eficientes y eficaces de la gestión estarán vinculados con los aspectos no formales del control, como es evidente, la previa existencia de los aspectos formales del control.

Partiendo de la base de objetivos efectivos, predefinidos para un período determinado y que contemplen un verdadero reto para la organización, y los caminos propuestos para llegar a ese futuro planteado, el sistema de control debe tener su base en una estructura definida para:

- Agrupar bajo un criterio de similitud en sus funciones a departamentos que participen directamente en la actividad fundamental.
- Agrupar o diferenciar otros departamentos que sirven de apoyo directo a la actividad fundamental.
- Departamentos o centros de responsabilidad que participen directamente en otras actividades que estén contempladas en los objetivos globales. Estos centros pueden formar parte o no de los de la actividad fundamental.

Estos elementos garantizarán un nivel de descentralización que, como se ha descrito, necesitará un control más formalizado, pero este proceso dependerá en gran medida, del grado de formalización que permita la actividad fundamental.

Aspectos no formales del control.

Al definir objetivos individuales, fase posterior jerárquicamente a la definición de los objetivos globales de la organización, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la organización. Esto le da al departamento la libertad de programarse su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central. Es necesario recordar que por sus características, son utilizados aquí los términos área, centro y departamento indistintamente.



El análisis anterior demuestra la importancia de la cultura organizativa y la integración y motivación del personal como factores no formales del control, para la eficacia en el proceso. Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa y son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

Otro aspecto vinculado con el comportamiento humano está relacionado con los incentivos que han de estar asociados a un buen o mal resultado. Un sistema de control financiero puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y sus necesidades.

El **comportamiento individual** estará relacionado con las características de su diseño (tipos de indicadores de control que se utilizan, tipos de incentivos con los que se premia o sanciona el resultado, características del sistema de información), la forma en que se implanta (consideración de las expectativas personales en el nuevo diseño, compromiso de dirección en el nuevo sistema, actuación de los responsables de la implantación ante las personas afectadas) o el estilo con el que se utiliza el sistema (flexibilidad para realizar la planificación o la evaluación, rigidez para ceñir el comportamiento individual al sistema, presión para el cumplimiento, participación en el proceso de planificación y evaluación, estímulos a la autonomía). En la figura se muestra la relación y el lugar que tiene cada uno de estos factores no formales en el proceso de gestión.

Una vez establecidos los puntos de atención del control, variables clave, puntos críticos, indicadores globales y particulares, es necesario, para poder medir de forma eficiente el funcionamiento del sistema de control, el uso de una herramienta que sea capaz de recoger toda la información disponible, jerarquizarla, certificarla y ofrecerla a la dirección para la toma de decisiones.



En la actualidad, existen varias herramientas que, en dependencia de las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización pueden ser preferidos en mayor o menor medida.

Resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación del Sistema de Control de Gestión de una organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:

- Calidad y confiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa.
- Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura.
- Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos, etc.

El Control de Gestión pasa por distintas fases o etapas en su aplicación, en dependencia de las características de cada organización y los objetivos propuestos por éstas; en nuestro caso las entidades de microcrédito.



CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La Dirección General junto con las Direcciones Funcionales, como niveles más importantes de la estructura jerárquica de la entidad de microcrédito, tendrá un papel mucho más relevante con respecto a la función de Planificación. Por otra parte, en lo relativo a la función de Control, la llevará a cabo fundamentalmente desde una perspectiva estratégica.

Algunas de las ventajas que ofrece este modelo son:

- Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluye tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada.

Si bien la normativa es clara con respecto a la creación de Unidades de Control supervisión y análisis de los Riesgos existente en la EIF lo que se propone con este nuevo Modelo acorde a la nueva ley 393 es la supervisión, revisión y análisis en los procesos de revisión de Cartera y acorde a ello es la aplicación de un sistema más sofisticado, parametrizado a la necesidad de la EIF que muestren las alertas tempranas ante un posible hecho de fraude de todo tipo, en este sentido más Específico para Banco FIE donde no solo están involucrada la Unidad Comercial de Negocios, sino la responsabilidad consiente de todas las Unidades y Departamentos en Cuestión pues la consigna es con el majamientos de los



procesos de Control de Gestión de Riesgo Crediticio con la predisposición de someterse a una autoevaluación anterior para ver las debilidades y la Evaluación posterior para mejorar dichas debilidades.

Dos de las principales dificultades de este modelo radican en que:

- Se necesita cierta preparación en los encargados de la entrada y procesamiento de la información.
- Es imprescindible la existencia de sistema de red automatizada local o de Internet, para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Estas limitantes, una vez resueltas, garantizan que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y actuar de forma inmediata ante una desviación determinada.

Este mecanismo de información (a corto plazo) permite además obtener información del entorno y adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos.

Hay que destacar tres características fundamentales del modelo de control de gestión:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

El modelo tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

1. El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
2. Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
3. Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.



4. Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
5. Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la Organización de microcrédito se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en Contabilidad de Gestión, o por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

Todos estos mecanismos garantizan que el sistema de control esté a la altura de poder, con su ejecución, detectar y actuar en consecuencia y con elementos suficientes de conocimiento del entorno, aspectos técnicos del proceso, comportamiento de otros indicadores y departamentos, etc. ante cualquier desviación producida.

6.2. RECOMENDACIONES

Producto de la investigación y los resultados del mismo, se recomienda implantar un proceso de gestión de calidad que es el conjunto de actividades que desarrolla la entidad de microcrédito mediante la cual se determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades que se implementan por medios tales como la planificación de calidad

La gestión de calidad no es un componente del proceso de control interno, pero contribuye a su eficacia procurando el aseguramiento de la generación y el mantenimiento de un adecuado ambiente de control.

Aunque la situación de la situación de Tiempos es prolongada, se debe realizar los procesos de autoevaluación y evaluación para mejorar los procesos en el Control de Gestión de Riesgos, la visión del mismo debe ser siempre amplia con



tendencia a los cambios y mejoramiento de los procesos de calidad de este Modelo

La importancia de los sistemas de gestión de calidad tiene sus fundamentos en las nuevas percepciones de riesgos, la diversidad de las actividades y las crecientes demandas sociales.

Para el establecimiento de un sistema de calidad es importante que la entidad de microcrédito considere ciertos aspectos como:

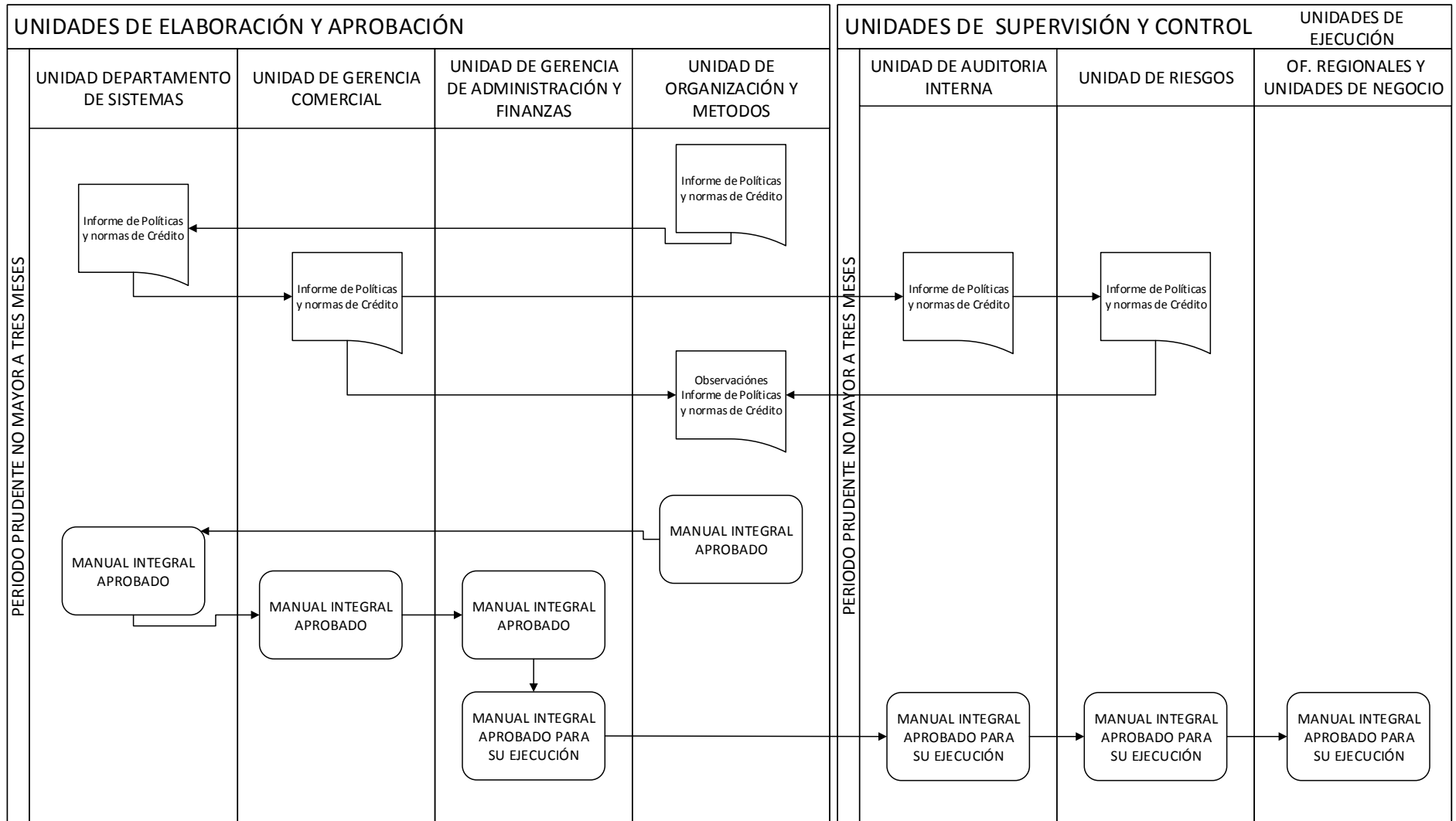
- Existencia de liderazgo de la gestión de calidad; así como de cultura consistente con la calidad.
- Gestión y desarrollo del potencial del personal con el objeto de su mejora continua fomentando la participación individual y colectiva para facilitar la iniciativa de los especialistas.
- Revisión de políticas del personal sobre el nivel de motivación existente.
- Gestión de recursos financieros, tomando en cuenta el avance tecnológico.
- Satisfacción de los clientes y los usuarios respecto a los servicios ofrecidos.
- Revisión del proceso con la finalidad de asegurar la mejora continua de las actividades.
- El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
- Claridad y eficiencia en la concepción de control y utilización.
- Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
- Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo y sobre todo.
- Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.
- Supervisión periódica de las operaciones según comportamiento de Cartera por lo niveles a los que compete la supervisión y control respectivo

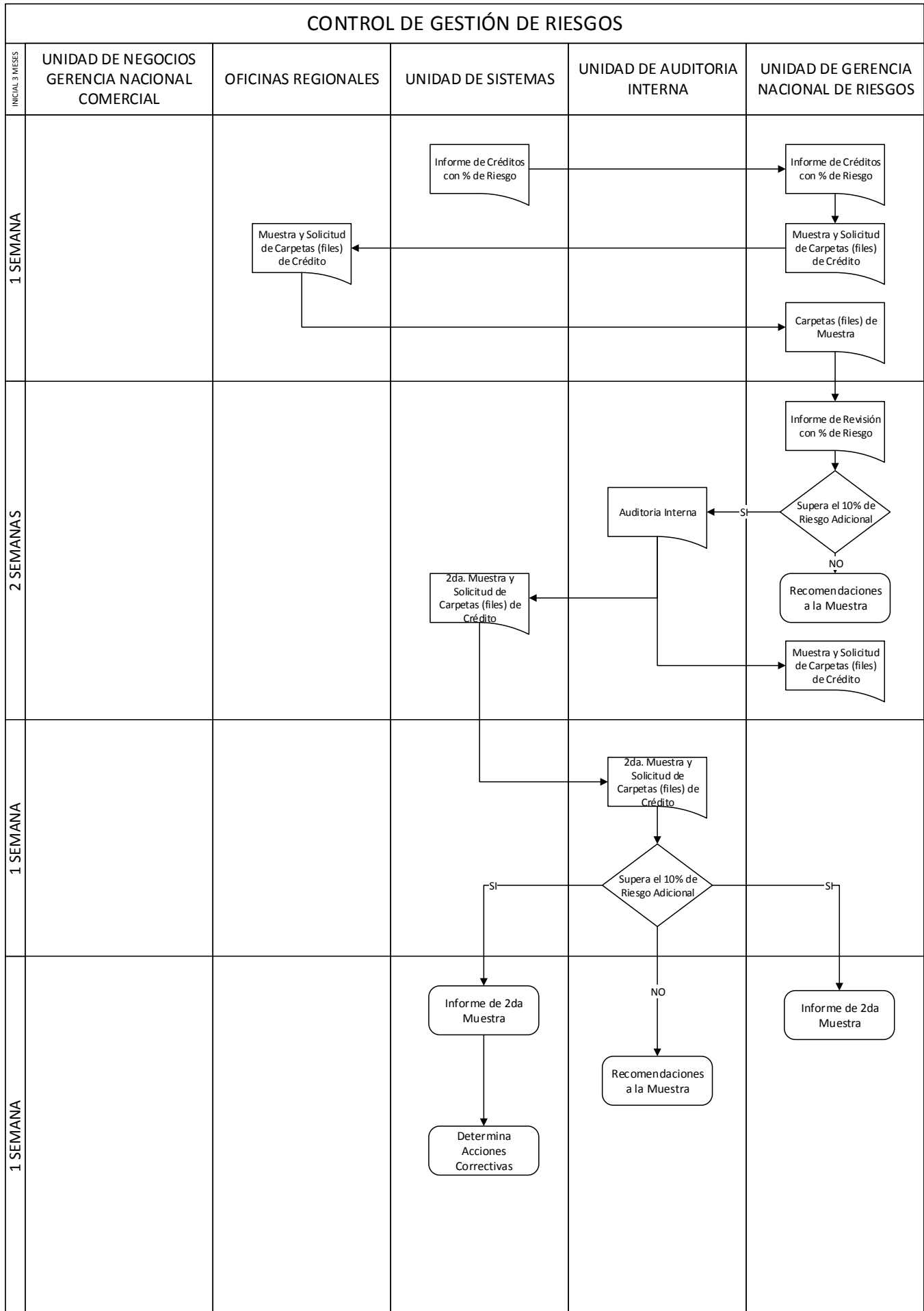


Así la Organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en Control de Gestión de Riesgos, o por el contrario, proveerse de nuevos procesos que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.



PROCESO DE REVISIÓN MANUAL DE POLITICAS Y NORMAS CREDITICIAS







6.3. BIBLIOGRAFÍA

- WESBERRY, Jim; “El Auditor Interno Soldado en la Guerra Contra la Corrupción”; www.sisepuede.com.ec; Pág.6.
- Declaración sobre Normas de Auditoría DNA (SAS)-99 (AU 316) “La Consideración del fraude en los Estados Financieros.
- APARICIO, Luís; “Auditoria Forense- Evidencias técnicas como detectar y detener el fraude y la corrupción” 2da Edición- 2003 Pág. 37
- Ley 393 – Ley de Servicios Financieros.
- Recopilación de Normas para Bancos y Entidades. Varios (RNEF) Titulo II Riesgo de Créditos.
- Normas Internacionales de Auditoria NIA Glosario de Términos.
- Memoria Institucional 2013 Banco Fie S.A.
- Manual de Políticas Crediticias, Creditos 2013 Banco FIE S.A.
- Manual de Cuentas para entidades financieras ASFI
- Circulares de aclaracion ASFI 574/2010 Anexo I Evaluacion y Calificacion de la Cartera de Creditos.



ANEXOS

