



**“GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO DENTRO DEL RIESGO
CREDITICIO EN UNA EMPRESA FINANCIERA: EL CASO DE UN
BANCO PERUANO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Finanzas**

Presentado por

**Sra. Elizabeth Rocío Lung Isidro
Sra. Yvonne Tejada Rodríguez**

Asesor: Oscar Basso Winffel

2005

Agradecemos a Oscar Basso Winffel por la disposición de su tiempo para realización del presente trabajo.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	v
Índice de anexos.....	vi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Marco teórico.....	3
1. Gestión del riesgo.....	3
2. Riesgo crediticio.....	3
2.1. Importancia de la administración del riesgo crediticio.....	4
2.2. Gestión del riesgo crediticio.....	4
3. Riesgo operativo.....	5
3.1. Importancia de la administración del riesgo operativo	5
3.2. Gestión del riesgo operativo.....	6
4. Interrelación del riesgo operativo con el riesgo de crédito dentro del área crediticia	7
5. Normas que regulan el riesgo crediticio y el riesgo operativo	7
5.1. Basilea.....	7
5.2. Regulación peruana.....	9
Capítulo III. Análisis de la gestión del riesgo del banco	10
1. Situación actual	10
2. Estructura organizativa.....	11
3. Clientes del banco	11
4. Comparación de la actividad del banco con otras instituciones financieras internacionales ..	12
5. Comparación de los servicios del banco con la banca comercial.....	14
6. Descripción financiera del banco	14
7. Proceso crediticio del banco.....	15
8. Descripción de las funciones del área de créditos del banco.....	17
9. Gestión del riesgo crediticio del banco	17
10. Gestión del riesgo operativo del banco	19

Capítulo IV. Aplicación práctica: riesgo operativo en el riesgo crediticio.....	20
1. Descripción de la metodología empleada.....	20
2. Herramientas utilizadas	21
3. Diagnóstico de la situación del mercado financiero nacional	22
4. Diagnóstico de la actividad general y crediticia del banco	23
5. Riesgo crediticio en el banco	24
6. Modelo empleado para hallar los riesgos operativos en el área crediticia del banco	25
7. Proceso crediticio sugerido	30
Conclusiones	38
Bibliografía	40
Anexos	41
Notas biográficas	87

Índice de tablas

Tabla 1.	Calificación del impacto	26
Tabla 2.	Niveles de calificación de la frecuencia	27
Tabla 3.	Calificación a los niveles de control.....	27
Tabla 4.	Eventos críticos de las divisiones en el área de créditos.....	28
Tabla 5.	Eventos críticos por categoría de riesgos en la División de Administración y Recuperación de Créditos	28
Tabla 6.	Eventos críticos por categoría de riesgos en la División de Negocios	32

Índice de anexos

Anexo 1.	Detalle de la gestión del riesgo.....	42
Anexo 2.	Detalle del riesgo crediticio.....	44
Anexo 3.	Detalle del riesgo de operación	46
Anexo 4.	Casos de riesgo operativo.....	50
Anexo 5.	Gestión del departamento de créditos.....	52
Anexo 6.	Lineamientos de riesgo crediticio y riesgo operativo	54
Anexo 7.	Reglamento para la gestión del riesgo crediticio y operativo en el Perú-SBS.....	61
Anexo 8.	Reseña histórica del banco	62
Anexo 9.	Banco: estructura organizativa	67
Anexo 10.	Banco: esquema de flujos	68
Anexo 11.	Banco: unidades de negocio	69
Anexo 12.	Comparación de las reseñas de los bancos estatales.....	69
Anexo 13.	Comparación de la visión, misión y objetivos de los bancos estatales.....	70
Anexo 14.	Rol y funciones de los bancos estatales.....	70
Anexo 15.	Cobertura e infraestructura de los bancos estatales	70
Anexo 16.	Comparación de bancos estatales sobre clientes, productos y servicios.....	70
Anexo 17.	Niveles de autonomía del banco.....	71
Anexo 18.	Estados financieros del banco 2001- 2004	71
Anexo 19.	Fondos canalizados a través del banco	74
Anexo 20.	Mapa de riesgos.....	76

Capítulo I. Introducción

El tema de la denominada “administración de riesgos” o “gerencia de riesgos” no es algo nuevo, de alguna u otra forma las grandes empresas, fundamentalmente las financieras, a nivel mundial, han venido desarrollando planes, programas y proyectos que tienden a darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

En este marco, la gestión de riesgos implica establecer una infraestructura y cultura apropiadas, y aplicar un método lógico y sistemático para establecer el contexto. Esto es identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso, de manera que permita a las organizaciones minimizar pérdidas o maximizar la utilidad.

Para ser más eficaz, la gestión de riesgos debe formar parte de la cultura organizacional; es decir, debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de la organización, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la organización pasan a estar involucrados en la gestión de riesgos.

Entre los principales riesgos que enfrentan las empresas por la propia naturaleza de su actividad están el riesgo crediticio, riesgo de liquidez, riesgo de mercado y los riesgos operativos. Este último, de moda actualmente, producto del último acuerdo de capital establecido por Basilea (Basilea II). Por su propia naturaleza, los riesgos no se presentan de manera individual sino que se interrelacionan en la propia actividad de la organización. Así, por ejemplo, todos los riesgos inciden en el riesgo de liquidez, dado que se traducen finalmente en pérdidas monetarias. Por otro lado, se tiene al riesgo operativo, que está presente en todos los demás, dado que las actividades que realiza la organización son llevadas a cabo por personas, a través de procesos y sobre la base de sistemas informáticos.

Dentro de este contexto, uno de los aspectos que normalmente quedan relegados, sea por la falta de una estructura orgánica o de una gestión de riesgos estructurada, es lo que se produce entre el riesgo operativo y el riesgo crediticio; el riesgo crediticio es el más importante dentro de una institución financiera y, de otro lado, el riesgo operativo que recientemente ha sido incorporado dentro de la gestión de riesgos.

El objetivo de este trabajo es tratar de establecer la interrelación que existe entre el riesgo crediticio y el riesgo operativo de una institución financiera del ámbito público del Perú.

Las entidades de la administración pública no pueden ser ajenas al tema de la administración de riesgos; sin embargo, el peso que cae sobre cada uno de los riesgos es diferente del que se da en una empresa privada, por la forma en que se desarrollan las actividades de la entidad pública. Es así como, por tratarse del caso de un banco que solo otorga créditos a instituciones y empleados del gobierno, sus fuentes de pago están aseguradas y, por ello, su riesgo crediticio se ve por demás minimizado por los mecanismos propios empleados, trasladando así una mayor probabilidad de ocurrencia a los eventos riesgosos de orden operativo.

Así, tomando como base el proceso de créditos de la organización, se propone un modelo original que, a la par del análisis de diversos procesos crediticios de otras entidades financieras, recoge la mayor parte de eventos de riesgo operativo en dicho proceso con la finalidad de proponer un proceso de créditos óptimo y generar, al interior de la entidad, mecanismos que fortalezcan la cultura de la prevención de riesgos en el desarrollo de la gestión institucional y la consecución de los objetivos propuestos.

El trabajo ha sido dividido en cuatro capítulos. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que ayudará a entender la aplicación desarrollada en el capítulo IV. En el tercer capítulo, se dan a conocer los aspectos más resaltantes de la organización necesarios para su estudio. Finalmente, en el cuarto capítulo se aplica el modelo escogido al área crediticia de la organización. Se establece un modelo óptimo y mecanismos que posteriormente podrán ayudar a mitigar, minimizar o disminuir los riesgos más importantes que afectan al desarrollo del área.

Dentro de las limitaciones que se han enfrentado, se encuentran las entrevistas realizadas al personal del área de créditos de la organización, el cual se muestra poco abierto a brindar información acerca de las dificultades que se les han presentado en el desarrollo de sus funciones. Otra limitación es la limitada bibliografía acerca de la interrelación de riesgos en general. Dado que existe abundante bibliografía sobre el tratamiento de cada riesgo, mas no sobre cómo gestionar su interrelación. Sin embargo, esta última limitación le otorga relevancia al presente trabajo de investigación, dado que se toca un tema que normalmente no ha sido desarrollado en la teoría de riesgos.

Capítulo II. Marco teórico

El principal objetivo empresarial de “maximizar el valor” requiere de una serie de recursos económicos y asume un conjunto de riesgos¹, por ello la importancia de la gestión del riesgo para minimizar los impactos que impidan obtener la rentabilidad que se tiene como objetivo.

1. Gestión del riesgo

La gestión del riesgo consiste en la toma de decisiones oportunas sujetas al nivel de riesgo total en el que se desenvuelve la empresa en función a las expectativas de beneficio futuro. Controla las decisiones tomadas y evalúa resultados tomando en consideración el riesgo asumido. Además, para el caso de instituciones financieras, determina el capital necesario para soportar el nivel de riesgo total asumido tomando como base el capital actual disponible. Para mayor detalle, ver anexo 1.

La gestión del riesgo es un tema de suma obligatoriedad en bancos, a diferencia de otros giros de negocio. Esto se presenta por tres razones:

- En las empresas financieras se maximizan riesgos por ambos lados (el activo y el pasivo).
- Las empresas financieras administran recursos de terceros.
- Su papel es fundamental para el desarrollo de la economía. Un mal manejo podría traer consecuencias negativas a la economía de un país.

2. Riesgo crediticio

El riesgo de crédito se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales, pudiendo generar pérdidas importantes para el agente económico superavitario. La importancia de la administración del riesgo crediticio está en cómo manejar las pérdidas potenciales derivadas del incumplimiento de la obligación contractual y cómo valorar ese riesgo. Para mayor detalle, ver anexo 2.

El riesgo crediticio de una institución financiera es cubierto con provisiones para una “pérdida esperada futura” y con capital para una “pérdida no esperada futura”.

¹Lerner (1984) define el riesgo como la incertidumbre que existe con respecto a la ocurrencia de algún suceso desfavorable o indeseable, y Jorion (1999) lo define como la volatilidad de los flujos financieros no esperados, generalmente derivada del valor de los activos o los pasivos.

2.1.Importancia de la administración del riesgo crediticio

La administración del riesgo crediticio toma importancia por los siguientes puntos:

- La fuente principal de los ingresos de una empresa está en la venta de los bienes o servicios.
- El incremento de la probabilidad de no pago de los clientes de una empresa.
- La mayor competencia en el mercado origina la disminución de los márgenes de ganancia por un mayor número de ofertantes.
- La aparición de productos sustitutos.
- El incremento de las variaciones de los valores de los colaterales.

2.2.Gestión del riesgo crediticio

Un elemento esencial en el manejo del riesgo crediticio es el establecimiento de los límites de exposición para prestatarios individuales, corporativos o grupos de empresas. Las instituciones deben desarrollar sus propias estructuras de límites que sean consistentes con las exigidas por la regulación. Los límites deben depender de las condiciones del deudor, las condiciones económicas y la aversión al riesgo de las instituciones financieras.

Así también, para que una entidad pueda gestionar y controlar adecuadamente el riesgo crediticio deberá tener en cuenta tres aspectos importantes mencionados en un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)² (1999):

- Pérdidas posibles: La entidad deberá calcular la exposición crediticia de cada una de sus posiciones para poder determinar el monto que se perdería en cada una de las posiciones en caso de quiebra. Asimismo, deberá calcular la provisión crediticia de cada una de las operaciones vivas para determinar la pérdida crediticia esperada de cada una de las operaciones. Finalmente, se calculará el capital en riesgo crediticio para determinar la “máxima pérdida crediticia estimada de una cartera de operaciones”.
- Beneficios esperados y reales: Mediante la estimación de la rentabilidad crediticia ajustada según riesgo (Rorac por sus siglas en inglés).
- Posición crediticia: Para determinar la posición crediticia, la entidad debe decidir cómo describir su posición crediticia; es decir, cómo debe reflejarse la posición crediticia, sobre la base de qué importes nominales, valores de mercado, medidas de riesgo, etc. También se

² *Ibíd*em, pp. 99-100.

verán temas sobre cómo reflejar la diversificación y cómo impactan las nuevas operaciones sobre las pérdidas posibles y los beneficios esperados.

3. Riesgo operativo

El riesgo operativo u operacional se refiere a las pérdidas potenciales en las que puede incurrir la institución debido a la insuficiencia o fallas en los procesos, personas y sistemas internos o acontecimientos externos. Ejemplo: fraude, huelgas, falla en los equipos de cómputo, cortes de energía, negligencia del personal, etc. Se trata de sucesos que tienen una causa originaria puramente operativa. El riesgo operativo incluye el riesgo legal y excluye el riesgo de reputación, riesgo estratégico y riesgo sistémico³.

3.1.Importancia de la administración del riesgo operativo

La importancia que se le ha dado a la administración del riesgo operativo ha sido motivada por casos muy especiales a mediados de la década de 1990 (ver anexo 4), en donde se encontraron fallas en *trading* y en la administración del portafolio por falta de segregación de funciones y supervisión, y ciclos largos sin revisión por terceros; más allá de los casos más sonados se han encontrado muchos casos de alto impacto y casos pequeños que suman mucho dinero.

Los estudios sugieren que los riesgos de operación en la actualidad son más grandes que lo estimado en el pasado. Se dan cada vez mayores riesgos ante una mayor complejidad y magnitud de operaciones; las amenazas se incrementan ante nuevos factores de riesgo operativo:

- Las fusiones, separaciones y consolidaciones a gran escala
- El surgimiento de nuevos bancos que actúan como proveedores de servicios a gran escala
- Las nuevas formas de mitigar el riesgo (securitizaciones, colaterales, derivados)
- El uso creciente de las tercerizaciones y *outsourcing*
- El riesgo de procesamiento manual, el cual se ha potenciado y globalizado por el uso generalizado de tecnología
- El crecimiento del *e-commerce* y sus riesgos potenciales. Canales de comercialización

“Una razón fundamental del riesgo operativo ha sido la creciente complejidad de los negocios que por lo mismo que cambian más rápidamente son operativamente más intensos y dependen más de la tecnología. El negocio y la tecnología han avanzado más de prisa que los esquemas de

³ Liliana Botero Londoño, Director Senior Especialista en Crédito, Conferencia “Riesgo Operativo” Mayo/2004

control y gobierno corporativo, a pesar de que hay a su vez más herramientas y metodologías de control de riesgo”⁴.

3.2. Gestión del riesgo operativo

La gestión del riesgo operativo no es una práctica nueva. De alguna manera, siempre se han tomado medidas para prevenir el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir errores en los procedimientos de las transacciones, etc. Es una práctica integral comparable con la gestión de riesgo de crédito o de mercado.

Su función principal es de control interno y auditoría. Se requieren estructuras y procesos específicos con la finalidad de gestionar el riesgo operativo.

El enfoque para la gestión de riesgos de operación de una entidad está en función de su tamaño y sofisticación, así como de la naturaleza y complejidad de sus actividades. Se debe tener en cuenta que la mayor automatización puede transformar pérdidas de alta frecuencia y baja severidad en pérdidas de baja frecuencia y alta severidad. Asimismo, se debe notar que los puntos de vulnerabilidad cambian con el tiempo y que fluctúan en función del tamaño de la etapa de evolución de la institución. La gestión del riesgo operativo es más efectiva cuando la cultura de la entidad enfatiza los altos estándares de comportamiento ético en todos los niveles de la organización.

Para una gestión eficaz de los riesgos de operación existen elementos comunes necesarios que se encuentran en formación interna efectiva, una sólida cultura de control interno, estrategias claras y supervisión del directorio y la alta gerencia, y un buen planeamiento de las contingencias.

Entre las acciones que involucra la gestión del riesgo operativo se encuentran las siguientes:

- (a) Identificar puntos de vulnerabilidad
- (b) Evaluar e implementar controles
- (c) Monitorear la eficacia de los controles
- (d) Controlar y mitigar

⁴ Conferencia Banco de Crédito “Seguridad Bancaria en la gestión de los Riesgos de Operación”- Lima, 26 de octubre del 2004.

4. Interrelación del riesgo operativo con el riesgo de crédito dentro del área crediticia

Las fronteras que existen entre el riesgo de crédito, riesgo de operación y riesgo de mercado que se dan dentro de una institución financiera no son claras, lo cual puede llevar a una ineficiente identificación de los riesgos. De acuerdo con los datos obtenidos de los materiales de la Conferencia de “Riesgo Operativo” (mayo 2004) por Liliana Botero Londoño (director señor especialista en crédito), se obtuvo la siguiente información: “En los bancos minoristas el 15 % del riesgo total representa un riesgo de mercado, el 25 % del riesgo total representa un riesgo operativo mientras que el 60 % del riesgo total representa un riesgo crediticio del cual un 30 % se vislumbra netamente operativo”.

La relación entre el riesgo operativo y el riesgo crediticio en el departamento de créditos (ver anexo 5) de una institución financiera se inicia con la posibilidad de incumplimiento de la contraparte. Es aquí en donde puede empezar a generarse el riesgo de tipo operativo con un posible fallo en la etapa de recuperación del crédito al encontrar problemas inclusive al inicio del proceso de otorgamiento de créditos. Esto porque para poder recuperar los créditos se debe contar con todas las herramientas necesarias teniendo como ejemplo el caso en que el responsable de la recuperación del crédito encuentre errores en los contratos firmados con anterioridad al suceso de riesgo de crédito, errores al contratar la póliza, u omisiones de fechas, etc. Así, es importante tomar precauciones desde el inicio del proceso crediticio.

La problemática surge cuando no se logran identificar todos los eventos de riesgo que pueden ocurrir o cuando de otra manera, son identificados, pero no se llegan a aplicar a la institución todos los mecanismos necesarios para cubrir estos riesgos.

5. Normas que regulan el riesgo crediticio y el riesgo operativo

5.1. Basilea

El Comité de Basilea es una organización formada en 1975 por los presidentes de los Bancos Centrales del Grupo de los Diez. Integrado por autoridades de supervisión bancaria de los diferentes países: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos.

El Comité de Basilea se creó cuando se originó la Bancarrota Herstatt Bank en 1974 desestabilizando el sistema bancario global. Los riesgos financieros se encuentran enmarcados dentro de los principios del Comité de Basilea.

- Basilea I

En julio de 1988 se publicó el primer convenio del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, conocido como Basilea I, en el que se sentaron las bases para el cálculo del capital necesario para cubrir los riesgos agregados a los que se enfrentaba el sistema bancario. Este acuerdo de capital fue “un determinante del proceso de estandarización de la industria y de la regulación bancaria. No obstante, sus propias limitaciones y la acelerada evolución del negocio bancario, en particular durante la década de los noventa, han dado origen a diversas modificaciones, algunas de ellas de gran envergadura” (Giorgio y Rivas 2002: 2).

- Basilea II

Basilea II comenzó a gestarse en junio de 1999 con la publicación del documento de consulta *A New Capital Adequacy Framework* como propuesta para reemplazar el acuerdo de 1988. El objetivo central de Basilea II es construir una base sólida para la regulación prudente del capital, la supervisión y la disciplina de mercado, así como perfeccionar la gestión del riesgo y la estabilidad financiera.

De manera muy general, el nuevo acuerdo introduce cambios significativos en al menos dos grandes aspectos (Giorgio y Rivas 2002: 3):

- Los requerimientos mínimos de capital constituyen solo una de las partes de la nueva metodología en relación con la suficiencia del capital. El nuevo acuerdo contempla, además, la inclusión de otros dos “pilares”: (i) revisión por parte del supervisor; y, (ii) disciplina de mercado.
- Respecto del pilar 1 “requerimientos mínimos de capital”, se proponen cambios sustanciales al enfoque para medir el riesgo de crédito para efectos de capitalización y se incluyen nuevos requerimientos de capital para los riesgos operativos (ver anexo 6).

5.2.Regulación peruana

La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) es el ente encargado de supervisar las operaciones de las empresas que conforman el sistema financiero. Esta entidad ha emitido una serie de reglamentos referentes a la gestión del riesgo crediticio y riesgo operativo (ver anexo 6).

Capítulo III. Análisis de la gestión del riesgo del banco

1. Situación actual

El banco (ver anexo 8) es la institución financiera del Estado peruano que debe observar las normas aplicables a este tipo de instituciones que son supervisadas por la SBS, pero también es una institución de derecho público, por lo cual debe cumplir lo dispuesto según las normas de adquisiciones y contrataciones del Estado, las normas presupuestales emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), las normas de gestión emitidas por el Fondo Nacional de Financiamiento de las Empresas del Estado (Fonafe) y las normas de control interno que rigen para las entidades públicas.

Además, el banco se rige por su propio estatuto, el cual se modifica mediante decretos supremos y de urgencia del gobierno. El estatuto vigente, al mes de junio, fue aprobado en el año 1994.

De acuerdo con el estatuto del banco, este puede realizar un número determinado de funciones, menores a las que puede realizar cualquier otro banco del sistema financiero peruano, sin tener exclusividad sobre ninguna de ellas.

Entre las funciones que el banco puede realizar se encuentran las siguientes:

- Servicios de pagaduría
- Servicios de recaudación, incluida la centralización de los recursos que colectan las entidades recaudadoras
- Servicios de corresponsalía
- Participar en operaciones de comercio exterior del Estado
- Recibir los recursos y fondos de las entidades públicas
- Recibir en consignación y custodia depósitos administrativos y judiciales
- Recibir depósitos de ahorros y de custodia, de personas naturales o jurídicas en localidades donde el banco es la única oferta bancaria (UOB).
- Emitir giros bancarios y efectuar transferencias de fondos por encargo
- Actuar como agente financiero del Estado
- Otorgar créditos y facilidades financieras a entidades públicas, excepto a las empresas públicas de derecho privado
- Adquirir, conservar y vender bonos y otros títulos públicos

- Depositar en una cuenta principal, en el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) el excedente neto de las operaciones diarias de las subcuentas del Tesoro Público

Asimismo, en forma explícita se señala la prohibición de realizar otras actividades distintas a las señaladas⁵.

2. Estructura organizativa

El banco es dirigido por un directorio, el cual tiene dos áreas adscritas (Auditoría Interna y la División de Evaluación de Cartera de Créditos). La gestión del banco recae en una Gerencia General, la cual tiene a su cargo seis áreas operativas (cinco departamentos y una división), ocho áreas de apoyo (cinco departamentos y tres divisiones) y dos departamentos de asesoría (ver anexo 9).

En lo que respecta a la estructura organizacional, el banco cuenta con un esquema de flujos (ver anexo 10) (de acuerdo a la relación con el cliente) en donde se divide a los clientes en estratégicos, privados e intermediarios.

La estructura organizacional del banco se organiza por unidades de negocio (ver anexo 11). Los beneficios de este tipo de organización son los siguientes:

- Los servicios y productos se encuentran correctamente orientados y atendidos.
- Se tiene un control de costos y rentabilidad.
- Conciencia del subsidio para el Estado peruano.
- Compromisos con metas (cumplimiento).

3. Clientes del banco

Los clientes del banco pueden clasificarse en tres tipos:

- (1) Clientes estratégicos: Aquellos con que se intercambia información y se presta servicios de acuerdo con el estatuto. Se tiene en este grupo al MEF, BCRP, Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat), SBS, Fonafe, Contaduría Pública y la Contraloría General de la República (CGR).
- (2) Cliente privado: Son aquellos a los cuales se les brinda los servicios (se le conoce como cliente final) y que por mantener una cuenta en el banco se les reconoce. En este grupo se

⁵ Según el Artículo 11° del Estatuto del Banco.

encuentran los gobiernos locales, trabajadores del sector público, instituciones públicas, proveedores del Estado, ahorristas en localidades donde el banco es la única oferta bancaria, entre otros.

- (3) Cliente intermedio: En este grupo se tiene a aquellos clientes que no mantienen necesariamente una cuenta en el banco, pero hacen uso de servicios como transferencia de dinero (giros), de corresponsalía, de pago de tasas. En el caso de los servicios como el de corresponsalía que requiere de su intermediación; sin embargo, los clientes no son reconocidos a través de algún intercambio de información.

De acuerdo con el número de transacciones y montos involucrados en ellas, se tiene:

- (1) Los clientes privados mueven la mayor cantidad de dinero (80,2 %) que no necesariamente se traduce en la mayor cantidad de transacciones (39 %).
- (2) Los clientes intermediarios constituyen la mayor cantidad de transacciones para el Banco de la Nación (44,6 %); sin embargo, presentan el menor movimiento de dinero (3,2 %).
- (3) Tanto la cantidad de transacciones (16,4 %) como el monto de dinero que se mueve a través de los clientes estratégicos (16,6 %) es similar.

4. Comparación de la actividad del banco con otras instituciones financieras internacionales

Se ha tomado las experiencias de dos bancos estatales, Brasil (BB) y Chile (BCH), con el objetivo de contrastar realidades, salvando las distancias respectivas y tomando en cuenta los aspectos más esenciales susceptibles de ser contrastados.

Mediante la comparación de los dos bancos estatales extranjeros y el banco objeto de estudio, referente a sus reseñas (ver anexo 12), se tiene que en los tres casos el Estado es el propietario mayoritario (BB) y además absoluto (banco y BCH); pero en términos generales es posible notar que existe un elemento en común: no todos sus representantes son elegidos por el Poder Ejecutivo de sus respectivos países.

Mediante la comparación de la visión, misión y objetivos (ver anexo 13) se tiene que en la visión de los tres bancos se observa que tanto en el BECH como en el BB se hace énfasis en la responsabilidad social directa de la institución, en el caso del banco también se hace mención a la misma, pero la diferencia radica en que para este último la responsabilidad social es indirecta al corresponderle proporcionar el apoyo a los organismos del Estado en la descentralización y el

desarrollo nacional, es decir, subordinada a prestar el apoyo que se le solicite. En los casos de BECH y BB, la participación en el desarrollo de sus países señala un rol diferente del que tiene el banco. Cabe señalar que estas visiones están enmarcadas en los respectivos estatutos de los bancos en mención.

En el caso de la misión, se puede observar que en los tres bancos se trata de la prestación de servicios financieros, pero la diferencia viene dada por el banco que restringe su actuación a aquellos lugares en que no existe oferta bancaria privada, hecho que no constituye límite para el BECH y el BB.

En cuanto a los objetivos de cada uno de los bancos se observa la inclusión del tema de la rentabilidad en forma explícita para el BECH e implícitamente para el BB al mencionar como uno de los objetivos la creación de valor para los accionistas. En el caso del banco, este tipo de objetivo es ajeno a su gestión, lo cual puede llevar, en algunos casos, a justificar ineficiencias.

En cuanto al rol (ver anexo 14) de cada banco se tiene que, además del apoyo que deben brindar al Estado (sector estatal y empleados públicos) en cada país, se orientan a la actividad empresarial privada (BECH y BB), especialmente a la pequeña y microempresa. Ello es consistente con sus funciones, pues mientras el banco tiene una delimitación acorde con su Estatuto, el BECH y el BB actúan como bancos comerciales dentro de sus respectivos mercados.

La labor comercial que realizan el BECH y el BB se refleja también en el número de puntos de atención (ver anexo 15) y de ATM a diferencia de los que se observa en el banco. Salvando diferencias, el nivel de cobertura que ofrece el banco a través de puntos de atención es menor a los otros bancos y, en términos absolutos, a pesar de que tiene más agencias que el BECH, tiene menos ATM que ofrecer a sus clientes.

El nivel de cobertura que tienen los bancos BECH y BB, a diferencia del banco, es, además, consistente con los productos y servicios (ver anexo 16) que ofrece a sus clientes. Las mayores diferencias con el banco se encuentran en la variedad de depósitos que ofrece el BECH y el BB a sus clientes, en las alternativas crediticias y en los mismos clientes a quienes sirven. Si bien en los tres bancos los ciudadanos en general tienen acceso a sus servicios financieros, el público objetivo tanto en el caso chileno como brasilero son los ciudadanos de menos recursos y las pequeñas/medianas empresas.

5. Comparación de los servicios del banco con la banca comercial

Se ha comparado los servicios prestados por la banca comercial tomándose como referente al Banco de Crédito del Perú (BCP) por contar con una gama de servicios financieros. De dicha comparación se infiere lo siguiente:

- Existen cuatro canales de atención al público, concentrados especialmente en atención por ventanilla y cajeros automáticos y, de manera mucho más limitada, a través de internet. En el banco solo se permite la consulta de saldos, movimientos y cambio de claves, mas no la realización de otra clase de transacciones como, por ejemplo, paga de servicios o transferencias.
- La oferta de servicios financieros es limitada para los tarjeta-habientes en el banco, debido principalmente a restricciones estatutarias. Sin embargo, cabe resaltar el caso de los préstamos Multired y el impacto que han tenido en el consumo.
- De un total de 31 servicios ofrecidos por el banco, 11 están dirigidos a personas (público con cuenta/sin cuenta); se cuenta con 4 canales de atención muy limitados en las transacciones permitidas. En el BCP se ofrecen 70 servicios, 36 de los cuales están orientados a personas y el resto a empresas.
- Respecto de la automatización de los servicios prestados, aproximadamente el 60 % son automáticos, mientras que el resto es manual o una mezcla de ambos.

Como se puede apreciar, los servicios ofrecidos por el banco son limitados con respecto a la oferta de la banca privada.

En general, debe también tenerse presente que los servicios prestados por el banco están limitados por el estatuto actual, que entró en vigencia en 1994. En consecuencia, las funciones del banco están restringidas al servicio del MEF, al servicio público y a las unidades ejecutoras con las que mantiene convenios.

6. Descripción financiera del banco

La cuenta más significativa en el activo corresponde a la cartera de créditos que ha representado en el período 2001-2004 alrededor del 60 %, en donde el principal cliente es el MEF, quien tiene una participación promedio del 80 % de la cartera de créditos.

En el pasivo, la cuenta más significativa es obligaciones con el público, la cual constituye aproximadamente el 36 % del total del pasivo y el patrimonio; el MEF es el principal cliente.

En el estado de ganancias y pérdidas, denotan dos rubros principales que representan el total de ingresos recibidos por el banco, ingresos financieros; en donde incluyen los ingresos por préstamos, intereses por *overnight*, ingresos por inversiones y la diferencia de cambio y que representa el 52 % aproximadamente, mientras que las comisiones por los servicios financieros son alrededor de 48 %.

7. Proceso crediticio del banco

Para conocer el proceso de otorgamiento crediticio del banco se realizaron entrevistas al personal del área de créditos y se revisaron los manuales de procedimientos que utilizan. Se debe mencionar que la estructura del proceso de créditos es simple, debido a las características particulares de su mercado. A continuación, se describe dicho proceso.

(1) Área de créditos

- Responsable: Analista
- Comunicación de los requisitos al cliente
- En esta etapa, solo existe un formato utilizado en provincias en donde solo se reciben los documentos que son llevados a la oficina central en Lima.
- Cuando los clientes se dirigen a la oficina central de Lima, ellos son atendidos por los sectoristas, quienes les brindan información y revisan la documentación. En algunos casos, no se recibe la documentación hasta que esté completa y conforme. Una vez revisada la documentación por el analista, el mismo cliente procede a ingresar su expediente a gerencia.
- Observaciones: No existe una persona especialmente encargada de la atención inicial de cliente.

(2) Área de créditos

- Responsable: Gerencia
- Ingreso del expediente
- Observaciones: Gerencia no debería tener la función de recibir los expedientes. Este nivel debería manejar los reportes estadísticos brindados por el área de jefatura y ejercer la función de aprobación de créditos de acuerdo al cumplimiento de los límites de autonomía.

(3) Área de créditos

- Responsable: Jefatura
- La jefatura se encarga de repartir los expedientes a los analistas.

(4) Área de créditos

- Responsable: Analista
- El analista realiza la propuesta de crédito.

(5) Área de créditos

- Responsable: Jefatura
- Envía la documentación del cliente con la propuesta de crédito al departamento de riesgos.

(6) Riesgos

- Responsable: Jefatura
- Emite su informe del expediente del cliente alcanzado por el departamento de créditos.

(7) Área de créditos

- Responsable: Jefatura
- Revisa la documentación del cliente y si estos están completos; los expedientes pasan a la instancia correspondiente para la aprobación.

(8) Instancia de aprobación

- Aprobación o desaprobación del crédito

(9) Área de créditos

- Responsable: Jefatura
- Repartición de los créditos aprobados a los analistas

(10) Área de créditos

- Responsable: Analista
- Realizan el llenado de pagarés para los créditos aprobados adjuntándolos a la instrucción que se le da al área operativa para el desembolso.

8. Descripción de las funciones del área de créditos del banco

- Otorgar créditos al Gobierno Central, gobiernos locales, gobiernos regionales y organismos del Estado
- Atender solicitudes de carta fianza o carta de garantía
- Otorgar préstamos Multired dirigido a los trabajadores activos y cesantes del sector público
- Elaborar información, orientar y absolver consultas en materia de créditos
- Administrar y recuperar los créditos otorgados, llevando su propio registro y control de las garantías
- Gestionar la negociación para la recuperación de los créditos vencidos, requiriendo al cliente el pago, de ser el caso solicitar al Departamento de Asesoría Jurídica el inicio de las acciones de cobranza judicial
- Elaborar los reportes estadísticos sobre las operaciones de créditos para la contabilidad del banco, así como los diversos anexos de información periódica para la SBS
- Proponer a la administración del banco el castigo de deudas incobrables de acuerdo con los límites establecidos por el directorio.

9. Gestión del riesgo crediticio del banco

Los departamentos y unidades involucradas en la gestión del riesgo crediticio dentro del banco son los siguientes:

- El Departamento de Créditos, realizando las labores de *front-office*.
- El Departamento de Riesgos, aquí se encuentra la División de Riesgos Crediticios y Financieros. El Comité de Riesgos realiza las labores de *middle-office*.
- El área de auditoría interna y la División de Evaluación de cartera de créditos a cargo de las labores de *back-office*.

El *front-office* y el *middle-office* tienen el mismo nivel jerárquico, pues ambas dependen directamente de la Gerencia General.

Para el caso específico del banco, el *front-office* no tiene incentivos a una captación de clientes riesgosos o establecer relaciones con los clientes y generar el negocio directamente, como los bancos comerciales, debido a las características particulares de su mercado.

Las principales políticas que se dan actualmente en el banco para controlar el riesgo crediticio son las siguientes:

- (1) El proceso de evaluación de la propuesta de créditos contempla mecanismos necesarios para asegurar el repago de los créditos:
 - (a) El flujo de caja (muestra la capacidad de pago del deudor)
 - (b) La autorización del deudor para la afectación automática de sus cuentas
 - (c) La autorización de sobregirar las cuentas para cubrir los pagos
 - (d) La declaración jurada de que los fondos por recibir no están comprometidos
- (2) Los límites de autonomía para el otorgamiento de los créditos son aprobados por el directorio.
- (3) En el caso de los gobiernos locales, la documentación exigida es la mínima exigida por la SBS.
- (4) En la evaluación de la capacidad de pago de cada cliente, el análisis se centra en la información interna con la que se cuenta.
- (5) El banco otorgará apoyo crediticio de acuerdo con la capacidad de pago del deudor, es decir, solo cuando sus flujos de caja proyectados, incluyendo el servicio de la deuda en trámite, prueben la capacidad de pago de dichos gobiernos o entidades públicas.
- (6) Para los casos de organismos institucionales cuya fuente de repago no se canalice a través del banco, se deberán constituir garantías preferidas que refuercen la posición del banco; además del flujo de fondos y capacidad de pago demostrada por el cliente.
- (7) El plazo del apoyo crediticio del banco para los gobiernos locales y regionales será inferior al periodo remanente del mandato de sus representantes legales.
- (8) Los límites de autonomía (ver anexo 17) para el otorgamiento de créditos, se establecerán sobre el monto total de financiamientos otorgados por el banco.
- (9) El límite del servicio de deuda para las municipalidades es de hasta el 70 % del Fondo de Compensación Municipal (Foncomun) para todos los casos, sin considerar el plazo de los financiamientos.
- (10) El Comité de Riesgos interviene en el proceso crediticio y en la aprobación de operaciones de crédito según los límites y autonomías establecidos en la política.
- (11) El apoyo crediticio que se le den a organismos del Gobierno Central, gobiernos regionales y locales y entidades públicas se hará para propósitos legítimos que contribuyan a la inversión y el desarrollo de sus jurisdicciones.
- (12) Las fuentes de repago serán los flujos de ingresos que perciban los sujetos a crédito a través del Banco de la Nación.

- (13) Las entidades y empleados cubrirán sus obligaciones mediante débito directo a través de sus cuentas existentes en el banco.

10. Gestión del riesgo operativo del banco

La gestión de riesgos en el banco está basada en un manual de riesgos de operación luego de la exigencia puesta el año 2002 por la SBS. En este manual, se encuentran tres puntos relevantes:

- Las políticas de riesgos, en donde se encuentran las políticas del ambiente y metodología, las políticas de gestión de riesgos y las políticas de responsabilidades.
- El modelo 4, en donde se tratan los riesgos de operación evaluando los riesgos para las operaciones, productos y servicios. La creación de este modelo fue en noviembre del 2003.
- Finalmente, se realizan los reportes de riesgos para la Gerencia General.

Capítulo IV. Aplicación práctica: riesgo operativo en el riesgo crediticio

En este capítulo se establece la metodología del modelo particular empleado para el análisis de los eventos de riesgos operativos posibles en el área crediticia. Se ha hecho una explicación detallada de cada uno de los pasos que ayudaron al análisis y posteriormente a la identificación de un proceso crediticio óptimo según las características propias del banco.

1. Descripción de la metodología empleada

El presente trabajo de investigación partió del diagnóstico de la situación en la que se desarrolla el mercado financiero, lo cual permitió conocer a profundidad el desenvolvimiento del banco en el sistema. A partir de ello, se empezó a recopilar información interna de diversas fuentes, lo que permitió estudiar la actividad del banco.

Luego, el estudio se enfocó en el área de créditos con la finalidad de conocer sus funciones, procesos y desarrollo, centrándose en los riesgos crediticios y operativos que estos podrían estar trayéndole al banco. Posteriormente, se realizó un análisis del funcionamiento del área de créditos evaluando específicamente el proceso crediticio en sus diversas etapas.

Dentro del proceso crediticio, se identificó una serie de eventos que podrían provocar casos de riesgo operativo dentro de las etapas involucradas en la gestión de créditos.

Para el desarrollo de este análisis se utilizaron dos modelos estándares internacionales de administración de riesgos: el estándar australiano y los nuevos conceptos del control interno (informe COSO).

Se utilizó el estándar australiano por su versatilidad, ya que es aplicable a un “amplio rango de actividades u operaciones de cualquier empresa pública, privada ó comunitaria, o grupo”⁶. Además, por su aplicación en todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, producto o activo; el estándar pudo adaptarse al proceso crediticio del banco.

Por otro lado, se aplicó el informe COSO (Coopers y Lybrand 1997), sistema ampliamente aceptado para satisfacer las necesidades de reportes de riesgos (aplicado tanto al sector público como al privado), el cual ha sido utilizado por su finalidad de establecer los riesgos que afectan

⁶ AS/NZS 4360:1999 Estándar Australiano, Administración de Riesgos.

a las compañías tanto en aspectos estratégicos, operativos y de buen gobierno corporativo. Este sistema se muestra interesante para la actual situación de cualquier empresa, ya que responde a los constantes cambios del entorno, de manera que fomenta la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes evitando gastos innecesarios y promoviendo respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes.

Tomando como base los dos modelos anteriores, se diseñó un modelo que identificó, evaluó y permitió dar sugerencias acerca de los eventos de riesgo operativo actuales y potenciales en el proceso crediticio del banco.

Finalmente, se ha elaborado un proceso crediticio óptimo para el caso, adaptado a la situación actual del área de créditos, el cual ayudaría a minimizar los costos y maximizar la eficiencia del área.

2. Herramientas utilizadas

Para el análisis e identificación de riesgos se utilizaron las siguientes herramientas:

- Juicios basados en la experiencia y registros
- Diagrama de flujo
- Técnicas de tormenta de ideas
- Análisis de escenarios

La información se obtuvo de registros anteriores, práctica y experiencia relevante, experiencia de la industria o actividad, literatura relevante publicada, opiniones y juicios de especialistas y expertos:

(a) Información del mismo banco

- Memorias del banco
- Políticas generales y específicas del área de créditos
- Proceso crediticio detallado y sus funciones
- Mapa de riesgos

(b) Información pública de las diversas instituciones relacionadas con la actividad crediticia del banco

- Estados Financieros del Banco en la SBS, Resolución SBS N° 808-2003, Resolución SBS N° 006-2002 y Circular SBS N° G-105-2002
- Decreto Legislativo N°955- 2004: MEF

- Resolución de Contraloría N° 080-2004-CG
- (c) Información adicional obtenida de Internet acerca del banco y sus actividades
- (d) Manuales de operaciones crediticias obtenidos de otras instituciones financieras con la finalidad de poder realizar una comparación y elaborar un modelo óptimo del proceso crediticio para el banco
- (e) Entrevistas al Gerente de Riesgos y al personal del área crediticia del banco
- (f) Entrevistas a ejecutivos de otras instituciones financieras a fin de poder tomar en cuenta sus experiencias como ideas adicionales para el modelo elaborado

3. Diagnóstico de la situación del mercado financiero nacional

El actual contexto nacional, relativamente estable, representa una oportunidad para el desarrollo del sistema peruano impulsado principalmente por una mayor estabilidad de las variables macroeconómicas, las menores expectativas devaluatorias, la apertura de la economía peruana al mercado internacional, la recuperación de los niveles de inversión, y crecimiento sostenido del producto bruto interno (PBI) y la recuperación económica de los principales socios comerciales y financieros.

Sin embargo, si bien la consolidación del crecimiento económico ha repercutido en la mejora de los niveles de liquidez del sistema financiero (disponibilidad de fuentes de financiamiento y mejora de rentabilidad), dicha liquidez no se ha trasladado aún en forma significativa al sector empresarial vía una recuperación de las colocaciones del sistema. En este sentido, en la medida que se mantenga un contexto económico favorable que permita que el sector empresarial pueda manejar expectativas positivas de crecimiento y una mayor demanda de créditos, existirá un mercado financiero atractivo y con un importante potencial de recuperación.

En este contexto, en el plan estratégico del banco se aprecia la preocupación por desarrollar negocios y servicios más competitivos y dinámicos, de acuerdo con los requerimientos de los diferentes agentes económicos. Cabe destacar que dicha entidad presenta un total de colocaciones de 4.955 millones de soles (ver anexo 18) en el 2004, lo cual representa aproximadamente el 12 % de las colocaciones de la banca múltiple, con un nivel de intermediación financiera de 65 % aproximadamente.

4. Diagnóstico de la actividad general y crediticia del banco

La principal fortaleza del banco es su red de agencias en el ámbito nacional, las cuales cuentan con lo siguiente:

- Infraestructura (local)
- Interconexión (fax, teléfono, correo electrónico, red interna)
- Personal calificado para brindar servicios bancarios

Así también, se observa que actualmente el banco ha puesto énfasis en proyectos orientados a mejorar su infraestructura en el ámbito nacional (agencias y cajeros).

Entre las principales debilidades del banco se encuentran las siguientes:

- La imagen negativa que tiene la ciudadanía del Estado
- Los sistemas informáticos de soporte
- Las limitantes para brindar mayor variedad de servicios establecidos por el estatuto vigente

Dentro del diagnóstico, se pudo identificar entre las oportunidades del banco, el hecho de contar con los elementos necesarios para promover una mayor bancarización del país e integrar las localidades en donde la presencia de la banca privada es nula. El costo asociado a esto está relacionado a mantener la presencia del Estado en zonas olvidadas y de poco atractivo para el sector privado.

En cuanto a la actividad crediticia del banco, se ha centrado en sus puntos débiles con la finalidad de hacer, más adelante, un análisis más profundo en la elaboración de las sugerencias para el área.

Entre las principales debilidades del área crediticia del banco se encuentran:

- La administración de acceso a los sistemas de información y a los servicios de red.
- No cuenta con procedimientos operativos estándares para las funciones relacionadas al proceso crediticio que corresponden al área de créditos.
- Dentro de los manuales de créditos es importante que se mencione claramente y en detalle toda la documentación requerida para el análisis de los créditos.
- El banco no tiene sistemas automatizados e integrados para las etapas de evaluación, otorgamiento y seguimiento de los créditos, lo cual trae como consecuencia un exceso de actividades manuales. Un caso especial lo constituye el sistema contable del banco, cuya

automatización es prioritaria en vista de que afecta a un alto porcentaje de los departamentos del banco.

- No mantiene bases consolidadas de información de deudores; esto dificulta la gestión del riesgo de crédito al no tener la información a disposición y al mismo tiempo de todas las áreas involucradas en el proceso.
- Personal reacio ante cambios en los aspectos operativos e informáticos.
- Se observó la percepción de que la Resolución de Contraloría N° 080-2004-CG sobre la “emisión del informe previo para las operaciones de endeudamiento y garantías del Estado” (*El Peruano* 2004) ha disminuido la agilidad al proceso de otorgamiento de créditos que ha trascendido en una disminución de las solicitudes de préstamos desmotivando el accionar del personal.
- En el interior de las secciones revisadas se detectó personal con una carga de trabajo muy baja.
- Se observó que algunas secciones realizan funciones que les corresponden a otras secciones del banco o en otros casos se detectó, en el cuadro de eventos concedido por el banco para el trabajo, que el personal del banco realiza actualmente tareas que deberían ser realizadas por el cliente sin que esto signifique bajar la calidad del servicio.

5. Riesgo crediticio en el banco

Los préstamos otorgados por el banco tienen un bajo riesgo crediticio, ya que la fuente de repago de los mismos son las transferencias (ver anexo 19) y pagos que el Gobierno Central efectúa a favor de las municipalidades y entidades públicas. Sin embargo, este flujo de transferencias podría interrumpirse por las siguientes razones:

- Por un cambio en la legislación vigente
- Por un cambio en los paradigmas políticos del gobierno
- Por una aguda crisis de ingresos del Estado
- Por desastres naturales que obliguen a atender otras prioridades

Otro elemento con efecto negativo a considerar son los eventos de malversación de fondos o corrupción en el seno de los gobiernos locales, regionales y entidades públicas, en relación con los préstamos del banco.

6. Modelo empleado para hallar los riesgos operativos en el área crediticia del banco

La manera en que se procedió a identificar los riesgos operativos fue mediante la elaboración de un mapa de riesgos (ver anexo 20) que abarcó eventos de diversas características en el área de créditos del banco. Se consideró al proceso de crédito hasta la etapa de recuperación del préstamo. La captación de estos eventos fue posible mediante la utilización de las herramientas detalladas en el punto 2.

Para este punto, el banco proporcionó una relación de 50 eventos de riesgo operativo detectados por el área de riesgos en el área de créditos hace unos meses. Por otro lado, se identificó otros 41 eventos de riesgo adicionales del análisis del entorno financiero y del banco.

El cuadro permitió hacer un inventario de los mismos siguiendo el orden del proceso crediticio bajo tres etapas: inicial, intermedia y final. Tomando, además, en consideración las divisiones propias del área de créditos del banco: División de Negocios (etapa inicial e intermedia) y División de Administración y Recuperación de Créditos (etapa final).

Se procedió a evaluar cada uno de los posibles eventos de pérdida en el área crediticia de los cuales todos son producidos por malos manejos operativos. De la relación de eventos que fue otorgada por el banco, muchos de ellos se replantearon o en otros casos se reclasificaron de acuerdo con su elemento de causa. Para realizar esta evaluación se formuló la pregunta cómo y por qué pudieron ocurrir los eventos identificados hallando así sus causas y posibles escenarios. De los eventos de riesgo encontrados se identificaron tantos riesgos que se encuentran o no bajo control del banco.

Como paso seguido, los eventos de riesgo se clasificaron en cuatro tipos: personas, proceso, tecnología, externos; pudiendo un mismo evento tener dos fuentes de riesgo. Así también, se identificaron los controles y acciones existentes en el banco para cada uno de los eventos mediante consultas al personal del área de riesgos y créditos.

Posteriormente, para elaborar las sugerencias se utilizaron como principales elementos, los temas relacionados a lo siguiente:

- (a) Políticas del área
- (b) Creación de formatos

- (c) Establecimiento de comités (comité de créditos, comité de recuperaciones y comité de castigos)
- (d) Correcta captación y capacitación del personal
- (e) Mejoras en sus sistemas informáticos

Finalmente, se procedió a valorar y priorizar todos los eventos encontrados y brindados por el banco de acuerdo con su nivel de riesgo. Este paso implica darle una calificación a cada uno de los eventos, valores que pueden variar en el rango de 1 a 9 de acuerdo con su impacto⁷, frecuencia⁸ y nivel de control.

La determinación del riesgo inherente a cada evento se basó en una fórmula considerada para el caso específico.

Fórmula:

$$\{(0,35 \text{ frecuencia} + 0,65 \text{ impacto}) - 0,30 \text{ control}\} = \text{riesgo ajustado}$$

$$\{(0,35 \text{ frecuencia} + 0,65 \text{ impacto})\} = \text{riesgo total}$$

Se ha otorgado el peso de 35 % a la frecuencia y 65 % al impacto. La mayor ponderación al impacto se debe al efecto que produce el evento de riesgo en los resultados del negocio.

Los parámetros de evaluación para el impacto y la frecuencia se han dividido en tres niveles: nivel alto, nivel medio y nivel bajo. Asimismo, cada uno de estos niveles tiene tres subdivisiones para una mejor calificación en caso de variables cercanas a las fronteras de evaluación. A continuación, se muestra en detalle la forma de calificación del impacto.

Tabla 1. Calificación del impacto

Nivel de Impacto	Calificación	Descripción
BB	1	Impacto mínimo, a nivel financiero, económico y operativo no es significativo, a nivel social no se percibe, no afecta la reputación ni la posición en el negocio.
BM	2	
BA	3	
MB	4	El impacto es moderado, percibido en los aspectos de estrategia de negocio y a nivel interno. En el ambiente operativo es significativo pero sostenible, puede afectar de manera regular la reputación de la institución.
MM	5	
MA	6	

⁷ Consecuencias cualitativas o cuantitativas que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

⁸ Medida de la probabilidad de ocurrencia. Ocurrencia real de un evento en el tiempo. La frecuencia será medida sobre la base de la experiencia externa e interna en cuyo caso se considerará los ciclos repetitivos en la ocurrencia de eventos en el banco.

Nivel de Impacto	Calificación	Descripción
AB	7	El impacto a nivel operativo es significativo, a nivel financiero puede ocasionar pérdidas sustanciales, existencia de detención de procesos y afecta la imagen institucional. En casos externos, puede ser extremadamente perjudicial.
AM	8	
AA	9	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Niveles de calificación de la frecuencia

Nivel de Impacto	Calificación	Descripción
BB	1	Ocurrencia muy improbable, no se conocen casos asociados al negocio ó estos son muy aislados: La frecuencia de ocurrencia es en periodos de tiempo muy largos y sería sorprendente su ocurrencia.
BM	2	
BA	3	
MB	4	La ocurrencia es medianamente frecuente, puede ocurrir más de una o dos veces en un periodo y en ciclos conocidos en algunos casos.
MM	5	
MA	6	
AB	7	Los acontecimientos ocurren con frecuencia, existe un amplio conocimiento de casos presentados y en periodos cíclicos conocidos. La ocurrencia en este nivel es continua y permanente, existencia importante de factores externos asociados, existencia muy significativa de casos similares.
AM	8	
AA	9	

Fuente: Elaboración propia

Además, el peso que se otorga al control es del 30% debido a que los efectos de su implementación no se producen de manera inmediata ya que tiene que seguir un proceso y dependerá del tipo de control implementado. Asimismo, el control puede no eliminar el evento de riesgo en su totalidad y es importante ser conservadores.

Tabla 3. Calificación a los niveles de control

Nivel de Impacto	Calificación	Descripción
BB	1	No existen mecanismos formales de control o estos están desactualizados o en desuso. No existen medidas de mitigación para el control de riesgos. No se reconocen los factores de riesgo asociados a los procesos. Es muy probable la materialización del riesgo, algunos controles generalmente se llevan a cabo por costumbre, no cubre la totalidad de los grupos involucrados, está en proceso de formación.
BM	2	
BA	3	
MB	4	Existen mecanismos moderados de control aunque no están formalizados en su totalidad. Asimismo, se están formando equipos de control y mecanismos de mitigación de riesgos donde la posibilidad de amenazas está más controlada.
MM	5	
MA	6	
AB	7	Existencia regular de mecanismos formales de control de riesgos, estos se difunden a casi todos los usuarios involucrados y existen equipos encargados del control de riesgos. Existe una adecuada distribución de documentos de sustento y mecanismos de control, monitoreo y seguimiento del nivel de control de riesgos. Muy poca posibilidad de materialización del riesgo.
AM	8	
AA	9	

Fuente: Elaboración propia

Luego, se realizó la aplicación de la fórmula de riesgo total y de riesgo ajustado, donde se tomaron en consideración los controles para cada uno de los eventos de riesgos.

Del total de eventos, se han encontrado 62 eventos de riesgo en la división de Administración y Recuperación de Créditos y 29 en la división de negocios como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4. Eventos críticos de las divisiones en el área de créditos

Subprocesos	Número de eventos
Administración y Recuperación de Créditos	62
Negocios	29
Total	91

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el número de eventos por categorías de riesgos para cada una de las divisiones del área de créditos (tablas 5 y 6).

Tabla 5. Eventos críticos por categoría de riesgos en la División de Administración y Recuperación de Créditos

Administración y Recuperación de Créditos	
Categorías de riesgos	Número de eventos
Personas	26
Procesos	33
Tecnología	6
Externos	8
Total	73

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Eventos críticos por categoría de riesgos en la División de Negocios

Negocios	
Categorías de riesgos	Número de eventos
Personas	14
Procesos	12
Sistemas	3
Externos	7
Total	36

Fuente: Elaboración propia

Los eventos más críticos de riesgo son diez, que son los eventos con la numeración en el mapa de riesgos de N° 9,10, 26, 30, 44, 45, 46, 51, 88 y 89. Cuatro de ellos (N° 9, 10, 44 y 45) han pasado de riesgo alto a un nivel de riesgo moderado por el control implementado por el banco. El evento N° 9 y 10, perteneciente a la etapa inicial del proceso, y el N° 44 y 45 a su etapa final. Los 5 eventos restantes (N° 26, 30, 46, 51, 88 y 89) no obtuvieron, con el control, un nivel significativo de ayuda para bajar su nivel de riesgo.

Por otro lado, de los 10 eventos más importantes encontrados, se tiene que 5 de ellos corresponden a eventos relacionados con el personal, 3 a eventos externos, 2 por procesos y 1 por la tecnología (el evento N° 88 perteneciente a un evento doble de personas y procesos). Con esto queda demostrado que existen casos en el área de créditos en que el personal actúa de forma autónoma y no de manera conjunta, desaprovechando las sinergias que podrían generarse.

De acuerdo con los diez eventos más críticos, se priorizarán las siguientes recomendaciones:

- El perfil de un analista debe estar basado en una formación ética y moral, que sea reforzada internamente en el banco. Para esto, es importante que el proceso de contratación de este personal sea riguroso.
- Incluir en la solicitud del crédito un término que incluya: “Se declara bajo juramento que la documentación presentada es totalmente transparente y en caso de presentarse información falseada, el cliente ya no será sujeto a crédito durante un periodo determinado por el banco como acción de castigo”. Además, la documentación deberá estar suscrita por los representantes legales de la entidad solicitante del crédito y debidamente legalizada por un notario.
- Adquisición de un *software* que contenga la posición del cliente actualizada día a día. De esta manera se podrá corroborar la actual situación, de adeudo o no, del cliente.
- Creación de un comité de recuperaciones y su normativa.
- Deberá existir una copia de todos los documentos del expediente y del pagaré que sirvan de apoyo para la reconstrucción del expediente en caso de pérdida. Asimismo, se recomienda clasificar el crédito por castigar en atención a su cuantía.
- Establecer plazos para la toma de decisiones del personal correspondiente para calificar un crédito como pérdida.
- Elaborar un formato de propuesta de castigos y reglamento operativo del comité de castigos (frecuencia de reuniones, personas involucradas y otros).

- Se debe hacer una auditoría especial a los créditos calificados como dudosos. También se deberá revisar la existencia del reglamento de operatividad del comité de castigos y su funcionamiento.

7. Proceso crediticio sugerido

Tomando en consideración los resultados del mapa de riesgos operativos presentados en el proceso actual del área crediticia del banco y, además, tomando en cuenta modelos de procesos crediticios de otros bancos, se diseñó un proceso crediticio que se adecua a las necesidades reales del banco y permite mejorar el proceso de toma de decisiones, optimizar el desempeño y alcanzar los objetivos propuestos del área.

A diferencia del proceso actual que se maneja en el banco, el proceso sugerido cuenta con una etapa postcrédito, ya que se considera que la presencia e intervención del área de créditos no debe ser interrumpida hasta el momento en que se recupera el crédito. Por el contrario, para el caso del banco, el área de créditos actual acaba sus funciones en el desembolso dedicándose sobre todo a la evaluación de la solicitud y a la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en las solicitudes de préstamos. El postcrédito es labor actual neta del Departamento de Servicios Bancarios.

A continuación, se presenta una explicación detallada del proceso elaborado, adaptado a la realidad del banco tomando en cuenta las carencias del actual proceso. El proceso sugerido incluye las recomendaciones del caso y está constituido por las siguientes etapas:

(1) Etapa 1: Apertura y orientación de créditos

- Responsable: Área de Apertura y Orientación de Créditos
- Se recomienda la asignación de una sucursal principal por cada uno de los principales departamentos del país que tengan una unidad especializada en la atención al cliente, la cual de inicio al proceso de otorgamiento de créditos.
- Esta parte del proceso involucra lo siguiente:
 - (a) La atención al cliente
 - Información oral de los servicios y procedimientos del banco que puedan brindar orientación al cliente ya sea de trámites internos o externos (asesoría técnica).

- Entrega al cliente de una cartilla de información según su necesidad, la cual contenga información sobre los servicios que se ofrecen, proceso de refinanciamiento y documentación requerida, proceso crediticio y documentación requerida.
- Entrega al cliente de un formato según su necesidad, el cual puede ser para una solicitud de crédito o solicitud de refinanciamiento.
- Recepción y revisión de la solicitud y documentación mínima requerida y llenado de hoja de control interno.
- Comunicación al cliente en caso de que su solicitud se encuentre incompleta; indicarle a su vez el plazo límite para la entrega de la información adicional.

(b) Reportes internos:

- Generar un reporte y estadística mensual de las solicitudes presentadas que incluya: N°, fecha de ingreso, tipo de crédito (crédito de consumo, comercial, hipotecario), modalidad crediticia (pagaré, descuento de letras, etc.), monto, periodicidad de cuotas, plazo de crédito, plan de inversiones (en qué se va a emplear el crédito).
- Obtención de la información de la central de riesgos de la SBS, de los clientes que han presentado su solicitud. Anexar dicha información al expediente del cliente antes de ser enviada a la jefatura de créditos.
- Acceso a información de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp) y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) para tener actualizada la data sobre inmuebles y direcciones.
- Armar, codificar y foliar los expedientes.

(2) Etapa 2: Área de créditos (Lima)

- Responsable: Jefatura de Créditos
- Comprende:

(a) Asignar a los sectoristas que se harán cargo de los expedientes

(3) Etapa 3: Área de créditos (Lima)

- Responsable: sectoristas o analistas de créditos
- Comprende:

(a) Devolución de solicitudes incompletas al área de Apertura y Orientación de Créditos, que deberá comunicárselo al cliente con un plazo límite para entregar la documentación.

(b) Evaluación de expedientes presentados.

(c) Elaboración de propuesta de crédito, la cual comprenderá: evaluación comercial (Infocorp, información contra el sistema financiero, situación deudora actual con el mismo banco),

evaluación económica-financiera (estados financieros, flujo de caja), evaluación legal por asesoría jurídica (evaluación de la sociedad y las garantías, certificación de vigencia de los poderes, facultades de los firmantes de pagarés, cartas de orden irrevocables y declaraciones juradas), evaluación técnica (tasación de garantías en el caso que las hubiere).

Asimismo, los reportes considerarán los mecanismos de mitigación de riesgo crediticio ya establecidos por el banco.

(4) Etapa 4: Área de créditos (Lima)

- Responsable: Jefatura de Créditos
- (a) Revisión de la propuesta realizada por el sectorista
- (b) Envío del expediente con la propuesta al área de riesgos

(5) Etapa 5: Riesgos

- Responsable: Jefatura de Riesgos
- (a) Análisis, evaluación e identificación del riesgo crediticio de la propuesta de créditos
- (b) Asignación de la calificación de riesgo inicial
- (c) Ejecución de las políticas de riesgos en la propuesta de créditos
- (d) Asignación de los niveles de aprobación de los expedientes
- (e) Recepción y procesamiento de información acerca de los asuntos de importancia que deba conocer o decidir
- (f) Supervisa que los niveles de riesgo asumidos cumplan los objetivos fijados
- (g) Emisión de su informe

(6) Etapa 6: Área de créditos (Lima)

- Responsable: Jefatura de Créditos
- (a) Revisión del expediente e informe de riesgos
- (b) Descargar observaciones en caso de que se hayan presentado en el informe de riesgos
- (c) Envío del expediente completo a la instancia de aprobación de acuerdo a los niveles de autonomía del crédito

(7) Etapa 7: Instancia aprobación de créditos

- Responsable: Instancia de Aprobación de Créditos (de acuerdo con los límites de autonomía del crédito)
- (a) Evaluar el expediente de créditos

- (b) Determinar las características y condiciones crediticias. Entre las características se encuentran las siguientes:
 - Monto
 - Tasa de interés otorgada
 - Plazo
 - Garantías
 - Tipo de cuotas (fijas, variables)
 - Fecha de aprobación
- (c) Aprobar, denegar, modificar o diferir el crédito. La instancia de aprobación dará cuentas al comité de créditos, a fin de mes, del resultado de todas las operaciones realizadas durante ese mes.
- (d) Elaboración de la constancia de aprobación (suscrita por un representante de la instancia de aprobación y el gerente de créditos y reportar la copia al área de operaciones, riesgos y control interno. El original de la constancia va al área legal).

Resumen etapa 1 a 7: Evaluación y aprobación del crédito

Dentro del proceso de análisis crediticio, el file del cliente junto con el informe de créditos elaborado por el Departamento de Créditos será remitido al Departamento de Riesgos para su evaluación y opinión de acuerdo a los lineamientos y políticas de créditos establecidos por el banco.

En lo referente a la aprobación del financiamiento, se aprobará el crédito por la instancia de aprobación correspondiente de acuerdo a los límites y autonomías aprobados por el directorio.

(8) Etapa 8: Formalización de créditos

- Responsable: Área Legal
- Comprende:
 - (a) La elaboración del contrato
 - (b) Estudio de los poderes para determinar si los representantes de la empresa están facultados para celebrar contratos de crédito
 - (c) Suscripción notarial del contrato en donde se sugiere contar con un fedatario para minimizar costos y agilizar la operación
 - (d) Envío del contrato y pagaré al Área de Créditos

(9) Etapa 9: Área de créditos (Lima)

- Responsable: Jefatura de Créditos/ sectoristas o analistas de crédito
- (a) Envío de carta de comunicación al cliente acerca de la aprobación del crédito
- (b) Elaboración del cronograma de pagos del crédito
- (c) Emisión y suscripción de pagarés en coordinación con el área legal
- (d) Dar instrucción al área operativa para el desembolso

(10) Etapa 10: Control de garantías y desembolsos

- Responsable: Operaciones (Administración de Créditos)
- Comprende:
 - (a) Verificación por el Departamento de Servicios Bancarios acerca de las condiciones y límites de autonomía
 - (b) Ejecución del desembolso (se realiza con la constancia de aprobación y con el contrato): giro de cheque
 - (c) Comunicación del crédito a contabilidad para su registro
 - (d) Registro del pagaré (Nº, monto, vencimiento)
 - (e) Registro y control de garantías (calidad de la garantía: hipotecaria/prendaria, monto de gravamen, tasación y fecha de tasación, vigencia del seguro, código del crédito, identificación de la garantía, tipo de garantía, descripción de la garantía, fecha de constitución y formalización de la garantía, fecha y valor de la tasación, rango de la garantía, información del seguro de la garantía)
 - (f) Custodia de valores

Resumen etapa 8 a 10: Verificación y desembolso

Durante todo el proceso, el Departamento de Créditos tendrá a su cargo las coordinaciones y envío de documentación necesarios para el desembolso del financiamiento y, además, la carta comunicando al cliente la aprobación y el cronograma de pagos del crédito.

Previo al desembolso, se deberá contar con el visto bueno del Departamento de Asesoría Jurídica, que garantice los poderes y facultades de los firmantes del pagaré, el contrato, la carta irrevocable, declaración jurada, constitución de garantías y demás documentación solicitada para el otorgamiento del crédito.

Finalmente, se propone la intervención del departamento de Servicios Bancarios en las labores de verificación y control de las condiciones y límites de autonomía detallados en la aprobación del financiamiento, para luego proceder al desembolso.

La persona encargada del desembolso deberá revisar el expediente aprobado que deberá contener no solo la aprobación de la instancia correspondiente sino también el visto bueno del Área de Riesgos para poder proceder al desembolso. De no contener uno de los requisitos, no se efectuará el desembolso comunicándole la razón al área correspondiente.

(11) Etapa 11: Contabilización

- Responsable: Contabilidad
- (a) Contabilización de las operaciones

- Fase postcrédito: Crédito desembolsado

(12) Etapa 12: Área de créditos (Lima)

- Responsable: sectoristas o analistas de créditos
- (a) Control de la deuda: seguimiento de la deuda hasta 15 días después del vencimiento
- (b) Verificación del envío de las cartas de cobranza a sus respectivos clientes
- (c) Actualización continua y permanente del saldo deudor con el apoyo de sistemas y operaciones
- (d) Inclusión de sus créditos vencidos en el listado de cuentas deudoras del comité de recuperaciones.
- (e) Reporte a la SBS (RCD) en coordinación con sistemas y operaciones.

(13) Etapa 13: Riesgos

- Responsable: Jefatura de Riesgos
- (a) La calificación de riesgo asignada en la fase inicial es objeto de revisión periódica durante la presente etapa. Esta deberá ser función del Departamento de Riesgos, debido a que el Área de Créditos y/o recuperaciones podría manipular la calificación de la cartera de créditos para mostrar una imagen que no tiene.

(14) Etapa 14: Servicios bancarios

- Responsable: Jefe de Servicios Bancarios
- (a) Cobro de la deuda

(15) Etapa 15: Control de deuda vencida: recuperación extrajudicial

- Responsable: Área de Recuperaciones

(a) Seguimiento de créditos vencidos mayores a 15 días

(b) Reporte de créditos morosos

(c) Recuperación extrajudicial: cartas a los clientes morosos (3 categorías: carta de buen orden o informativa acerca de la deuda, carta con plazo para el pago, carta de inicio de acciones judiciales), evaluación de plan de arreglo, refinanciación (recalendarización del cronograma de pagos).

(d) Seguimiento de cartera vencida y propuesta de acción de recupero a seguir (se envía a comité de recuperaciones).

(16) Etapa 16: Tratamiento de deuda morosa

- Responsable: Comité de Recuperaciones: se toma la decisión de iniciar la acción judicial (interviene: área de créditos, recuperaciones, finanzas, operaciones, control interno). Para ello, se deberán establecer políticas de tratamiento de la deuda morosa.

(a) Toma de decisión de acciones judiciales.

(b) Suspensión de las acciones judiciales por pago o por planteamiento de refinanciación (suspensión por 30 días) o por refinanciación implementada.

(c) Aprobación del remate de bienes y fijación de estrategia de remate. Esto para recuperar fondos o para la adjudicación de bienes.

(17) Etapa 17: Acción ejecutiva

- Responsable: Área Legal (cobranzas judiciales o abogados externos)

(a) Inicio de acciones judiciales

(b) Seguimiento del proceso judicial

(c) Estrategia de remate

(d) Inscripción del bien adjudicado

(18) Etapa 18: Castigo de deuda incobrable

- Responsable: Área Legal y de Recuperaciones. Estas áreas son responsables de las políticas de castigo. En el comité de castigo de incobrables intervienen las áreas de Créditos, Operaciones, Legal, Recuperaciones, Contabilidad y Control Interno).

(a) Elaboración de la propuesta de castigo que cumpla con los requisitos mínimos:

- Crédito calificado como pérdida

- Provisionado al 100 %

- Sin garantías
 - Dirección incorrecta
 - Costo del proceso judicial mayor que el saldo deudor
 - Menor que 3 UIT= castigo automático
- (b) Aprobación de castigo (debe haber una nota de incobrabilidad que es un documento que certifica el no cobro de la deuda y esto se tiene que distribuir a las áreas correspondientes que son Crédito, Contabilidad y Recuperaciones). Esta nota de incobrabilidad será firmada por el secretario y el presidente del comité.
- (c) Implementación contable (castigo contable-plazo máximo: 30 días después de la decisión)
- (d) Realizar estadística: reportes mensuales de castigos contables que cuente con la siguiente información:
- Cliente
 - Fecha de castigo
 - Monto global de la obligación castigada (directo, indirecto)
 - Código crédito
 - Cuenta contable
 - Determinar el tipo de crédito
- (e) Créditos mayores a 3 UIT deberán cumplir los requisitos de calificación de castigo.
- (f) El comité de castigos deberá revisar la cartera calificada como pérdida con una periodicidad mensual. Además, revisarla en orden decreciente con respecto al monto y en orden de antigüedad.

Nota: Paralelamente a este proceso, es importante la creación de un comité de créditos conformado por un representante del área de Finanzas, Operaciones, Legal, Control Interno y Créditos; el cual se realizará con una periodicidad mensual con el fin de monitorear y controlar la situación de los expedientes ingresados al Área de Créditos.

Conclusiones

- (1) El análisis del trabajo ha demostrado que la interrelación entre el riesgo crediticio y el riesgo operativo podría mejorarse significativamente en el Departamento de Créditos del banco. Esto se denota por la presencia de 91 eventos de los cuales 50 fueron identificados por el banco y 41, que a la fecha no habían sido considerados, fueron identificados en el presente trabajo. La baja gestión de la interrelación de los riesgos es común en todos los bancos, debido a que la gestión de riesgo crediticio y el riesgo operativo se realizan de manera independiente manejándose por objetivos que no son comunes y, además, por tratarse de un tema reciente en las instituciones financieras.
- (2) Dentro de los eventos de riesgo más críticos hallados en el Área de Créditos del banco se encuentran aquellos relacionados al desenvolvimiento del personal en el desarrollo de sus funciones, luego siguen en importancia los eventos que son originados por fuentes fuera del alcance del manejo del banco, continúan los eventos relacionados a los procesos y, finalmente, a los sistemas informáticos. Los 10 eventos más importantes considerados como los más críticos han obtenido un nivel de riesgo moderado (puntaje 6), concluyendo así que el banco guarda un nivel de control promedio adecuado que aún podría ser mejorado. Se ha otorgado el peso de 35 % a la frecuencia y 65 % al impacto. La mayor ponderación al impacto se debe al efecto que produce el evento de riesgo en los resultados del negocio. Además, el peso que se otorga al control es del 30 %, debido a que los efectos de su implementación no se producen de manera inmediata, ya que tiene que seguir un proceso y dependerá del tipo de control implementado. Asimismo, el control puede no eliminar el evento de riesgo en su totalidad y es importante ser conservadores.
- (3) La optimización en el proceso crediticio sugerido para el banco se da por su relevancia en las políticas del área, creación de formatos, establecimiento de comités, correcta captación y capacitación del personal, mejoras en sus sistemas informáticos y automatización de los procesos. Asimismo, se ha considerado que la labor del área crediticia debe continuar hasta una etapa postcrédito.
- (4) Si bien el riesgo crediticio del banco es bajo, por los mecanismos de control aplicados en el proceso crediticio y la propia naturaleza del banco, en el que parte del flujo de ingresos de los clientes es controlado por el mismo, los riesgos operativos asociados son significativos y

deben ser tratados de manera prioritaria. Por ello, su gestión es importante para asegurar la actividad crediticia que constituye el principal rubro de los activos del banco.

Bibliografía

Armendáriz, Patricia (s.f.). *Hacia un nuevo enfoque de manejo y control de riesgos a la luz del Nuevo Acuerdo de Capital*. Disponible en: <www.banguat.gob.gt/publica/jornadas/2002/presentaciones/xi01.pdf>.

Peña, Juan Ignacio (2002). *La Gestión de Riesgos Financieros de Mercado y Crédito*. Madrid.

ROSÉS, Francesc (2002). *RISK MANAGEMENT: Una nueva forma de asegurar el éxito empresarial*. Barcelona.

Soler, José A. *et al.* (1999). *GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS: Un enfoque práctico para países latinoamericanos*. Washington D.C.

Grinblatt, Mark y Sherindan, Titman (2003). *Mercados Financieros y Estrategia Empresarial*. España.

Jorion, Philippe (1999). *Valor en riesgo*. México DF.

Lorc, Marc y Borodovsky, Lev (2000). *The Professional's Handbook of Financial Risk Management*. Gran Bretaña.

Coopers y Lybrand (1997). *Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO)*. Madrid.

Lerner, Joel (1984). *Teoría y Problemas de Introducción a la Administración y Organización de Empresas*. México DF.

AS/NZS 4360:1999 Estándar Australiano, "Administración de Riesgos", 1999, 36pp.

Departamento de Riesgos del Banco (2003). *MODELO CUATRO*. Lima.

Anexos

Anexo 1. Detalle de la gestión del riesgo

La gestión del riesgo

La motivación para la implementación de la gestión del riesgo es “la exposición a nuevas fuentes de riesgo y la mayor volatilidad de los nuevos productos” (Jorion 1999: 292). La premisa subyacente en la gestión del riesgo es que cada entidad con o sin fines de lucro- del ámbito privado o gubernamental, existe con el fin de proveer valor a las personas, grupos u organizaciones que puedan tener algún interés o ser consideradas partes interesadas.

De manera detallada, la gestión de riesgos considera las siguientes acciones (Soler *et al.* 1999):

- Fijación de criterios de aceptación de los riesgos que se desea gestionar en la empresa. El nivel de riesgo máximo aceptable debe relacionarse al ámbito de actividad de la empresa y con los objetivos de rentabilidad y solvencia propia perseguidos.
- Análisis y evaluación de los riesgos existentes en cada momento para toda la entidad y de manera desagregada por unidades de negocio.
- Toma de decisiones acerca de nuevas transacciones y cambios en el perfil de rentabilidad-riesgo global de la entidad, de acuerdo con las expectativas acerca del negocio y los mercados.
- Evaluación de los resultados obtenidos explicando su origen y la conexión con los riesgos asumidos.
- Implantación de los medios necesarios para la realización de los pasos anteriores, incluyendo esquema organizativo, políticas y procedimientos, metodología y criterios de medición de riesgos, sistemas de información, controles, incentivos, formación del personal, accesos a mercados e instrumentos y comunicación de la información pertinente dentro y fuera de la compañía, a todos y cada uno de los grupos interesados en la empresa.

Importancia de la gestión del riesgo

La gestión del riesgo es importante porque permite que la empresa optimice continuamente la relación riesgo-rendimiento dentro del entorno altamente cambiante en el que se desenvuelve; permitiendo así la maximización del valor de la empresa, como también la reducción de los costos de quiebra, de endeudamiento, de iliquidez y de infrautilización del capital disponibles que puedan presentarse al afrontar los riesgos que involucran las decisiones tomadas. Asimismo, demuestra a los organismos reguladores la capacidad de desarrollar el negocio, salvaguardando los intereses de todos los agentes económicos del mercado.

Implementación del Área de Riesgos en la estructura organizativa de una empresa financiera

Las entidades financieras siempre han mantenido medidas y principios de control de riesgos, aunque no de manera sistemática. Estas empresas lo han estado realizando de forma indirecta e inconsciente dentro de sus procesos. Desde hace poco tiempo, en las instituciones financieras se ha establecido el departamento de riesgos, en donde los responsables reportan directamente a la alta dirección la administración de los riesgos⁹ de la empresa.

La relevancia actual en el tema de riesgos está en el enfoque y en la importancia que el tema está adquiriendo. Entre lo más relevante se encuentra lo siguiente:

- Pensamiento anticipado para controlar los riesgos
- Medición sofisticada de los riesgos
- Consideración del concepto de riesgo operativo en el proceso de toma de decisiones estratégicas y de negocio
- Incorporación del riesgo operativo en la estructura de capital de la institución
- Planteamiento de la administración del riesgo operativo como un elemento de ventaja competitiva

El esquema organizativo de la gestión del riesgo de una entidad puede ser segmentado en dos grandes estructuras de responsabilidad (Soler *et al.* 1999: 23):

- Estructura estratégica: Compuesta por el consejo y los comités de dirección, que tienen como función genérica la definición y aprobación de la estrategia y las políticas de gestión de riesgos de la entidad, así como asegurar la existencia de los recursos necesarios para la correcta implantación de las mismas.
- Estructura operativa: Compuesta por el resto de estamentos de la entidad, los cuales deben ejecutar la estrategia e implantar las políticas de gestión de riesgos en el desarrollo de las funciones que cada uno tenga asignadas dentro de la organización.

Dentro de los principales riesgos a gestionar en una institución bancaria se encuentran (Basso 2004):

- El riesgo de crédito: Riesgo de incurrir en pérdidas producto del incumplimiento, por falta de solvencia y de las obligaciones contractuales asumidas por una contraparte.

⁹ La administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

- El riesgo de liquidez: Es la capacidad que posee una institución financiera para cubrir sus necesidades de efectivo, tanto anticipadas como contingentes. Y en caso de que se produzca una escasez de efectivo inesperada, la capacidad de hacer frente a sus obligaciones sin incurrir en costos excesivos.
- Riesgo de mercado: Se entiende como el riesgo de incurrir en pérdidas en posiciones dentro y fuera de la hoja de balance, derivadas de movimientos en los precios de mercado. Este se subdivide en cuatro riesgos principales: tipo de cambio, tasas de interés, precios de acciones, precios de *commodities*. En algunos casos, estos riesgos se hallarán distribuidos dentro y fuera de la hoja de balance.
- Riesgo operativo: Es el riesgo de pérdidas directas o indirectas que surge por fallas en los procesos, la tecnología o el personal. Este riesgo está asociado con el error humano, procedimientos inadecuados en los procesos críticos de negocio y fallas en los sistemas de información.

Anexo 2. Detalle del riesgo crediticio

Criterios que determinan el riesgo crediticio

Hay cuatro aspectos diferentes en el riesgo de crédito (Peña 2002):

- Riesgo de *downgrade*: Es el evento de una rebaja de la calificación crediticia del prestatario.
- Riesgo de *default*: Es la situación de un pago no satisfecho durante, al menos, tres meses después de la fecha debida. En el Perú, la probabilidad de *default* se define como el ratio de la cartera que no ha sido clasificada como normal ni con problemas potenciales sobre el total de la cartera directa e indirecta. Se utiliza el monto prestado en vez del número de deudores porque en el caso peruano se observa una alta concentración de la cartera en grandes deudores.
- Riesgo de *exposure*: Se expresa como la incertidumbre sobre los futuros pagos. Este riesgo puede ser asociado o bien a la actuación del prestatario, o bien puede estar ligado a la evolución de variables de mercado.
- Riesgo de *recovery*: Está asociado a la existencia o no del colateral en la operación. Si existe colateral, aparece un nuevo riesgo asociado a la facilidad de conversión del colateral en efectivo.

Factores que mitigan el riesgo de crédito

Entre los factores que mitigan el riesgo de crédito se encuentran los siguientes:

- El colateral, que respalda al préstamo

- Esquema de provisiones y requerimientos de capital
- La tasa de interés que se cobre al prestatario
- Los límites del riesgo de crédito dentro de los parámetros establecidos por la unidad crediticia
- Los procedimientos y controles establecidos por el departamento de créditos
- Los procedimientos y controles establecidos por el departamento de riesgos

Metodologías de medición del riesgo crediticio

Las metodologías de medición del riesgo crediticio se pueden aplicar de manera independiente o en forma conjunta:

- Modelos cualitativos: Estos modelos consideran factores específicos como la reputación del prestatario, el historial que tiene con el banco u otras instituciones financieras, su grado de apalancamiento, la volatilidad de sus ingresos, el colateral que puede incluirse en la transacción, el giro del negocio o actividad en la que se desempeña. También se realiza un análisis de condiciones de mercado que incluyen la conveniencia o no de realizar la operación según la situación y perspectivas de variables macroeconómicas o políticas.

Un modelo tradicional que han utilizado los intermediarios financieros es la metodología de las 5 C (Peña 2002):

- (1) Carácter: Hace referencia a la reputación de la empresa en su sector, su antigüedad y la solidez percibida de sus operaciones.
- (2) Capital: Hace referencia a varios ratios financieros, tales como su grado de apalancamiento o su capacidad de servicio de la deuda.
- (3) Capacidad de repago: Está relacionada con la volatilidad de los ingresos.
- (4) Colateral o garantía
- (5) El estado del ciclo de las condiciones económicas

- Modelos cuantitativos: Se basan en información histórica y utilizan herramientas estadísticas y econométricas que determinan la probabilidad de que diferentes deudores posean diferentes clasificaciones de riesgo o incurran en default. Con todo ello, se busca determinar la importancia relativa de los factores que son importantes para explicar el *default*, mejorar el procedimiento de establecer la tasa de interés a aplicar y separar a los buenos candidatos de los malos para un mejor proceso de otorgamiento de créditos.

Como ejemplo, se tiene al modelo de Credit Scoring basado en el documento de Altman (1968), el cual utiliza técnicas de análisis discriminante. El modelo consiste en identificar los factores claves asociados a la probabilidad de fallido que se basan en los ratios de los estados contables de la empresa.

Asimismo, un aporte importante al tema de metodologías de medición del riesgo crediticio se encuentra en Basilea II.

Políticas efectivas de control de riesgo crediticio

Para la definición de las políticas para controlar el riesgo crediticio se deben establecer tres puntos básicos:

- Definición de la función objetivo
- Medición de la función objetivo
- Implementación de estrategias para afrontar eventualidades que se presenten

Las políticas de control de riesgo crediticio pueden variar de acuerdo con la naturaleza y características propias de la organización.

Anexo 3. Detalle del riesgo de operación

Criterios que determinan el riesgo operativo

La clasificación genérica de los riesgos operacionales a los que puede enfrentarse una entidad se puede desagregar según el siguiente esquema, que explica los criterios o aspectos a tomar en cuenta para determinar la existencia del riesgo operativo:

- (a) Deficiencias de control interno: dentro de la estructura organizativa, se presenta como el riesgo generado por la inexistencia de una adecuada desagregación de funciones, a dos niveles:
 - Primario.- entre las áreas de negocio y las áreas de control
 - Secundario.- entre las funciones de procesamiento, confirmación, conciliación, liquidación y valoración de las operaciones
- (b) Autorizaciones: el riesgo de que se realicen operaciones que no son explícitas y completamente autorizadas en todos sus términos dentro del marco operativo de la entidad.
- (c) Procedimientos inadecuados, los cuales pueden detectarse dentro de:

- Nuevas actividades y productos: se presenta en el riesgo que se genera por iniciar una nueva actividad o por comenzar a operar en un nuevo producto, sin que exista en la entidad un conocimiento suficiente y una estructura operativa y de control de riesgos adecuada.
 - Procesamiento de operaciones: se presenta en el riesgo de que se puedan producir errores o fallos de control en una o varias de las siguientes fases del procesamiento de las operaciones:
 - Registro.- riesgo generado cuando existen operaciones que no son registradas, o son registradas de forma incorrecta, originando información errónea sobre la exposición al riesgo y para la toma de decisiones.
 - Cálculo de la posición.- riesgo que se produce por la existencia de diferencias, no detectadas, entre la posición reportada por las áreas de negocio y las áreas de control.
 - Confirmación.- riesgo de que en el proceso de confirmación no se detecten, tanto datos erróneos de las operaciones registradas, como operaciones contratadas y no registradas.
 - Liquidación.- riesgo de que los fondos (activos financieros) no se cobren (reciban) o paguen (entreguen) en las fechas contratadas, o lo sean de forma incorrecta.
 - Acceso físico.- riesgo de que el efectivo u otros activos (valores, cheques, etc.) sean accesibles a personal no autorizado de la entidad.
 - Acceso a los sistemas.- riesgo de que personal no autorizado de la entidad pueda consultar o modificar información contenida en los sistemas.
 - Financiación.- riesgo de que una incorrecta gestión de los fondos pueda derivar en intereses por descubiertos en cuentas o en un costo de oportunidad por infrautilización de los fondos.
 - Valoración.- riesgo de que las operaciones sean mal valoradas como consecuencia de la utilización de datos de mercado erróneos o de modelos de valoración incorrectos. Este riesgo puede surgir tanto en el momento de la cotización (*pricing*) de un instrumento, como en un momento posterior de la contratación, al revalorarlo a mercado (*market- to- market*)
 - Contabilización.- riesgo que surge por un registro contable incorrecto de las operaciones de acuerdo a las normas existentes en cada país para cada tipo de operación.
- (d) Errores humanos y fraudes:
- Integridad y buen juicio.- riesgo de que el personal de la entidad, de forma intencionada o no, incumpla las políticas, procedimientos y controles establecidos, poniendo en peligro la seguridad de la operativa diaria.
 - Recursos humanos.- riesgo de que se produzcan ineficiencias o errores en la ejecución y procesamiento de las operaciones debido a la ausencia de personal adecuado, no suficientemente formado o a la existencia de una alta rotación.

(e) Fraude y conflicto de intereses: es el riesgo de que el personal de la entidad actúe anteponiendo sus intereses particulares a los intereses de la entidad.

La existencia de remuneraciones variables calculadas como un porcentaje de los resultados (bonus) en algunas áreas de negocio (tesorería, por ejemplo) puede generar conflicto de intereses. Esta práctica podría derivar en algunos casos en que se asuman riesgos importantes por parte de los operadores, ya que estos saben que si la “apuesta” les sale bien la entidad va a tener un buen resultado y ellos van a percibir un bonus proporcional a dicho resultado, mientras que si la “apuesta” les sale mal, la entidad va a sufrir una pérdida y ellos van a seguir percibiendo la parte fija de su remuneración.

Es fundamental que la determinación de los incentivos sea coherente con las políticas de control de riesgos. Una alternativa recomendable es establecer la remuneración variable en función de los resultados obtenidos, pero también del Rorac generado. Adicionalmente, es muy importante establecer los límites en términos de capital en riesgo.

(f) Fallos en los sistemas informáticos: se puede generar por la interrupción en el procesamiento de las operaciones como un riesgo generado por la incapacidad de procesar operaciones contratadas, debido a fallos en los equipos informáticos, huelgas o desastres naturales.

Metodologías de medición del riesgo operativo

El hecho de que el riesgo operacional sea difícil de cuantificar no implica que dicho riesgo no se deba gestionar a través del establecimiento de un marco de control de las operaciones que garantice la integridad de los datos y una definición de funciones adecuada.

El sistema de control operativo debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las características de la entidad y de los mercados e instrumentos en los que opera. Es importante destacar que el objetivo de dicho sistema debe ser reducir, mitigar o eliminar los riesgos operacionales, pero de forma equilibrada, ya que el establecimiento de sistemas de control demasiado estrictos y burocráticos pueden coartar la operativa y reducir el nivel de actividad sin que exista una compensación de reducción de riesgos operativos equivalente. Dichos controles se deben adaptar a la realidad del negocio para no dificultar la operativa.

Aunque es difícil medir el riesgo operacional al que está expuesta una entidad, las entidades deben intentar cuantificarlo, para poder asignar el capital necesario; luego de haber elaborado un análisis cualitativo de sus elementos y controles operativos. Para esto, se deberá:

- En primer lugar, las entidades deben evaluar la calidad de los controles internos implantados en los diferentes negocios en los que operan, con el fin de poder dar, para cada negocio, una calificación global de la calidad del control operativo.
- En segundo lugar, las entidades deben definir, para cada negocio, qué magnitudes son las más representativas del riesgo operativo asumido, por ejemplo:
 - (a) Saldos de operaciones de activo y pasivo
 - (b) Volumen de ingresos y costos
 - (c) Volumen de activos y pasivos (incluyendo operaciones de fuera de balance)

Las magnitudes anteriores pueden ser una buena aproximación al volumen operativo y, por tanto, a la exposición al riesgo operacional.

- En tercer lugar, las entidades deben calcular para cada negocio el riesgo operacional asumido. Para un determinado negocio, la cuantificación del riesgo operacional será igual a un porcentaje de las variables definidas como representativas del riesgo operativo de dicho negocio (por ejemplo, para una unidad de banca comercial puede ser un 10 % de la suma de los saldos de activo y pasivo).

El porcentaje dependerá de la variable sobre la que se vaya a aplicar y de calificación global de la calidad del control operativo que haya alcanzado dicho negocio (a más calidad de control menor porcentaje).

Políticas efectivas de control del riesgo operativo

Es prioritario que las entidades elaboren, para cada uno de los negocios en los que sean activos, manuales de obligado cumplimiento que contengan todas las políticas y procedimientos implantados para controlar el riesgo operativo. Estos manuales deberán contener, como mínimo, la siguiente información básica:

- (a) Descripción del negocio
 - Objetivos y estrategia del negocio
 - Estructura organizativa del área, especificando las funciones de cada uno de los comités y departamentos implicados
 - Tipología y características de los productos en los que se opera
 - Tipología y características del tipo de actividades que se realizan
- (b) Procedimientos y controles operativos para las áreas de negocio y las áreas de administración y control

(c) Políticas de control del riesgo operativo

- Código de conducta
- Operativa autorizada
- Aprobación de nuevas actividades y productos
- Niveles de autoridad operativos
- Otras políticas específicas para cada tipo de negocio
- Revisión y mantenimiento del manual

(d) Plan de contingencia de sistemas

El contenido de los manuales de control de riesgo operativo, así como la definición específica de las políticas y los procedimientos variará para cada tipo de entidad (corporación industrial, entidad financiera, etc.) y para cada tipo de unidad de negocio (por ejemplo, en una entidad financiera: tesorería, banca de empresas, banca de particulares, etc.).

De igual manera, se deben tomar en cuenta las políticas de recursos humanos para el control de riesgos en lo que respecta a contratación, capacitación, compensaciones y la terminación. Estas políticas sirven como control potencial al hacer el tema explícito en los mencionados puntos. Igualmente, resultan útiles la educación de los clientes, los comités de crédito, los niveles de autoridad para aprobar crédito y los controles para el manejo del dinero en efectivo.

Anexo 4. Casos de riesgo operativo

1995: Caso Barings Bank (UK), fundado en 1762

- Quiebra por pérdida de US\$ 1.4 billones

Reseña:

- Nick Leeson, jefe de la Unidad de Futuros de Singapur apostó en derivados del índice Nikkei- 225.
- El valor de los contratos fue afectado negativamente por terremoto de Kobe.
- Leeson amplió continuamente su posición en los mismos instrumentos en espera de mejores condiciones.
- El banco no pudo cubrir obligaciones en los mercados de Japón y Singapur por US\$ 1.400 millones y se declaró en quiebra a pesar de los intentos del Bank of England por rescatarlo.

Causas del suceso:

- Escasa supervisión y control para el *trader* estrella
- Leeson era a la vez supervisor y ejecutor de operaciones y contratos.
- Las pérdidas eran registradas en una cuenta oculta para reportar únicamente ganancias.
- El banco carecía de una unidad independiente de administración de riesgo en sus oficinas descentralizadas.

1995: Caso Daiwa Bank (Japón)

- Pérdidas de US\$ 1.1 billones

Reseña:

- En setiembre, Daiwa reportó pérdidas de US\$ 1.100 millones debido a transacciones no autorizadas de compra/venta de bonos en su oficina de New York entre 1983 y 1995.
- Las pérdidas habían sido ocultadas por el *trader* Iguchi Toshihide y nunca reportadas en los estados financieros.
- Cuando la empresa descubrió la falta, la dirección ordenó realizar cuantiosas transacciones para tratar de recuperar la pérdida sin necesidad de reportarla a las autoridades regulatorias.
- Los reguladores en US expulsaron a Daiwa del país al conocerse el encubrimiento.

Causas del suceso:

- Falta de segregación de tareas
- Toshihide era a la vez *trader* y portador de libros contables.

1996: Caso Sumitomo Corporation (Japón)

- Pérdidas por US\$ 2,6 billones

Reseña:

- Yasuo Hamanaka, cabeza de la Unidad de Trading de Cobre, cubrió pérdidas de US\$ 1.800 millones.
- Hamanaka tomó posiciones a nombre de la institución llegando a controlar 5 % de la producción mundial de cobre y haciendo que los precios aumentaran artificialmente.
- Al no poder seguir financiando sus posiciones en contratos, el precio del cobre se desplomó y con aquel la empresa acumuló pérdidas en contratos y préstamos por US\$ 2.600 millones.

Causas del suceso:

- Autonomía ilimitada de manejo de fondos en el área estrella de la oficina central en Tokio
- Avisos previos de reguladores sobre las prácticas sospechosas de Hamanaka no fueron escuchados por la alta gerencia
- Se incumplió política interna de la empresa de rotación de puestos de alto riesgo.
- La jefatura de la unidad desconocía el detalle del negocio.
- La institución falló en separar el *front office* del *back office*.

Anexo 5. Gestión del departamento de créditos

Funciones del Área Crediticia

El área de crédito tiene la función de colocar dinero tomando en consideración la rentabilidad que le genera y el riesgo involucrado de las operaciones en la toma de decisiones.

Políticas de crédito en el Área Crediticia

Las políticas del área crediticia están función principalmente de lo siguiente:

- Determinar el mercado objetivo
- La gestión del área crediticia dependerá del mercado objetivo.
- Definición de la rentabilidad y el riesgo

Clasificación de los créditos

Los créditos en el Perú se clasifican de la siguiente manera:

- Créditos comerciales: créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases.
- Créditos a las microempresas: para personas naturales o jurídicas con un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US\$ 30.000.
- Créditos de consumo: para personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad empresarial.
- Créditos hipotecarios para vivienda: para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia.

Etapas de otorgamiento de crédito

El proceso de otorgamiento de un crédito se encuentra estructurado de maneras diversas de acuerdo con cada institución financiera. Se ha tomado para el marco teórico de este tema una

mezcla de diversos procesos crediticios en teoría tomando como base los pasos imprescindibles para este proceso. A continuación, se presenta un proceso que consta de siete etapas:

(1) Presentación, evaluación y selección de clientes.- Se reúne y revisa toda la documentación del solicitante del crédito. Se realiza visita ocular en el domicilio particular o del negocio del solicitante, con la finalidad de conocer la situación patrimonial y financiera, así como verificar la garantía propuesta previo dictamen del Área Jurídica para la obtención del crédito. Implica:

- Diferenciar entre buenos y malos clientes. Selección adversa (*hidden information*). Mecanismos de identificación de buenos y malos clientes. Evaluar la calidad moral de la persona en el cumplimiento puntual del pago de sus deudas. Evaluar la capacidad financiera de pago del solicitante (analizar la actividad a la que se dedica el acreditado).
- Eficiencia ex-ante vs. eficiencia ex-post
- Central de riesgos y modelos de *credit scoring*

(2) Análisis del crédito.- Se integra expediente de crédito y se captura en el sistema paramétrico de evaluación para dictaminar su autorización correspondiente. Se turna al Área de Crédito el expediente de crédito, tantos originales de análisis del proyecto e integra al cuadernillo que se envía a los integrantes del comité técnico de crédito. El Área de Crédito elabora invitación para llevar a cabo reunión de comité técnico, donde se autorizarán las solicitudes de crédito que han sido validadas positivamente por el sistema paramétrico de evaluación.

Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar. Esta cifra se puede entonces comparar con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente. Un segundo paso puede ser el plazo de las cuentas por pagar del solicitante para obtener una idea mejor de sus normas de pago.

Para clientes que solicitan créditos grandes o líneas de crédito, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de esta. Una comparación cíclica de razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo. Implica:

- Evaluar la capacidad financiera del proyecto
- Evaluar el colateral o garantía del financiamiento

- Analizar las condiciones generales de la economía, del sector, la actividad de la empresa y los flujos que genere el proyecto. Observar continuamente las condiciones mencionadas para identificar problemas a futuro y tomar las medidas necesarias.
- (3) Otorgamiento del crédito.- El Área de Crédito elabora los contratos de crédito, pagarés y cheques, estos son firmados. Se ratifican las firmas ante notario público (es trámite del acreditado). Se registran los contratos ante el Registro Público de la Propiedad (es trámite del acreditado) y se procede a entregar los créditos correspondientes.
- (4) Administración de la cartera (monitoreo y cobranza).- Se monitorea el cumplimiento de los términos del contrato por parte del deudor. El crédito se repaga y la institución mantiene un registro apropiado del comportamiento del deudor. Implica:
- Riesgo moral (*hidden action*)
 - Supervisión y monitoreo
 - Diseño de contrato (limitar riesgo)
- (5) Adjudicación.- Implica:
- Eficiencia del Sistema de Resolución de controversias (sistema judicial y marco legal)
 - Costos de litigio
- (6) Recuperación de los créditos morosos
- (7) Realización de la garantía.- Implica:
- Venta de la garantía (mínimo entre el valor de la garantía y el valor del crédito otorgado)
 - Un punto crítico es la liquidez de mercado secundario

Anexo 6. Lineamientos de riesgo crediticio y riesgo operativo

Basilea II

Lineamientos de riesgo crediticio

La diferencia entre Basilea 1 y Basilea 2 del riesgo de crédito se encuentra en el tratamiento más flexible y adaptada a la realidad del mercado tomando en cuenta los riesgos soberanos, bancarios y de la empresas.

Para el riesgo crediticio, Basilea II permite tres métodos de sensibilidad creciente que otorgan la posibilidad, tanto a los bancos como a sus supervisores, de aplicar el o los que consideren más convenientes, según el grado de desarrollo de las operaciones de la entidad y la infraestructura del mercado financiero.

En Basilea I, si bien se contemplaba este riesgo, no se establecían estos tres métodos que obedecen a las necesidades recientes que han surgido en el negocio y que han llevado al comité a introducir algunas variaciones al planteamiento inicial en este aspecto dentro de Basilea II:

1. Método estándar

Este método, es similar al del acuerdo inicial (Basilea I), por cuanto establece que son los bancos los que deben clasificar este tipo de riesgo en diferentes categorías, según las características propias de las exposiciones al mismo.

En Basilea II, en este método existen ponderaciones por riesgo fijas que corresponden a cada una de las categorías supervisadas y se utiliza además las evaluaciones externas de crédito para mejorar la sensibilidad al riesgo, lo que no se preveía en Basilea I.

Además, se establecen una serie de pautas que permiten determinar por parte de los supervisores, si una fuente de calificación externa concreta es apta para ser utilizada por los bancos, con la aclaración de que es a través de ella que se pueden diferenciar las distintas ponderaciones por riesgo aplicables a exposiciones frente a riesgos soberanos, bancos y empresas.

De esta manera, se establece como opcional la utilización de calificaciones externas para la evaluación de exposiciones frente a empresas, bajo el entendido que, de no establecerse ninguna calificación de este tipo, se exige la utilización de una ponderación por riesgo del 100 % en la mayoría de los casos, lo que implica un requerimiento de capital mínimo del 8 %, como en el acuerdo vigente. La innovación que presenta Basilea II en este tema implica la aplicación de una ponderación por riesgo del 150 % para préstamos que se consideren en mora, a menos que el banco ya haya constituido provisiones específicas mínimas que se destinen a cubrirlos.

Otro aporte adicional que conviene destacar es que establece una gama más amplia de colaterales, garantías y derivados del crédito que pueden aceptar los bancos que se acojan a este método. Basilea II habla de estos instrumentos como coberturas del riesgo de crédito y expande otras posibilidades de colaterales admisibles, más allá de las emisiones soberanas de países miembros de la OCDE, para incluir la mayoría de los instrumentos financieros. También se establecen diversos métodos para evaluar el grado de reducción del capital en función de la mejor cobertura del riesgo de mercado que se derive de los instrumentos utilizados como

colateral, y permite aumentar la gama de garantes reconocidos, incluyendo así a todas las empresas que alcancen un determinado nivel de calificación crediticia externa.

Por último, Basilea II señala un tratamiento específico para las exposiciones minoristas, reduciendo así las ponderaciones por riesgo correspondientes a créditos hipotecarios para adquisiciones de vivienda, y se incluyen dentro de esa categoría de minoristas a la pequeña y mediana empresa, siempre que cumplan ciertos criterios. De esta manera, Basilea señala que ellas solo están sujetas al método IRB avanzado, y que a diferencia de las empresas, los valores que debe calcular cada banco a partir de sus estimaciones, se calculan por conjuntos de exposiciones similares y no de manera individual.

Así, se señala que las exposiciones minoristas abarcan una gama de productos, cada uno de los cuales presenta su propia trayectoria de pérdidas históricas, razón por la cual se clasifican en tres categorías:

- Exposiciones garantizadas mediante hipotecas para adquisición de vivienda
- Exposiciones minoristas autorrenovables admisibles
- Otras exposiciones no respaldadas por hipotecas

Con respecto a las primeras, se establece por el nuevo acuerdo, una disminución en la ponderación del riesgo si ese riesgo nace de un crédito a favor del banco, que está garantizado por una hipoteca, ya que se entiende que estas garantías permiten dar mayor seguridad al banco, razón por la cual la ponderación no debe ser tan alta, porque traería como consecuencia desincentivarlos.

En el segundo grupo se hace relación en gran medida a los casos donde la exposición se deriva de la financiación mediante tarjetas de crédito. La razón es que después de analizar unos estudios realizados sobre el particular, se llegó a la conclusión de que una disminución en la ponderación mediante unos requerimientos de capital especialmente reducidos, pueden llevar a incentivar a los bancos para que cambien su forma de prestarle a los clientes y de esa manera estructuren su financiación minorista en forma de exposiciones autorrenovables como las tarjetas de crédito, en vez de otorgar préstamos personales a plazo no garantizados.

Al tratar el tema de las otras exposiciones, se indica que tratándose de créditos de consumo distintos de las hipotecas, incluidas las exposiciones frente a las pequeñas y medianas empresas, habría lugar, luego de hacer un análisis por parte del banco del cumplimiento de ciertos

requisitos, a disminuir los requerimientos mínimos de capital en estos eventos. Cabría precisar que se entiende en el nuevo acuerdo por PYME aquellas cuyo volumen de ventas no alcanzan los 50 millones de euros, pues es en ese evento donde pueden los bancos aplicar un ajuste por tamaño de la empresa en la fórmula de ponderación por riesgo frente a empresas del método IRB.

2. Métodos basados en calificaciones internas (IRB)

La gran innovación del nuevo acuerdo se encuentra en este aspecto, al establecerse ahora el método IRB con dos variantes, una versión básica y una versión avanzada.

La diferencia principal entre el método estándar y los métodos IRB, está en que en estos últimos las evaluaciones internas de los principales generadores de riesgo, se consideran determinantes para calcular el capital requerido, pero se señala además que no pueden ser únicamente los propios bancos los que determinen los elementos necesarios para calcular sus requerimientos de capital, sino que las ponderaciones del riesgo y por lo tanto, las exigencias de capital se determinan combinando datos cuantitativos proporcionados por los bancos con fórmulas especificadas por el comité (Armendáriz 2002).

Esas ponderaciones del riesgo traducen los *inputs* de los bancos en requerimientos de capital específicos, y utilizan para ello modernas técnicas de gestión del riesgo, que implican una evaluación estadística y, por lo tanto, cuantitativa del riesgo.

Los métodos IRB a su vez, abarcan una amplia gama de criterios, variando el cálculo de capital IRB según el tipo de exposiciones contenidas, entre ellas exposiciones frente a empresas, bancos y soberanos, tratadas en un mismo grupo; exposiciones minoristas; financiación especializada y exposiciones accionariales, lo que conduce a que debido al valor que se le otorgue a cada uno de los factores en la ponderación del riesgo, se generará un requerimiento de capital específico para cada exposición.

El cálculo de las exposiciones frente a empresas, bancos y soberanos parte de cuatro *inputs* cuantitativos:

- (a) Probabilidad de incumplimiento (PD: Probability of Default), que señala esa posibilidad de que el prestatario incumpla durante un período temporal específico.

- (b) Pérdida en caso de incumplimiento (LGD: Loss Given Default), que calcula la proporción de la exposición que se perdería en caso de producirse dicho incumplimiento.
- (c) Exposición al riesgo de crédito (EAD: Exposure At Default), destinada a medir en los compromisos crediticios la cantidad de dicha facilidad de la que es probable disponga el deudor si hay incumplimiento.
- (d) Vencimiento (M: effective Maturity) que mide el plazo de vencimiento económico restante de una exposición.

La principal diferencia entonces entre los métodos IRB básico y avanzado radica en los *inputs* que proporciona el banco a partir de sus propias estimaciones y aquellos que especifica el supervisor, según el método. A manera de ejemplo, podría señalarse que mientras los bancos que utilicen el IRB avanzado proporcionarán sus propias estimaciones del vencimiento pendiente para las exposiciones, en el método IRB básico, serán los supervisores los que decidan si a nivel nacional deben los bancos utilizar unos supuestos de vencimiento fijo señalados por Basilea, o proporcionar sus propias estimaciones del vencimiento pendiente. Lo que indica que si bien es cierto que los bancos que adopten el IRB avanzado tendrán un mayor margen de flexibilidad con respecto a aquellos que utilicen el básico, también lo es que los primeros deberán cumplir unos requisitos mínimos más severos, establecidos por el comité en ambos casos, orientados a asegurar la obtención de una similitud significativa entre los distintos bancos, por cuanto la utilización de esos cálculos internos en las funciones de ponderación por riesgo de Basilea II, pueden llevar a que se presenten variaciones en cuanto a la forma como se aplica el método IRB, ya que existe la posibilidad para los bancos de aportar sus propios criterios.

El comité considera además que en la puesta en práctica del IRB, los bancos deberán diferenciar de forma precisa y consistente los diferentes grados de riesgo, para lo cual deberán definir con claridad y objetividad los criterios correspondientes a sus categorías de calificación, para poder ofrecer una evaluación significativa tanto a nivel de sus exposiciones crediticias individuales, como su perfil general del riesgo.

Por último, ya que la calidad del sistema de calificación interna depende en gran medida de sus *inputs*, los bancos que utilicen el método IRB tendrán que calcular los factores estadísticos fundamentales del riesgo de crédito.

Lineamientos riesgo operativo

El acuerdo de Basilea I hace definiciones preliminares y básicas de riesgo de operación. El nuevo acuerdo de capital de Basilea (Basilea II) define conceptos de riesgo operativo, responsabilidades de las organizaciones y lineamientos para el control del riesgo¹⁰:

- Propone la adecuación de la estructura de capital al nivel de riesgo operativo del negocio.
- Propone un esquema de control y transparencia informativa entre las instituciones.
- Define una fecha límite para la adecuación al nuevo esquema: 31 de Diciembre del 2006.

Dentro de los modelos propuestos por Basilea II para la constitución del capital de acuerdo al riesgo operativo se encuentran:

1. Método del Indicador Básico

Se basa en tomar los ingresos brutos anuales medios de los tres años anteriores y luego multiplicarlo por un factor de 0,15 señalado por el Comité, lo que daría como resultado el requerimiento de capital solicitado.

El objetivo es que los bancos que lo apliquen cumplan con las pautas establecidas por el comité sobre buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo, publicadas en febrero del 2003.

$$\text{KBIA} = \text{GI} \times 15 \%$$

KBIA= Requerimiento de capital

GI= Ingresos brutos promedios (últimos tres años)

El 15 %: definido por Basilea II

2. Método estándar

Se toman de nuevo los ingresos brutos para calcular la gradación de las operaciones del negocio de un banco, y obtener entonces la gama probable de exposiciones al riesgo operativo que soporta una línea de negocios concreta. La diferencia con el anterior radica, en que en lugar de calcular el requerimiento de capital para todo el banco, se debe calcular un requerimiento individual para cada línea de negocio.

¹⁰ Conferencia de “Seguridad Bancaria en la gestión de los Riesgos de Operación” Banco de Crédito- Lima, 26 de Octubre del 2004.

KTSA= sumatoria (GI 1-8 x parámetros definidos por Basilea II)

KTSA= Requerimiento de capital

GI 1-8= Ingresos brutos promedio por líneas de negocios (últimos tres años)

Línea de negocio	Factor definido por Basilea II
Finanzas corporativas	18 %
Negociación y ventas	18 %
Banca minorista	12 %
Banca comercial	16 %
Liquidación y pagos	18 %
Servicios de agencia	16 %
Administración activos	12 %
Intermediación minorista	12 %

3. Método de Medición Avanzada (AMA)

En este método, los bancos pueden hacer uso de sus propias metodologías para evaluar su exposición al riesgo operativo, con la garantía que se utilice un sistema tanto integral como sistemático para la medición.

El comité admite, como se ha hecho por primera vez en Basilea II, que sean los bancos los que desarrollen un método destinado a calcular el capital necesario para cubrir el riesgo operativo que se ajuste mejor a sus actividades y riesgos subyacentes. Es así, que existe la posibilidad de que los bancos más desarrollados tengan por ello una natural ventaja pero la innovación puede acogerse también bajo la premisa acertada de que no puede ser igual la regulación para un banco multinacional, que opera internacionalmente, que para un banco pequeño o un banco hipotecario, con operación exclusivamente local.

Los dos primeros métodos se prevén para bancos con exposiciones al riesgo operativo menos significativas. El AMA va dirigido al grupo de bancos con una exposición mayor y más permanente, razón por la cual, se espera que sean ellos (quienes tienen actividades internacionales), quienes adopten gradualmente el AMA más sensible al riesgo.

Sin embargo, el comité es conciente que aunque las técnicas para la medición del riesgo operativo avanzan cada día más, no es posible pensar que en un futuro cercano alcancen la misma precisión con que se cuantifican los riesgos de mercado y de crédito, lo que condujo a que no haya sido posible incluir como tal una medida destinada al riesgo operativo en el primer pilar del nuevo acuerdo.

Anexo 7. Reglamento para la gestión del riesgo crediticio y operativo en el Perú-SBS

Regulación referente al Riesgo Crediticio de la SBS

La SBS publicó el nuevo Reglamento para la Evaluación y clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones a través de la Resolución SBS N° 808 – 2003. En el presente reglamento se establece lo siguiente:

- Flexibilización de la política de provisiones
- Importancia al mejor conocimiento de los clientes
- En la clasificación del deudor se considera la evolución del flujo de caja, grado de cumplimiento de las obligaciones e inclusive transacciones sospechosas.
- Establecimiento de procedimientos de evaluación revisión y clasificación de créditos para medir el impacto que tendrá una variación en el tipo de cambio sobre el flujo de caja del deudor
- Se permite progresivamente a las empresas financieras definan el nivel de provisiones sobre la base de sus propias metodologías internas de calificación de los créditos y constitución de provisiones.
- Permite que la supervisión sea más focalizada en la gestión del riesgo de crédito y se exige mayor responsabilidad a la alta dirección, auditores internos y externos y las empresas clasificadoras.
- Se permite que el buen funcionamiento en el pago de los deudores refinanciados y reestructurados, de todos los sectores, contribuya a mejorar su clasificación, incluyendo el nuevo capital de trabajo.

Regulación referente al riesgo operativo de la SBS

La SBS¹¹:

- (a) Aprobó la reglamentación para la Administración de riesgos de Operación y de tecnología de información en el 2002 mediante la Resolución N° 006- 2002 y la Circular G- 105-2002).
- (b) En el documento que contiene la Resolución N° 006- 2002 se establece un marco general para que las empresas del sistema financiero y de seguros administren los riesgos de operación con la finalidad de promover una sana gestión del negocio bancario y de seguros.

¹¹ Conferencia de “Seguridad Bancaria en la gestión de los Riesgos de Operación” Banco de Crédito- Lima, 26 de Octubre del 2004.

(c) En la circular N° G-105-2002 se establece criterios mínimos para la identificación y administración de los riesgos asociados a la tecnología de información en las empresas del sistema financiero. Para ello, es importante destacar lo siguiente:

- Administrar de manera adecuada y prudente los riesgos de tecnología de información, estableciendo entre otros aspectos un plan de seguridad de la información y un plan de continuidad del negocio
- Mantener un nivel de seguridad adecuado
- Contar con un servicio permanente de auditoría del sistema, para el caso de empresas bancarias y para las empresas no bancaria, la exigencia está sujeta a la complejidad de sus operaciones y servicios

Anexo 8. Reseña histórica del banco

Durante el gobierno del presidente José Pardo se crea la Caja de Depósitos y Consignaciones (CDC) mediante Ley N° 53 (11 de febrero de 1905). Posteriormente se le encarga a través de la Ley 5746 (1927), la administración del estanco del tabaco y opio, así como la recaudación de las rentas del país, derechos e impuestos del alcohol, defensa nacional y otros; y en diciembre del mismo año se le encarga la recaudación de la totalidad de las rentas de todo el país.

El DS N° 47 (9 de agosto de 1963), estatiza la CDC declarándola de necesidad y utilidad pública. Esta acción se realiza cuando la CDC tenía como accionistas a los bancos: de Crédito, Popular, Internacional, Wiese, Comercial, Continental, Gibson, de Lima, Unión y Progreso.

El 27 de enero de 1966 se aprueba la Ley 16000 – Ley de Creación del Banco. Las funciones asignadas al Banco fueron:

- Recaudar las rentas del gobierno central y de las entidades del subsector público independiente y de los gobiernos locales, cuando así se conviniera con estos
- Recibir en forma exclusiva y excluyente, depósitos de fondos del gobierno central y del subsector público, con excepción de los bancos estatales y del Banco Central Hipotecario
- Hacer efectivas las órdenes de pago contra sus propios fondos que expidan las entidades del sector público nacional
- Recibir en consignación y custodia, todos los depósitos administrativos y judiciales
- Efectuar el servicio de la deuda pública

Durante el segundo gobierno de Fernando Belaunde Terry, se promulgó la Ley Orgánica del Banco mediante Decreto Legislativo N° 199 (12 de junio de 1981), ampliándose las funciones:

- Recaudar los tributos del sector público nacional
- Efectuar en forma exclusiva por cuenta y en representación del Estado, operaciones de crédito activas y pasivas con instituciones financieras del país y del exterior
- Recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el sector público nacional y empresas del Estado, con excepción de las empresas bancarias y financieras estatales
- Realizar toda clase de operaciones bancarias y financieras con el sector privado sin más limitaciones que las establecidas en las leyes

El estatuto de entonces, aprobado mediante DS N° 237-81-EFC el 21 de octubre de 1981, especificaba las funciones del banco como entidad bancaria, institución recaudadora y agente financiero exclusivo para las instituciones del Estado. Dicho estatuto señalaba un régimen especial para las operaciones crediticias con las empresas y demás entidades públicas, y que se hiciera con fondos nacionales.

Con la aprobación de un nuevo Código Tributario (DL N° 25859 de noviembre de 1992) el banco dejaba de tener, legalmente, la exclusividad como órgano recaudador, al facultarse a la entidad administradora de tributos (Sunat) a contratar a cualquier entidad financiera del sistema peruano.

En 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, se promulga la Ley N° 26702 Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS, la cual modifica la confirmación del Sistema Financiero Peruano. En su 13^{va} disposición final y transitoria, esta ley señala que “el Banco en su calidad de persona Jurídica de derecho público se rige por su estatuto”. Mediante el DS N° 07 – 94 – EF se promulga el Estatuto actual del banco el cual señala sus funciones y atribuciones.

Estatuto

El estatuto del banco fue aprobado el 26 de enero de 1994 mediante DS N° 07 – 94 – EF¹², en el que se señalan el régimen legal, su objeto como institución financiera, sus funciones, la conformación del directorio como máximo órgano de dirección, ingresos y presupuesto.

El estatuto del banco señala que es una empresa de derecho público con autonomía económica, financiera y administrativa. A nivel de la organización del Estado, el banco integra el sector de economía y finanzas.

Las actividades principales del banco se rigen por las siguientes normas:

- Su propio estatuto
- Ley de la Actividad Empresarial del Estado – Ley N° 24948 – y su reglamento aprobado por DS N° 027 – 90 – MIPRE
- Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS - Ley N° 26702

Adicionalmente, el banco debe observar los dispositivos legales que rigen para las instituciones públicas en materia de adquisiciones y contrataciones, de planificación y presupuesto, de control interno, de archivo de su documentación y de transparencia fiscal entre otros.

Mención especial merecen las disposiciones emitidas por el Fonafe las cuales el banco debe cumplir también. El Fonafe, como entidad encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado, aprueba el presupuesto consolidado de las empresas estatales, aprueba las normas de gestión, ejerce la titularidad de las acciones representativas del capital social y designa a los representantes ante la junta de accionistas de las empresas en las que tiene participación accionarial, entre otras.

Todas las actividades que realiza el banco deben, además, guardar correspondencia con un régimen de competencia frente al respeto de entidades financieras.

¹² Publicado el 29 de enero de 1994.

Directorio y gerencia general

El banco está dirigido por su directorio como su máxima autoridad institucional. El directorio determina las políticas a seguir y es responsable de las actividades del banco.

El directorio se compone de 5 directores, los cuales no ejercen cargo o función ejecutiva en el banco:

- El viceministro de Hacienda del MEF como presidente del directorio
- El director general de la Dirección Nacional del Presupuesto Público del MEF
- Tres representantes del Poder Ejecutivo designados mediante resolución suprema

Las atribuciones del directorio se encuentran señaladas en el artículo 26° su estatuto. Entre sus atribuciones, el directorio puede delegar sus atribuciones y facultades, total o parcialmente, en el comité ejecutivo.

El comité ejecutivo está constituido por el presidente del directorio o por el vicepresidente en ausencia del primero y dos directores designados por el directorio. Entre sus atribuciones, el comité ejecutivo puede resolver sobre aquellos asuntos que le sean delegados por el directorio y en caso de urgencia y cuando no sea posible reunir al directorio, resolver asuntos de competencia de este.

El directorio además, también puede delegar en el gerente general funciones de acuerdo con la necesidad de la operativa del banco.

El gerente general del banco es el representante legal y principal funcionario administrativo. El gerente general es nombrado por el directorio. Entre los requisitos y condiciones para ejercer el cargo de gerente general se menciona que este “Debe ser peruano de nacimiento, poseer idoneidad moral, reconocida capacidad bancaria y versación en materias económicas y financieras”. No puede ejercer cargo, actividad profesional, ni ocupación remunerada alguna distinta, ni intervenir directa o indirectamente en la asesoría, dirección o gestión de empresas, salvo en empresas de propiedad directa o indirecta del Estado.

Productos y servicios

Los servicios brindados por el banco son: pagaduría, recaudación, créditos a gobiernos locales, préstamos multired, corresponsalía, operaciones con el exterior, ahorro, tesorería y fideicomiso.

Uno de los productos que el BN ha desarrollado recientemente es el llamado préstamo multired, esto debido a la modificación de su estatuto¹³ ya que anteriormente se encontraba imposibilitado de otorgar créditos de consumo. Además, el BN también ofrece préstamos administrativos y préstamos inmediatos, los cuales se otorgan desde noviembre del año 2003 y febrero del año 2004 respectivamente. Todos estos créditos de consumo se realizan a trabajadores y pensionistas del sector público que reciben sus remuneraciones y pensiones mensualmente en sus cuentas en el BN.

En lo relativo a los préstamos multired cabe destacar lo siguiente:

- La cantidad de préstamos realizados hasta febrero del 2004 es de 1.056,05 millones.
- El acceso al crédito bancario estuvo al alcance de una población estimada de 6 millones de personas, tomando en cuenta que el número promedio de miembros en una familia peruana es de 5 personas de acuerdo con el INEI¹⁴ y que todos los beneficiados fueron del sector público.
- En conjunto, durante el 2003, el 58 % de los préstamos fueron atendidos en provincias, en tanto que el resto lo fue en Lima.
- Se ha desembolsado S/ 1.758.641 hasta el momento¹⁵.
- El porcentaje de recuperación es del 99,9 %¹⁶ y generó ingresos financieros para el BN por un monto de S/ 62.511.624 durante el 2003.
- De acuerdo con la declaración del presidente del directorio del BN Kart Burneo: Los desembolsos de dinero han tenido un efecto sobre el consumo privado de 0,56 % en el año 2003. Cabe resaltar que para alcanzar este incremento en el consumo se recurriría un aumento equivalente de 3,29 % en el empleo, ya que siguen cifras del BCRP, ya que según cifras del BCRP un punto porcentual en el empleo se traduce en un alza de 0,17 % en el consumo privado.

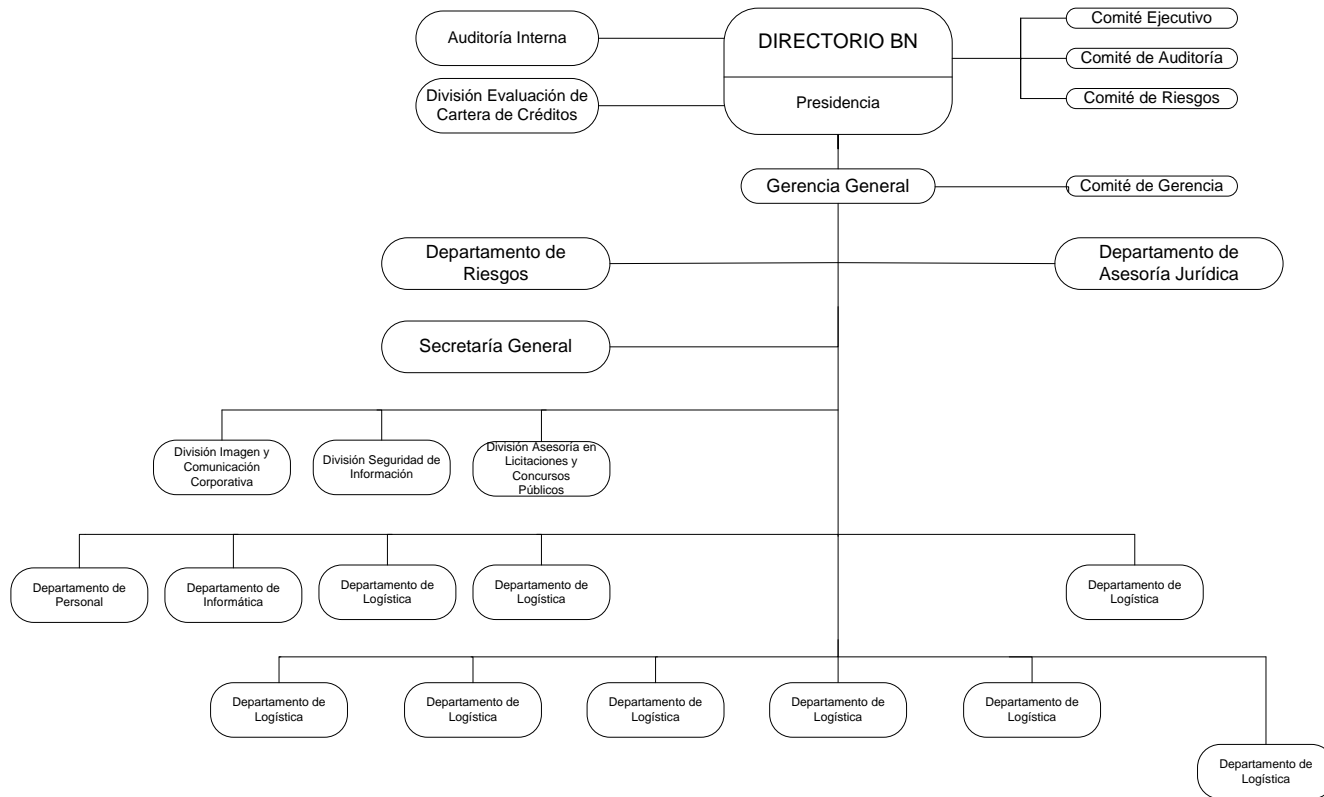
¹³ DU N° 120-2001 publicado el 20/10/01

¹⁴ <http://www.inei.gov.pe/biblioineipubl/bancopub/est/lib0069/ane-c.htm>

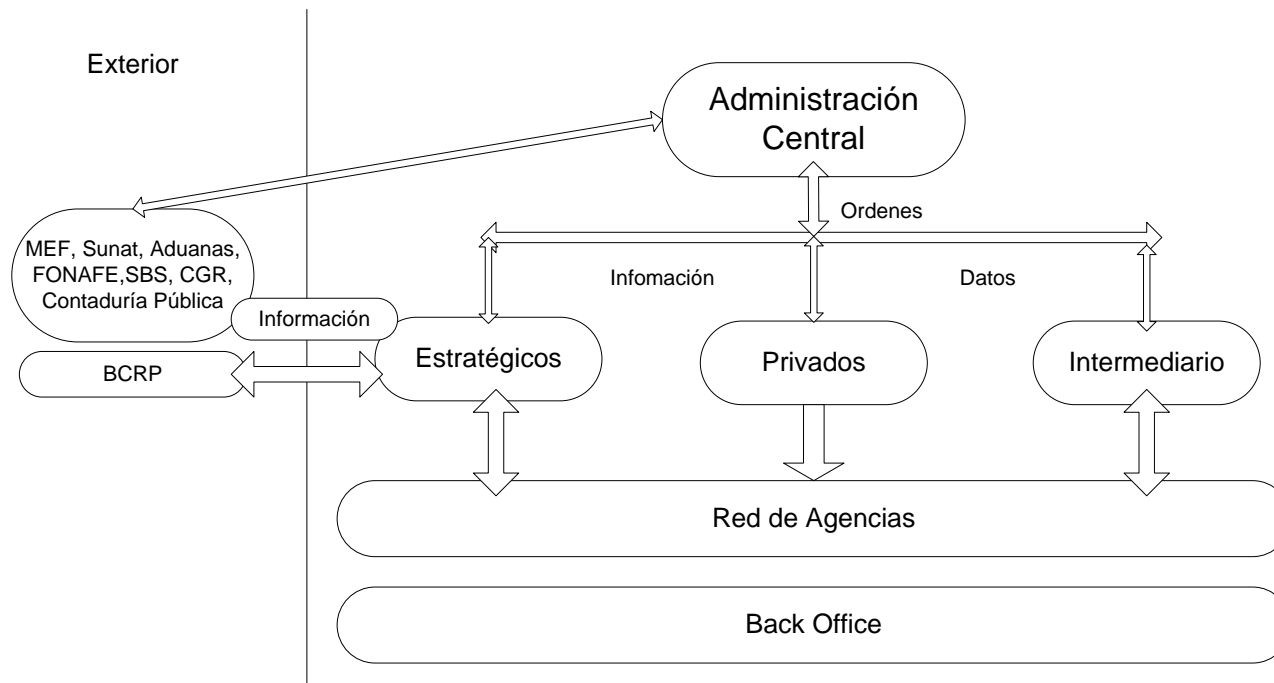
¹⁵ Documento de Crédito de Consumo

¹⁶ Presentación de la Presidencia del Directorio del Banco

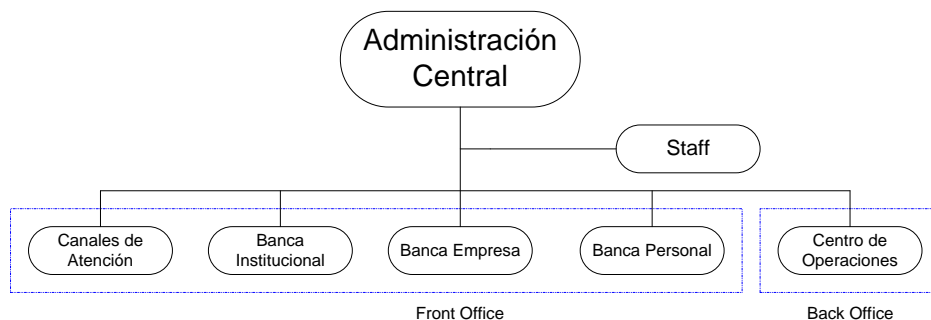
Anexo 9. Banco: estructura organizativa



Anexo 10. Banco: esquema de flujos



Anexo 11. Banco: unidades de negocio



Anexo 12. Comparación de las reseñas de los bancos estatales

	Banco	Banco Estado	Banco do Brasil
Año de creación	27 de enero de 1966	12 de junio de 1953	Fundado en 1808
Ámbito legal	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa autónoma de derecho público del Estado del Perú con patrimonio propio. • Se rige por su Estatuto, por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y supletoriamente por la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y Seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa autónoma del Estado de Chile, con personalidad jurídica y patrimonio propio. • Se rige por la Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile (DL 2079). 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco do Brasil S.A., persona jurídica de derecho privado, sociedad anónima abierta, de economía mixta, organizado bajo la forma de banco múltiple. • Se rige por su Estatuto y por las disposiciones legales que le sean aplicables.
Participación del Estado	Pertenece el 100 % al Fisco	Pertenece el 100 % al Fisco	71,8 % pertenece al Tesoro
Directorio	<ul style="list-style-type: none"> • Viceministro de Hacienda, quien ejercerá la presidencia del Directorio. • Director General de la Dirección Nacional del Presupuesto Público. • Tres representantes del Poder Ejecutivo, designados mediante Resolución Suprema refrendada por el Ministro de Economía y Finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 elegidos por el Presidente de la República. • 1 elegido por los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 representantes elegidos por los accionistas minoritarios. • 2 representantes elegidos por el Ministerio de Hacienda. • 1 representante elegido por el Presidente de la República como Presidente del Banco y que actuará como Vicepresidente del Consejo. • 1 representante elegido por los clubes de inversión de los trabajadores del banco (activos y jubilados). • 1 representante elegido por el Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión.

Anexo 13. Comparación de la visión, misión y objetivos de los bancos estatales

	BN	Banco Estado	Banco do Brasil
Visión	Ser un banco moderno y eficiente con capacidad innovadora, reconocido por la calidad en la atención a sus clientes, con personal proactivo y de altos valores éticos, que apoya sustancialmente a los organismos del Estado en la descentralización y el desarrollo nacional.	Ser un banco de clase mundial, cumpliendo un rol social.	(...) Se nos percibe y reconoce como una empresa socialmente responsable. Somos el mejor banco para trabajar en el país. Invertimos en el desarrollo de los funcionarios ya que entendemos que como tratamos a nuestros colaboradores se refleja en el modo como nuestros clientes son tratados. Nuestra fuerza de ventas está especializada y capacitada para los desafíos que nos proponemos. La estrategia del Banco do Brasil es crear valor para los clientes, accionistas, funcionarios y la sociedad.
Misión	Brindar servicios financieros al Sector Público y clientes en general, preocupándose por satisfacer las necesidades de interconexión financiera en distritos donde la banca privada no presta sus servicios.	Ofrecer servicios financieros competitivos, que contribuyan al desarrollo del país y faciliten el acceso de todos los chilenos a productos y servicios que hagan su vida más fácil y segura.	Ser la solución en servicios e intermediación financiera, atender a las expectativas de los clientes y accionistas, fortalecer el compromiso entre los funcionarios y la Empresa y ser útil a la sociedad.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer la demanda de los clientes, brindándoles servicios de calidad. Apoyar al Estado. Fortalecer la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la rentabilidad del Banco. Centrarse en el cliente. Mejorar la atención a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear valor para los accionistas. Adecuada relación entre ganancias y estructura de costos. Reducir la exposición a riesgos del grupo. Reforzar la relación con los clientes. Ser agente de política pública. Ser socialmente responsable.

Anexo 14. Rol y funciones de los bancos estatales

	Banco	Banco Estado	Banco do Brasil
Rol	<ul style="list-style-type: none"> Promoción parcial de desarrollo (Estado). Subsidiaridad geográfica. Apoyar al Estado Peruano. 	<ul style="list-style-type: none"> Rol de fomento. Proveer de servicios financieros a las ciudades que no tienen acceso al mercado de capitales. Servicio a Instituciones Públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Agente financiero del Gobierno Federal del Brasil. Banco público orientado al desarrollo económico y social del país. Su estrategia corporativa incluye explícitamente la responsabilidad socioambiental. Ofrecer servicios financieros para la población de menores ingresos y microempresarios facilitando la bancarización.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> Representar al Estado Peruano en el Sistema Financiero. Presencia del Estado. Administración de las cuentas del Estado. Brindar servicios de pagaduría y recaudación. 	<ul style="list-style-type: none"> Representar al Estado Chileno en el Sistema Financiero. Presencia del Estado. Responsabilidad social con la población. Apoyar al Estado Chileno. Financiamiento de viviendas. Promoción del ahorro personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Practicar todas las operaciones pasivas, activas y accesorias, la prestación de servicios bancarios, de intermediación y aprovisionamiento financiero en sus múltiples formas y el ejercicio de cualquier actividad facultada a las instituciones del Sistema Financiero Nacional. Comercialización de productos agropecuarios. Como instrumento de la política crediticia y financiera del Gobierno Federal. Contratar con la Unión (Estado) bajo la forma de ley para: i) ejecución de los encargos y servicios referidos a la función de agente financiero del Tesoro Nacional, ii) realización de financiamientos de interés gubernamental y la ejecución de programas oficiales mediante el uso de recursos de la Unión o de fondos de cualquier naturaleza, iii) concesión de garantía a favor de la Unión. El banco puede contratar la ejecución de encargos, servicios y operaciones de competencia del Banco Central.

Anexo 15. Cobertura e infraestructura de los bancos estatales

	Banco	Banco Estado	Banco do Brasil
Agencias	359.0	310.0	13220.0
Empleados	2936.0	6700.0	79700.0
Cobertura geográfica (habitantes/ puntos de atención)	79.6	50.9	13.9
ATM	248.0	815.0	37018.0
Transacciones mensuales	7,8 millones	29,5 millones	n.d.

Anexo 16. Comparación de bancos estatales sobre clientes, productos y servicios

	Banco	Banco Estado	Banco do Brasil
Cientela	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones del Estado. Servidores públicos, activos y cesantes. Público en general. 	<ul style="list-style-type: none"> Pequeña y mediana empresa. Ahorristas de bajos ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> Público en general. Gobierno. Empresas: Pequeñas, - Medianas y Grandes, - Corporaciones, - Asociaciones y cooperativas
Productos	<ul style="list-style-type: none"> Abono masivo Pago de cheques. Recaudación entidades publicas. Giro bancario y telegiro. Depósitos judiciales y administrativos. Compra y venta ME. Créditos MULTIRED. Comercio Exterior 	<ul style="list-style-type: none"> Créditos personales. Créditos hipotecarios. Créditos agrícolas. Tarjeta de crédito. Inversiones de renta fija. Seguros. Comercio Exterior. Depósitos a Plazo. Cuenta Corriente. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentas corrientes. Cuentas de ahorro. Cuentas a plazo. Depósitos Estructurados. Fondos de inversión. Planes de pensiones. Depósito de valores. Tarjetas de crédito y debito. Préstamos personales. Préstamos hipotecarios. Cuentas de crédito. Líneas de descuento. Avales.
Servicio de corresponsalía	Sí	No aplica	No aplica
Servicios financieros no	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> 1,4 millones de personas aseguradas. 1,1 millones de personas que se les paga remuneraciones, pensiones y becas. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa "Adolescente Trabajador". Programa "Voluntariado BB". Socio principal en el Programa "FOME Zero" del Gobierno Federal. R\$ 28 millones en promoción de eventos culturales en su centro cultural en Brasilia, Sao Paulo y Río de Janeiro. Patrocinador del Equipo Nacional de Voleibol y de escuelas de voleibol para jóvenes entre 11 y 16 años. Patrocinador del tenista brasilero Gustavo Kuerten y de la escuela de tenis para niños. Asimismo, promueve el Campeonato abierto de tenis en sillas de ruedas.

Anexo 17. Niveles de autonomía del banco

Nivel	Límite de autonomía
Directorio	De US\$ 1200 001 a más
Comité de Riesgos	De US\$ 300 001 a 1 200 000
Gerencia General	De US\$ 150 001 a 300 000
Gerencia de Créditos	De US\$ 50 001 a 150 000
División de Créditos	De US\$ 1 a 50 000

Anexo 18. Estados financieros del banco 2001- 2004

Balance general del banco				
(En miles de soles)				
Activo	2004	2003	2002	2001
DISPONIBLE	2.283.658,00	1.811.509,00	1.522.147,00	1.425.124,00
Caja	276.223,00	242.760,00	289.208,00	346.409,00
Bancos y corresponsales	1.989.596,00	1.533.718,00	1.134.758,00	1.062.325,00
Canje	17.313,00	34.509,00	97.651,00	15.874,00
Otros	526,00	522,00	530,00	516,00
FONDOS INTERBANCARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES E INGRESOS NO DEVENGADOS	668.905,00	810.970,00	965.964,00	1.099.398,00
Negociables para intermediación financiera	0,00	0,00	0,00	0,00
Negociables Disponibles para la Venta	44.237,00	26.737,00	48.880,00	72.001,00
Financieras a vencimiento	613.698,00	773.589,00	912.883,00	1.020.052,00
Permanentes	18.788,00	19.972,00	20.237,00	20.169,00
Provisiones	-7.818,00	-9.328,00	-16.036,00	-12.824,00
Ingresos por compraventa de valores no devengados	0,00	0,00	0,00	0,00
CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES E INGRESOS NO DEVENGADOS	4.955.421,00	4.671.402,00	4.636.884,00	4.412.825,00
Vigentes	5.069.778,00	4.785.031,00	4.717.212,00	3.976.368,00
Cuentas corrientes	1.004.406,00	955.161,00	996.613,00	822.920,00
Tarjetas de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00
Descuentos	0,00	0,00	66.768,00	0,00
Factoring	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	4.065.372,00	3.829.870,00	3.653.831,00	3.153.448,00
Arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00	0,00
Hipotecarios para vivienda	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos por liquidar	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00
Refinanciados y reestructurados	5.956,00	8.672,00	42.185,00	549.816,00
Atrasados	150.143,00	158.384,00	208.325,00	209.690,00
Vencidos	82.596,00	91.489,00	94.605,00	103.004,00
En cobranza judicial	67.547,00	66.895,00	113.720,00	106.686,00
Provisiones	-193.394,00	-199.377,00	-243.512,00	-233.345,00
Intereses y comisiones no devengados	-77.062,00	-81.308,00	-87.326,00	-89.704,00
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	118.779,00	111.809,00	58.685,00	63.073,00
RENDIMIENTOS DEVENGADOS POR COBRAR	34.634,00	23.856,00	23.176,00	28.868,00
Disponible	5.281,00	2.171,00	1.190,00	1.858,00
Fondos interbancarios	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones	6.045,00	5.795,00	7.354,00	10.456,00
Créditos	23.308,00	15.890,00	14.632,00	16.554,00
Cuentas por cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO, ADJUDICADOS Y FUERA DE USO NETOS	47,00	593,00	1.813,00	55,00
ACTIVO FIJO NETO DE DEPRECIACIÓN	287.398,00	214.996,00	163.525,00	158.797,00
OTROS ACTIVOS	150.929,00	108.934,00	67.961,00	63.738,00
TOTAL ACTIVO	8.499.771,00	7.754.069,00	7.440.155,00	7.251.878,00
CONTINGENTES DEUDORAS	483.538,00	29.416,00	89.193,00	45.131,00
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	25.801.413,00	23.293.932,00	16.984.766,00	7.836.654,00
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	12.459.832,00	14.461.183,00	13.754.265,00	25.723.150,00
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA DEUDORAS	1.632.072,00	862.844,00	839.614,00	179.276,00
<i>Tipo de cambio contable</i>	3,282	3,463	3,514	3,444

Balance general del banco				
(En miles de soles)				
Pasivo	2004	2003	2002	2001
	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	4.957.238,00	4.148.252,00	3.565.645,00
Depósitos a la vista	3.318.434,00	2.793.172,00	2.128.533,00	1.731.156,00
Depósitos de ahorro	866.520,00	652.452,00	543.559,00	456.109,00
Depósitos a plazo	117.162,00	152.685,00	269.287,00	567.794,00
Certificados bancarios y de depósitos	7.314,00	7.754,00	19.264,00	22.252,00
Cuentas a plazo	66.037,00	101.371,00	206.892,00	504.905,00
C.T.S.	43.811,00	43.560,00	43.131,00	40.637,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos restringidos	605.437,00	503.305,00	578.887,00	490.699,00
Otras obligaciones	49.685,00	46.638,00	45.379,00	40.799,00
A la vista	49.685,00	46.638,00	45.379,00	40.779,00
Relacionadas con inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00
DEPÓSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	29.656,00	29.873,00	14.281,00	19.097,00
Depósitos a la vista	29.656,00	29.873,00	14.281,00	19.097,00
Depósitos de ahorro	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos a plazo	0,00	0,00	0,00	0,00
FONDOS INTERBANCARIOS	0,00	0,00	211.500,00	252.800,00
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	100.141,00	141.710,00	178.274,00	202.665,00
Instituciones del país	100.141,00	141.710,00	178.274,00	110.270,00
Instituciones del exterior y organismos internacionales	0,00	0,00	0,00	92.395,00
OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN NO SUBORDINADAS	0,00	0,00	0,00	0,00
Bonos de arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00	0,00
Instrumentos hipotecarios	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros instrumentos de deuda	0,00	0,00	0,00	0,00
CUENTAS POR PAGAR	125.196,00	86.677,00	70.897,00	80.769,00
INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR	209.266,00	213.399,00	223.327,00	215.214,00
Obligaciones con el público	93.417,00	97.970,00	113.183,00	114.184,00
Depósitos del sistema financiero y organismos internacionales	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondos interbancarios	0,00	0,00	20,00	22,00
Adeudos y obligaciones financieras	115.849,00	115.429,00	110.124,00	101.008,00
Obligaciones en circulación no subordinadas	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS PASIVOS	1.954.007,00	2.134.534,00	2.261.070,00	2.278.925,00
PROVISIONES POR CRÉDITOS CONTINGENTES	4.207,00	596,00	283,00	197,00
OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN SUBORDINADAS ^{1/}	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	7.379.711,00	6.755.041,00	6.525.277,00	6.336.204,00
PATRIMONIO	1.120.060,00	999.028,00	914.878,00	915.674,00
Capital social	736.346,00	674.119,00	642.210,00	590.889,00
Capital adicional y ajustes al patrimonio	498,00	382,00	359,00	324,00
Reservas	266.320,00	238.894,00	234.210,00	230.406,00
Resultados acumulados	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado neto del ejercicio	116.896,00	85.633,00	38.099,00	94.055,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.499.771,00	7.754.069,00	7.440.155,00	7.251.878,00
CONTINGENTES ACREEDORAS	483.537,00	29.416,00	89.194,00	45.130,00
Créditos indirectos	439.540,00	17.493,00	32.723,00	7.863,00
Líneas de crédito no utilizadas y créditos concedidos no utilizados	43.997,00	11.922,00	56.452,00	37.249,00
Instrumentos financieros derivados	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras cuentas contingentes	0,00	1,00	19,00	18,00
CONTRACUENTA DE CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	25.801.413,00	23.293.932,00	16.984.766,00	7.836.654,00
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	12.459.832,00	14.461.183,00	13.754.265,00	25.723.150,00
FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA ACREEDORAS	1.632.072,00	862.844,00	839.614,00	179.276,00
<i>Tipo de cambio contable</i>	3,282	3,463	3,514	3,444
<i>1/ Incluye gastos devengados por pagar</i>				

Estado de ganancias y pérdidas del Banco de la Nación				
(En miles de soles)				
	2004	2003	2002	2001
INGRESOS FINANCIEROS	413.885,00	327.976,00	361.606	433.663
Intereses por disponible	49.966,00	30.097,00	18.536	45.098
Intereses y comisiones por fondos interbancarios	0,00	1.002,00	0	0
Ingresos por inversiones	36.639,00	37.602,00	50.721	87.515
Intereses y comisiones por créditos	282.940,00	231.990,00	237.661	287.780
Diferencia de cambio	44.308,00	27.285,00	54.688	13.108
Reajuste por indexación	0,00	0,00	0	162
Otros	32,00	0,00	0	0
GASTOS FINANCIEROS	24.872,00	34.351,00	118.677	121.468
Intereses y comisiones por obligaciones con el público	16.221,00	23.594,00	46.504	92.572
Intereses por depósitos del sistema financiero y organismos internacionales	0,00	95,00	75	250
Intereses y comisiones por fondos interbancarios	0,00	254,00	1.378	1.864
Intereses y comisiones por adeudos y obligaciones financieras	8.467,00	10.408,00	11.983	13.674
Intereses por obligaciones en circulación no subordinados	0,00	0,00	0	0
Intereses por obligaciones en circulación subordinadas	0,00	0,00	0	0
Primas al fondo de seguro de depósitos	0,00	0,00	0	0
Diferencia de cambio	0,00	0,00	54.688	13.108
Reajuste por indexación	0,00	0,00	0	0
Otros	184,00	0,00	4.049	0
MARGEN FINANCIERO BRUTO	389.013,00	293.625,00	242.929	312.195
PROVISIONES PARA DESVALORIZACIÓN DE INVERSIONES E INCOBRABILIDAD DE CRÉDITOS	1.413,00	-1.057,00	7.620	-16.333
Provisiones para desvalorización de inversiones	-886,00	-6.555,00	-1.062	-5.796
Provisiones para incobrabilidad de créditos	2.299,00	5.498,00	8.682	-10.537
MARGEN FINANCIERO NETO	387.600,00	294.682,00	235.309	328.528
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	322.343,00	299.335,00	248.458	222.889
Ingresos de cuentas por cobrar	1.755,00	1.475,00	1.233	1.820
Ingresos por operaciones contingentes	2.954,00	922,00	1.589	1.876
Ingresos por fideicomisos y comisiones de confianza	181,00	185,00	188	132
Ingresos diversos	317.453,00	296.753,00	245.448	219.061
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	1.077,00	933,00	653	504
Gastos de cuentas por pagar	0,00	0,00	0	0
Gastos por operaciones contingentes	131,00	0,00	0	0
Gastos por fideicomisos y comisiones de confianza	1,00	0,00	0	0
Gastos diversos	945,00	933,00	653	504
MARGEN OPERACIONAL	708.866,00	593.084,00	483.114	550.913
GASTOS ADMINISTRATIVOS	481.762,00	456.535,00	459.862	426.562
Personal	324.557,00	316.514,00	327.344	298.318
Directorio	268,00	271,00	192	156
Servicios recibidos de terceros	126.616,00	116.168,00	112.756	103.072
Impuestos y contribuciones	30.321,00	23.582,00	19.570	25.016
MARGEN OPERACIONAL NETO	227.104,00	136.549,00	23.252	124.351
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	36.134,00	34.080,00	37.549	29.707
Provisiones para incobrabilidad de cuentas por cobrar	6.806,00	1.275,00	10.669	5.883
INGRESOS (GASTOS) EXTRAORDINARIOS Y DE EJERCICIOS ANTERIORES	34.247,00	35.322,00	12.367	-3.610
Bienes adjudicados, recibidos en pago y fuera de uso	55,00	0,00	-12	204
Otros ingresos (gastos)	34.192,00	35.322,00	12.379	-3.814
UTILIDAD (PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA RENTA	225.217,00	137.791,00	-1.930	91.034
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	5.601,00	2.855,00	0	0
RESULTADO POR EXPOSICIÓN A LA INFLACIÓN	-72.184,00	-33.719,00	43.158	4.512
IMPUESTO A LA RENTA	30.536,00	15.584,00	3.129	1.491
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	116.896,00	85.633,00	38.099	94.055
<i>Tipo de cambio contable</i>	3,28	3,463	3,514	3,444

Anexo 19. Fondos canalizados a través del banco

Teniendo en cuenta la facultad del banco, de administrar los fondos del tesoro público, y, por tanto, en el caso de las municipalidades, abonar los importes correspondientes a las asignaciones por Foncomun y cánones a cada municipalidad, es posible contar con una primera e inmediata fuente de repago para financiamientos otorgados. Sin embargo, se deberá tener presente la legislación que norma la utilización de dichos fondos.

El Foncomun

El Foncomun fue establecido en la Constitución Política del Perú, con el objetivo de promover la inversión en las diferentes municipalidades del país, con un criterio redistributivo a favor de las zonas más alejadas y deprimidas, realizando la asignación a las localidades rurales y urbano-marginales del país.

El Vaso de Leche

El objetivo del programa es la transferencia a gobiernos locales por el programa vaso de leche tiene como objetivo proveer apoyo en la alimentación, principalmente a niños entre 0 y 13 años y madres gestantes.

Distribución de recursos.- el presupuesto del programa es establecido por el MEF en forma anual y se asigna mensualmente a través de índices de distribución calculados de acuerdo con factores poblacionales, de pobreza y de atención. Ninguna municipalidad puede recibir una asignación menor a la percibida el año anterior, para el caso de Lima y el Callao, tiene un tratamiento especial, y no puede ser menor al año anterior.

Canon minero

El canon minero es la participación en la que gozan los gobiernos locales y los gobiernos regionales del total de ingreso y rentas obtenidos por el Estado, por la explotación económica de los recursos mineros (metálicos y no metálicos).

Canon hidroenergético

El canon hidroenergético es la participación de la que gozan los gobiernos regionales y locales sobre los ingresos y rentas obtenidos por el Estado por la explotación económica del recurso hídrico para la generación de energía eléctrica.

Canon forestal

El canon forestal es la participación de la que gozan los gobiernos locales y regionales del pago del derecho del aprovechamiento de productos forestales y de fauna silvestre.

Participación en renta de aduanas

Las provincias y distritos donde existen y funcionan aduanas marítimas, aéreas, postales, fluviales, lacustre y terrestres, tienen derecho a percibir el 2 % de las rentas que se recauden como participación en rentas de aduanas (PRA), constituyendo recursos propios para beneficiar su desarrollo. La transferencia de dichos fondos está a cargo de la Sunad, de acuerdo con los índices que anualmente apruebe el MEF mediante decreto supremo.

En el caso de la provincia constitucional del Callao, la administración de dicho fondo está a cargo del Consejo Transitorio de Administración Regional (CTAR) del Callao. El 20 % de la participación en rentas de aduanas, es transferido a las municipalidades, de acuerdo con los convenios de gestión celebrados con el CTAR Callao, el 10 % de dicho fondo se destinará a la creación de un fondo educativo, el mismo que es manejado a través de un consejo de administración de 5 miembros, entre los cuales se encuentra un representante de las municipalidades de la provincia constitucional del Callao. El 70 % restante del fondo es administrado por el CTAR Callao.

Anexo 20. Mapa de riesgos

N° Evento	Evento de riesgo	Causa	Clasificación	Controles actuales asociados al evento de riesgo	Acciones del Usuario	Sugerencias	Etapas de Crédito	División	FREE	IMP	CON	R	RA
1	Otorgar préstamo Multired cuando los datos del DNI del cliente no guardan relación con la Base de Datos del Banco.	Base de datos de clientes no actualizada (incompleta).	Proceso Persona	El campo que contiene el dato del DNI no puede ser modificado por las personas que otorgan préstamos Multired. De esta manera el titular debe ir a su unidad ejecutora para que instruya al Banco el cambio respectivo previo al otorgamiento del préstamo.		La persona encargada de recibir la documentación verificará los datos del cliente correspondientes al DNI con su propia base y con la base de datos de la RENIEC.	Inicial	DARC	2	5	4.8	4	3
2	Los recibos de luz, agua, etc. presentados no están a nombre del cliente, lo que da lugar a direcciones falsas.	El cliente no desea ser ubicado.	Procesos	Se buscan las direcciones en RENIEC e INFOCORP en caso de retraso en el pago de la deuda.		En la etapa de Apertura y Orientación de créditos se realizará la verificación domiciliaria previa al traspase de los documentos al área de créditos. Adicionalmente a ello, se requerirá al cliente una constancia de domicilio.	Inicial	DARC	4	4	4.2	4	3
3	Los domicilios señalados no consignan los datos necesarios para su ubicación.	Imprecisión en los datos del recibo de luz, agua, etc. A su vez puede ocurrir un error en el ingreso de datos.	Procesos Personas	Control Directo por el Supervisor.		Deberá elaborarse un formato completo para el llenado de datos del cliente incluyendo un espacio para datos de referencia de la dirección. Asimismo, deberá realizarse una verificación de los datos del recibo con su DNI o constancia de domicilio.	Inicial	DARC	4	4	4.2	4	3
4	Se otorgan créditos sin evaluar la condición laboral real del trabajador o no se interpreta de manera correcta la condición laboral del contrato (determinado, indeterminado, fijo o temporal).	La boleta de pagos de ciertas instituciones no indica la situación laboral del trabajador. Asimismo, esta situación se puede presentar por error humano.	Procesos Personas	Control Directo por el Supervisor y se ha instruido sólo otorgar préstamos Multired a aquellos empleados con contratos indeterminados.		Se sugiere seguir la política de créditos que corresponda a la condición laboral del trabajador y la elaboración del formato completo a llenarse en la etapa inicial del proceso de créditos, el cual deberá incluir un espacio que requiera información del trabajador por parte de la institución a la que pertenezca.	Inicial	DARC	4	4	4.2	4	3
5	Demora en el levantamiento de restricciones de la SBS.	Desorden de las oficinas en la remisión de documentos para levantar restricciones SBS (Reporte y sustento de clientes).	Procesos	Indicaciones escritas. Se ha contratado mayor número de personas para la atención de estos casos.		El cliente deberá encargarse de este trámite. El Banco de la Nación le proporcionará una guía para este trámite. No se debe ingresar un expediente incompleto que involucre posteriormente la imagen del Banco.	Inicial	DARC	1	6	5.4	4	2
6	Los Gobiernos Locales y Regionales solicitan préstamos al Banco remitiendo documentación incompleta lo cual recarga la labor de Agencias receptoras y analistas de crédito en términos de revisión y orientación dilatando el inicio del proceso de análisis.	Desconocimiento de la documentación a presentar al Banco por parte de las Municipalidades.	Procesos	Coordinación permanente con las agencias para que informen a los gobiernos locales acerca de requerimientos. Remisión a todas las Municipalidades de requisitos para solicitar créditos con el BN.	Se visualizará en la página interna los requisitos a presentarse para la evaluación de los Préstamos.	Se deberá colgar la información completa, sobre modalidades crediticias y requisitos mínimos requeridos para poder acceder a crédito, en la página web del Banco. Adicionalmente, es importante la creación del departamento de "Apertura y Orientación de Créditos" encargado de orientar al cliente, difundir las modalidades crediticias y requisitos necesarios que deben cumplir los sujetos a crédito para que el banco pueda proceder a la evaluación crediticia. Asimismo, es indispensable realizar un programa de difusión a nivel nacional a su mercado objetivo.	Inicial	DN	2	5	4.2	4	3
7	Los Gobiernos Locales y Regionales solicitan préstamos al Banco remitiendo documentación incompleta lo cual recarga la labor de Agencias receptoras y analistas de crédito en términos de revisión y orientación dilatando el inicio del proceso de análisis.	Inadecuada revisión de la documentación, por parte de las agencias receptoras, que los municipios presentan al Banco a fin de solicitar un préstamo.	Procesos Personas	Permanente comunicación con los Administradores para que revisen la documentación antes de remitirla.	Se visualizará en la página interna los requisitos a presentarse para la evaluación de los Préstamos.	Programar charlas de Capacitación de parte del dpto. De "Apertura y Orientación de Créditos" a las agencias receptoras de la documentación solicitada, para que den una información completa a sus clientes y efectúen una adecuada recolección de documentos en base a las políticas crediticias que le correspondan.	Inicial	DN	5	6	4.2	6	5

N° Evento	Evento de riesgo	Causa	Clasificación	Controles actuales asociados al evento de riesgo	Acciones del Usuario	Sugerencias	Etapa de Crédito	División	FREE	IMP	CON	R	RA
8	Los Gobiernos Locales y Regionales solicitan préstamos al Banco remitiendo documentación errada lo cual recarga la labor de Agencias receptoras y analistas de crédito en términos de revisión y orientación dilatando el inicio del proceso de análisis.	Desconocimiento por parte del cliente en la preparación del expediente a remitirse del Banco.	Procesos Externos	Se envía guías de instrucción a las agencias y se coordina permanentemente con las agencias y Municipios.	Se visualizará en la página interna los requisitos a presentarse para la evaluación de los Préstamos.	El área de "Orientación y Apertura de Créditos" deberá brindar a los clientes la información completa acerca de la documentación requerida para solicitar un crédito. Asimismo, es importante la revisión de la documentación en el momento en que el cliente la ingresa y devolvérsela en ese mismo momento con una carta en el caso que esté incompleta, con el fin de apoyar al cliente y no dilatar el proceso.	Inicial	DN	7	5	4.2	6	5
9	Los Gobiernos Locales y Regionales solicitan préstamos al Banco remitiendo documentación falsificada lo cual recarga la labor de Agencias receptoras y analistas de crédito en términos de revisión y orientación dilatando el inicio del proceso de análisis.	Intención premeditada por parte de las entidades públicas de presentar documentación falsificada con la intención de favorecer la aprobación de un préstamo.	Externos	Se solicita documentación legalizada notarialmente.		Incluir en la solicitud del crédito un término que incluya: "se declara bajo juramento que la documentación presentada es totalmente transparente y en caso de presentarse información falseada el cliente ya no será sujeto de crédito durante un periodo determinado por el Banco como acción de castigo". Además, estos documentos deben estar suscritos por los representantes legales de la entidad solicitante del crédito y debidamente legalizados por un notario.	Inicial	DN	4	8	3.6	7	6
10	Los Gobiernos Locales y Regionales solicitan préstamos al Banco proporcionando documentación errada o falsificada lo cual recarga la labor de los analistas de crédito al efectuar el seguimiento de la documentación originando que se dilate el proceso.	El Banco no cuenta con los medios para detectar errores o documentos falsificados.	Personas	Requerir que presenten copias fedatadas de las Entidades que emiten los documentos (ej. Contraloría, Contaduría y otros). Así también, los administradores verifican la firma del Representante Legal.		Los clientes deberán presentar los documentos debidamente legalizados.	Inicial	DN	4	8	4.8	7	6
11	Los Gobiernos Locales y Regionales solicitan préstamos al Banco proporcionando documentación falsa sobre cuya base se evalúan los créditos a otorgarse.	Ausencia de mecanismos para validar la identidad del solicitante del préstamo a favor de entidades públicas.	Procesos	Se coordina con apertura de cuentas para que facilite las copias de la tarjeta de firmas y se cuenta con acceso a Reniec.	Se han realizado todos los esfuerzos por parte del Banco para garantizar la legitimidad de los documentos presentados.	Incluir en la solicitud del crédito un término que incluya: "se declara bajo juramento que la documentación presentada es totalmente transparente y en caso de presentarse información falseada el cliente ya no será sujeto de crédito durante un periodo determinado por el Banco como acción de castigo". Además, estos documentos deben estar suscritos por los representantes legales de la entidad solicitante del crédito y debidamente legalizados por un notario.	Inicial	DN	3	7	3.6	6	5
12	Los Gobiernos Locales y Regionales solicitan préstamos al Banco proporcionando documentación falsa sobre cuya base se evalúan los créditos a otorgarse.	No se cuenta con un proceso que permita verificar la autenticidad de los sellos notariales y/o registros de autoridades que certifican la documentación presentada al Banco.	Externos	El Banco cuenta con Asesoría Legal y tiene un control previo por parte de su Red de Agencias según la Directiva para Créditos del Sector Público.		Incluir en la solicitud del crédito un término que incluya: "se declara bajo juramento que la documentación presentada es totalmente transparente y en caso de presentarse información falseada el cliente ya no será sujeto de crédito durante un periodo determinado por el Banco como acción de castigo". Además, estos documentos deben estar suscritos por los representantes legales de la entidad solicitante del crédito y debidamente legalizados por un notario.	Inicial	DN	3	3	3.6	3	2

N° Evento	Evento de riesgo	Causa	Clasificación	Controles actuales asociados al evento de riesgo	Acciones del Usuario	Sugerencias	Etapas de Crédito	División	FREE	IMP	CON	R	RA
13	Los Gobiernos Locales y Regionales solicitan préstamos al Banco proporcionando documentación falsa sobre cuya base se evalúan los créditos a otorgarse.	Ausencia de cruce de información con la Contaduría General de la República.	Procesos	Coordinación con la Contaduría sobre documentación contable para el cruce con la presentada al Banco.		El cliente deberá presentar los documentos relacionados a sus cuentas visados por la Contaduría. Esta tarea debe ser realizada por el cliente y no por el Banco.	Inicial	DN	4	5	2.4	5	4
14	Los datos de los flujos de caja presentados por el cliente presentan muchos errores conduciendo al evaluador a incluir dicha información en la Propuesta de Crédito.	Empleado mal capacitado.	Personas Procesos	Revisión previa por el jefe inmediato y orientación para su elaboración.		Evaluación y Capacitación permanente de los empleados. Asimismo, en la solicitud se debe incorporar un formato de flujo de Caja. En dicho formato se debe contemplar los supuestos utilizados.	Inicial	DN	1	1	3.6	1	0
15	Levantamiento de restricción de la SBS mediante la presentación de documentación falsa por la cual la persona que solicita el préstamo Multired pretende acreditar que no debe o que se encuentra al día en los pagos con otras entidades del sistema financiero.	Intención premeditada por parte del solicitante para beneficiarse de los préstamos Multired.	Externos	No existe un control centralizado. Esta labor es delegada a los supervisores de las agencias, en donde, en todas las oficinas que atienden préstamos Multired, recepcionan las constancias originales y las envían por fax a la Oficina Principal para levantar la restricción.		Pedir una certificación de no adeudo del "banco reportante" y de la SBS. Esta tarea debe ser realizada por el cliente y no por el Banco.	Inicial	DN	3	7	4.8	6	5
16	Levantamiento de restricción de la SBS mediante la presentación de documentación falsa por la cual la persona que solicita el préstamo Multired pretende acreditar que no debe o que se encuentra al día en los pagos con otras entidades del sistema financiero.	intención premeditada por parte de trabajadores de las agencias u oficinas especiales de ignorar la falsedad de los documentos para beneficiar a un trabajador público.	Personas	Rotar al personal donde se ha producido el evento para evitar se familiarice con el cliente. En todas las oficinas que atienden préstamos Multired, recepcionan las constancias originales y las envían por fax a la Oficina Principal para levantar la restricción.		Pedir una certificación de no adeudo del "banco reportante" y de la SBS. Esta tarea debe ser realizada por el cliente y no por el Banco.	Inicial	DN	3	7	4.8	6	5
17	Respuesta equivocada a consulta de la SBS genera malestar en el cliente, lo que incide en el nivel de las colocaciones de los préstamos Multired.	Descuido de la SBS para informar al Banco.	Externos			En el caso que el cliente reporte un error en la información proporcionada por la SBS, se deberá realizar una segunda verificación teniendo especial cuidado con los datos del cliente. De continuar el error, se le entregará al cliente una guía que lo oriente ante el problema presentado, por tratarse de un problema externo.	Inicial	DN	3	5	0	4	4
18	Respuesta equivocada a consulta de la SBS genera malestar en el cliente, lo que incide en el nivel de las colocaciones de los préstamos Multired.	La persona que recepciona la consulta no comprende la información real que está brindando la SBS. Descuido del Banco para informar al cliente.	Personas	Coordinación permanente del Banco con el personal de sus agencias. Se ha contratado un mayor número de personas para la atención de estos casos.		Capacitación al personal acerca de los temas relacionados a la situación del cliente y las consultas a realizar a la SBS.	Inicial	DN	2	2	4.2	2	1
19	No se produce el desembolso del crédito aprobado.	Se omitió ingresar en el sistema la aprobación.	Procesos Personas	Seguimiento constante.		Definición de las funciones y responsabilidades del personal del área de créditos, y sus implicancias. Se sugiere a su vez una supervisión a manera de apoyo a los mecanismos de control.	Intermedio	DARC	1	3	5.4	2	0
20	Demora en la suscripción del Pagaré y Cronograma de Pagos.	Elaboración incorrecta del Pagaré y Cronograma de Pagos.	Personas	Labor supervisada por el jefe de división.	El Pagaré y el cronograma del préstamo Multired es impreso directamente del sistema.	Es necesario que el personal que realiza las funciones mencionadas tenga el perfil que se requiera para el puesto. Asimismo, es necesaria la capacitación constante del personal en el área.	Intermedio	DARC	1	4	5.4	3	1
21	El préstamo Multired excede la capacidad de endeudamiento regular del cliente.	Promedio de los abonos son incrementados por efecto de los pagos extraordinarios o no regulares.	Procesos Personas	Control Directo por supervisor. El Sistema ahora realiza el promedio de los 4 abonos menores de los últimos 6 meses.		Solicitarle al cliente la información acerca de su remuneración mensual y corroborarla con sus boletas de pago de los últimos 6 meses.	Intermedio	DARC	3	4	5.4	4	2

N° Evento	Evento de riesgo	Causa	Clasificación	Controles actuales asociados al evento de riesgo	Acciones del Usuario	Sugerencias	Etapa de Crédito	División	FREE	IMP	CON	R	RA
22	Título valor y cronograma no consignar datos completos o el título valor se perjudica por estar mal llenado.	Los datos del recibo de luz, agua y otros documentos requeridos al cliente son imprecisos. Además, se pueden presentar errores en el ingreso de los datos.	Personas Procesos	Control Directo por el Supervisor. Adicionalmente, se amplió el número de caracteres para el ingreso de datos del cliente.		Formato para el llenado de datos para el pagaré y fijación de responsabilidades.	Intermedio	DARC	4	3	4.8	3	2
23	Pagaré y cronograma mal elaborado.	Falla en el sistema.	Tecnología	Control Directo por el Supervisor.	El Pagaré y el cronograma del préstamo Multired es impreso directamente del sistema.	El departamento de sistemas debe revisar periódicamente el buen funcionamiento del programa que elabora el pagaré y el cronograma de pago. Complementario a esto, es necesaria la verificación de los datos de estos documentos.	Intermedio	DARC	1	6	5.4	4	2
24	Suscripción errada del pagaré (firma diferente a la del DNI).	Falta de cuidado en la suscripción del Pagaré.	Personas	Control Directo por el Supervisor.	Se instruyó al personal que debe tener mayor cuidado en la revisión de la firma. Asimismo, los pagarés son firmados presencialmente por titular y garante en las oficinas del BN.	Instruir al personal acerca de la importancia de la contrastación de la firma del DNI del cliente con la firma del pagaré.	Intermedio	DARC	2	7	4.2	5	4
25	Abono del préstamo errado.	Error o descuido de persona.	Personas	Control Directo por el Supervisor.	El abono es automático por sistema.	El analista responsable del expediente deberá verificar el abono del dinero a la cuenta del cliente respectivo.	Intermedio	DARC	3	4	0	4	4
26	Los analistas de crédito deliberadamente ignoran los errores en la documentación presentada por las entidades públicas que solicitan un préstamo al Banco con la intención de favorecerlos.	Falta de formación ética y moral (conflicto con metas personales y grupales de colocación de créditos).	Personas	Seguimiento al personal, si se presentan indicios de la situación. Además, el hecho puede ser causal de despido.	El expediente elaborado por el analista es revisado por la jefatura de División y por el Dpto. de Riesgos.	El perfil de un analista debe estar basado en una formación ética y moral, que sea reforzada internamente en el Banco. Para esto, es importante que en la etapa de Contratación de este personal se realicen rigurosos exámenes que ayuden a prever este tipo de problemas.	Intermedio	DN	3	9	4.2	7	6
27	Las solicitudes de crédito se evalúan sobre la base de información desactualizada relacionada con la posición deudora del cliente con el Banco.	Ausencia de reportes actualizados y/o sistema que refleje la posición deudora actual y global del cliente con el Banco.	Tecnología	Se utilizan varias fuentes de información manual.	Proyecto de Base de Datos Unificada.	Adquisición de un software que contenga la posición del cliente actualizada día a día. Incluir un sistema de calificación adecuada del cliente.	Intermedio	DN	3	5	2.4	4	3
28	Inclusión en propuesta de crédito de errónea clasificación de riesgo.	Ausencia de reportes actualizados y/o sistema que refleje la posición deudora actual y global del cliente con el Banco que incluya clasificación de riesgo.	Tecnología Procesos	Se consulta a la SBS vía Internet.		Adquisición de un software que contenga la posición del cliente actualizada día a día. Complementariamente a esto, se harán las consultas respectivas para obtener información del cliente a las instituciones que correspondan.	Intermedio	DN	3	6	3.6	5	4
29	Inclusión en propuesta de crédito de errónea clasificación de riesgo.	Error en el ingreso de datos.	Personas	Labor supervisada por el Jefe de División.		Labor supervisada por el Jefe de División.	Intermedio	DN	2	7	4.8	5	4
30	Las solicitudes de crédito se evalúan sobre la base de información desactualizada relacionada con la posición deudora del cliente con el Sistema Financiero.	Los analistas no cuentan con información relacionada con la posición deudora actual y global del cliente con el Sistema Financiero. La información proporcionada por la SBS presenta un desfase de al menos dos meses.	Externos	No es controlable por el Banco.	Se trata de un evento externo sobre el cual el Banco no tiene mayor injerencia ya que la situación presentada en el reporte crediticio de la SBS tiene un desfase de dos meses y sobre éste, es que los analistas evalúan las propuestas de crédito.	No es controlable por el Banco.	Intermedio	DN	5	6	1.2	6	6
31	Las solicitudes de crédito se evalúan sobre la base de información desactualizada relacionada con la posición deudora del cliente con el Ministerio de Vivienda.	Ineficiente coordinación entre el Ministerio de Vivienda y los Municipios.	Externos	Se coordina con el Ministerio de Vivienda y los Municipios.	El medio empleado para que el Ministerio de Vivienda mantenga actualizados los registros del Prebam a favor del Ministerio de Vivienda.	Incluir un término en la solicitud de crédito que diga "si ustedes mantienen una deuda con el Banco de materiales presentarán una posición de cliente actualizada que sea firmada por el Ministerio de Vivienda".	Intermedio	DN	5	5	1.2	5	5
32	Para la elaboración de la propuesta de crédito y su respectivo informe se ingresa manualmente los datos necesarios en una hoja de Excel generando errores de calculo, de tipeo u omisiones.	Poco apoyo de proceso automatizado que facilite la labor del analista y reduzca la incidencia de error.	Tecnología	Las propuestas se revisan por el jefe inmediato antes de su aprobación al nivel correspondiente.	Proyecto para automatizar el proceso crediticio.	Se sugiere crear un formato de propuesta de crédito que esté incluido en el sistema y que facilite el ingreso de datos minimizando errores de cálculo u omisiones. Asimismo, se destaca la labor del Supervisor de División para este punto.	Intermedio	DN	1	4	4.2	3	2

N° Evento	Evento de riesgo	Causa	Clasificación	Controles actuales asociados al evento de riesgo	Acciones del Usuario	Sugerencias	Etapas de Crédito	División	FREE	IMP	CON	R	RA
33	Propuestas aprobadas por personal cuyo límite de autonomía no corresponde al aprobado por el Directorio.	Descuido de la persona que clasifica los expedientes para el envío de los mismos a la instancia de aprobación correspondiente.	Personas Procesos	Se verifica la posición del cliente con el Banco para establecer el nivel de la autonomía para la aprobación.		La persona responsable de la clasificación y designación de los expedientes deberá conocer la información necesaria que le permita cumplir de manera óptima sus funciones. De igual manera deberá verificar la posición del cliente con el Banco para la toma de decisión acerca de la instancia de aprobación. Para este fin, es una obligación del Banco la difusión oportuna al personal de créditos de los niveles de autonomía de las instancias de aprobación de créditos.	Intermedio	DN	1	7	4.2	5	4
34	Propuestas aprobadas por personal cuyo límite de autonomía no corresponde al aprobado por el Directorio.	Descuido de la persona que aprueba un expediente que no le corresponde.	Personas Procesos	Se verifica posición del cliente con el Banco para establecer el nivel de la autonomía para la aprobación.		La persona responsable de la clasificación y designación de los expedientes deberá conocer la información necesaria que le permita cumplir de manera óptima sus funciones. De igual manera deberá verificar la posición del cliente con el Banco para la toma de decisión acerca de la instancia de aprobación. Para este fin, es una obligación del Banco la difusión oportuna al personal de créditos de los niveles de autonomía de las instancias de aprobación de créditos.	Intermedio	DN	1	1	4.2	1	0
35	Propuestas aprobadas por personal cuyo límite de autonomía no corresponde al aprobado por el Directorio.	Falta de ética y moral.	Personas	Medidas drásticas que conllevan a despido y verificación de posición del cliente con límites de autonomía antes de la autorización de la operación.		Capacitación del personal responsable del desembolso. Este personal deberá tener conocimiento de los límites de autonomía de las instancias de aprobación y deberá verificar la posición deudora del cliente con el Banco previamente al desembolso. Asimismo, en caso de ser evidente la intención de una acción premeditada se tomarán medidas drásticas que conlleven a despido.	Intermedio	DN	1	7	5.4	5	3
36	Llenado incorrecto del pagaré.	Procedimiento manual.	Personas	Revisión del jefe inmediato.		Chequeo por parte de legal. Supervisión del jefe inmediato.	Intermedio	DN	1	1	4.2	1	0
37	Fecha de emisión del pagaré no coincide con fecha de desembolso del préstamo, pudiendo generar errores al momento del protesto.	Demora en el trámite de desembolso generado tanto en el Departamento de Créditos como en el Departamento de Servicios Bancarios.	Procesos	Se corrige en el pago de la primera cuota, para mantener las mismas fechas de cronograma original.		La persona encargada de hacer el desembolso deberá ser la persona encargada de poner la fecha del pagaré.	Intermedio	DN	1	5	3.6	4	3
38	No se contabiliza la garantía.	No se imparte instrucciones adecuadas al Dpto. de Servicios Bancarios.	Personas	Previo al desembolso el Dpto. de Servicios Bancarios coordina con Operaciones para el registro de la garantía.	Se aprobó el reglamento para la constitución de las garantías para el desembolso del crédito.	El departamento legal debe emitir una nota de conformidad de garantías. Es importante un registro operativo y un registro contable. La misma persona que realice el desembolso deberá contabilizar la operación como paso seguido.	Intermedio	DN	2	7	4.2	5	4
39	Aprobación de un crédito sin contar con la opinión del Departamento de Riesgos (División de Riesgo Crediticio).	Demora en el procedimiento por parte del Departamento de Créditos.	Procesos Personas	A partir de la vigencia del reglamento de la política de Riesgo Crediticio todas las propuestas cuentan con la opinión del área de Riesgos. Los préstamos se están aprobando cuando cuentan con una opinión favorable del Dpto. De Riesgos.		La persona encargada del desembolso deberá realizar el expediente aprobado que deberá contener no sólo la aprobación de la instancia correspondiente sino también el visto bueno del área de riesgos para poder proceder al desembolso. De no contener uno de los requisitos no se efectuará el desembolso comunicándole la razón al área correspondiente.	Intermedio	DN	1	7	5.4	5	3

N° Evento	Evento de riesgo	Causa	Clasificación	Controles actuales asociados al evento de riesgo	Acciones del Usuario	Sugerencias	Etapas de Crédito	División	FREE	IMP	CON	R	RA
40	Pérdida del Pagaré y documentación sustentatoria del préstamo.	Sucede en el traslado de documentos por parte del Service.	Externos	Verificación de anexos de balance. Se ha solicitado al Dpto. de logística un mejor servicio de traslado de documentos.		Deberá existir una copia de todos los documentos del expediente y del pagaré que sirva de apoyo para la reconstrucción del expediente en caso de pérdida.	Intermedio Final	DARC	2	7	4.8	5	4
41	No se produce el desembolso del crédito aprobado.	No se alcanza a la División de Operaciones la información correspondiente al crédito aprobado para que ingrese la misma en el sistema. Este paso es necesario para que el Departamento de Servicios Bancarios proceda con el desembolso.	Personas	Seguimiento permanente. Verificación del ingreso al sistema.		Procedimiento de desembolsos que involucre un formato de orden de desembolso en el sistema con "fecha del día en que se dio la orden".	Intermedio Final	DN	2	2	5.4	2	0
42	No se efectúan los castigos contables conforme a las normas de la SBS.	Falta de conocimiento de las Normas y Directivas Internas para realizar los castigos contables.	Personas	Periódicamente el Dpto. de Créditos revisa tanto las normas publicadas en El Peruano como las normas y directivas internas. Asimismo, el Departamento de Asesoría Jurídica informa y comenta semanalmente sobre las normas legales publicadas por El Peruano.		El área legal debe actualizar las normas y directivas internas y comunicarlas a los jefes de cada área vía sistema interno del Banco. Del mismo modo, cada jefe hará un informe de las normas y reglamentos externos o internos que le correspondan a su área y lo difundirá a su personal vía sistema interno del Banco. Asimismo, se sugiere la creación de un Comité de Castigos y su reglamento.	Final	DARC	1	9	5.4	6	4
43	No se brinda data completa al Departamento de Asesoría Jurídica acerca de la situación deudora de los clientes para una adecuada administración.	No se cuenta con la posición de clientes actualizada que refleje todas las operaciones del cliente en el banco.	Tecnología	Cruzar información con los reportes RCD y anexos del Balance en MN y ME remitidos mensualmente por las áreas operativas y elaborar una base de datos en Excel.	Proyecto de Base de Datos Unificada.	Adquisición de "un software que contenga la posición del cliente actualizada día a día. De esta manera se podrá corroborar la actual situación, de adeudos o no, del cliente.	Final	DARC	4	7	3	6	5
44	No se toman las medidas correctivas oportunamente.	Las personas encargadas de realizar el seguimiento post-crédito a los clientes, no lo realizan de manera oportuna.	Personas	Periódicamente se elabora un listado de colocaciones a través de una hoja de cálculo Excel.	Existe una persona encargada en darle seguimiento a estas operaciones.	Adquisición de un software que contenga la posición del cliente actualizada día a día. De esta manera se podrá corroborar la actual situación, de adeudos o no, del cliente. Creación de un Comité de Recuperaciones y su normativa.	Final	DARC	6	7	2.4	7	6
45	Los informes de la situación judicial de los clientes presentan información completa y/o incorrecta.	No se tienen los documentos necesarios para sustentar el castigo.	Procesos Personas	Se toma como referencia todas las Normas y Directivas para los informes de castigo. Comunicación constante con el Dpto. de Asesoría Jurídica con el fin de que sus informes presenten información adecuada y solicitada por el Directorio del Banco.		Deberá existir una copia de todos los documentos del expediente y del pagaré que sirva de apoyo para la reconstrucción del expediente en caso de pérdida. Asimismo, se recomienda clasificar el crédito por castigar en atención a su cuantía. Los menores de 3 UIT: "castigo automático sin sustento".	Final	DARC	5	8	4.2	7	6
46	No se ejecuta el castigo contable propuesto.	No existe una información consolidada dentro del Banco. Se presenta una diferencia entre los nombres y montos proporcionados por Asesoría Jurídica y aquellos que existen en los anexos del Balance.	Procesos	Se solicita a Asesoría Jurídica que se verifique tanto los nombres como los montos de los clientes cuyas deudas serán posteriormente propuestas para el castigo. Existe una directiva en el Banco en la cual se norma todo el proceso de castigo.		Adquisición de un software que contenga la posición del cliente actualizada día a día. Creación de un Comité de Castigos y su reglamento.	Final	DARC	3	3	4.2	3	2
47	Los montos castigados no son los correctos.	Ingreso de datos erróneo en el listado de la plantilla de propuesta de castigos.	Personas	Se cruza la información proporcionada por el Dpto. de Asesoría Jurídica con los reportes RCD y anexos de Balance en MN y ME.	Existe una persona encargada en darle seguimiento a estas operaciones.	Fijar un responsable de la emisión de los saldos deudores. El Comité de Castigos deberá revisar el listado de clientes a castigar obtenidos del sistema del Banco con las respectivas propuestas de Castigos.	Final	DARC	2	6	4.2	5	4
48	Los montos castigados no son los correctos.	Desactualización de documentos tomados como referencia en la elaboración de la propuesta de castigo.	Procesos	Se cruza la información proporcionada por el Dpto. de Asesoría Jurídica con los reportes RCD y anexos de Balance en MN y ME.	Proyecto de Base de Datos Unificada.	Revisar periódicamente los créditos a castigar y la documentación evaluada no debe tener una antigüedad de más de 3 meses.	Final	DARC	3	6	4.2	5	0

N° Evento	Evento de riesgo	Causa	Clasificación	Controles actuales asociados al evento de riesgo	Acciones del Usuario	Sugerencias	Etapa de Crédito	División	FREE	IMP	CON	R	RA
49	Castigo de deudas de clientes que no se encuentran clasificados en Pérdida y/o que sus provisiones no son del 100%.	No se verifican correctamente los datos que cumplan los requisitos indispensables para ejecutar el castigo.	Personas	Se cruza la información proporcionada por el Dpto. de Asesoría Jurídica con los reportes RCD y anexos de Balance en MN y ME. Existe una directiva en la cual se norma todo el proceso de castigo.		Correcta revisión de los requisitos para los créditos a castigar. Asimismo, se sugiere la creación de un Comité de Castigos y su reglamento.	Final	DARC	1	6	5.4	4	2
50	Desactualización de los documentos tomados como referencia en la elaboración de propuestas de castigo.	Demora en la toma de decisiones para aprobar el castigo.	Personas			Establecer plazos para la toma de decisiones del personal correspondiente para calificar un crédito como pérdida.	Final	DARC	5	6	0	6	6
51	Castigo de deudas de clientes que no se encuentran clasificados en Pérdida y/o que sus provisiones no son del 100%.	Para la elaboración de las propuestas de castigo se toma como referencia información desactualizada.	Procesos	Se cruza la información proporcionada por el Dpto. de Asesoría Jurídica con los reportes RCD y anexos de Balance en MN y ME.	Proyecto de Base de Datos Unificada.	Los créditos a castigar deberán partir de la cartera de créditos calificados como pérdida (provisionados al 100%).	Final	DARC	1	6	5.4	4	2
52	La exposición de motivos requerida para el sustento del castigo no contiene información precisa.	Falta de verificación de instrucciones impartidas en la Directiva correspondiente.	Personas	Labor supervisada por el Jefe de División y existe la directiva en la cual se norma todo el proceso de castigo.		Capacitación al personal de cómo presentar los expedientes de Castigos. A su vez, es importante la existencia del Comité de Castigos para este efecto.	Final	DARC	1	5	4.2	4	3
53	No se registra el castigo contable.	No se envían las instrucciones de castigo o transporte ineficiente de la documentación.	Procesos	Se verifica que los clientes castigados se encuentren en la cuenta de orden castigos y hayan sido descargados de las colocaciones. Además, se creó una Comisión de Castigos conformada para efectos de seguimiento y control.		Fijar plazos para registrar y contabilizar el castigo desde el momento en que el Comité de Castigos coloque al crédito en la lista de Castigos.	Final	DARC	1	8	5.4	6	4
54	No se registra el castigo contable.	Falta de conocimiento de cómo ejecutar las instrucciones enviadas.	Procesos Personas	Se verifica que los clientes castigados se encuentren en la cuenta de orden de castigos y hayan sido descargados de las colocaciones. Se creó una Comisión de Castigos a efectos de seguimiento y control.		Capacitación al personal involucrado en el proceso del castigo de la cartera.	Final	DARC	2	8	5.4	6	4
55	Registro incorrecto del castigo contable (deuda declarada incobrable que sale de colocaciones y pasa a una cuenta castigada que se refleja en "pérdidas").	Falta de seguimiento y control.	Procesos	Se verifica que los clientes castigados se encuentren en la cuenta de orden castigos y hayan sido descargados de las colocaciones. Asimismo, se creó una Comisión de Castigos, conformada para efecto de seguimiento y control. Existe la directiva en la cual se norma todo el proceso de castigo.	Proyecto de Base de Datos Unificada.	Crear el procedimiento de Castigos y un Comité de Castigos (permanente) para estos efectos.	Final	DARC	2	8	5.4	6	4
56	Demora en obtener los reportes de las cuotas vencidas.	Posible demora del sistema en general de los reportes.	Tecnología	Revisión de Reportes Crediticio de Deudores.	Proyecto de Base de Datos Unificada.	Mejorar el hardware del área que lo requiera.	Final	DARC	2	4	3.6	3	2
57	El Sistema de cobranza automática no realiza el cargo en la cuenta de ahorros del cliente pese a tener efectivo mayor a la cuota (Préstamos Multired).	Falla del Sistema.	Tecnología	Se informa a Sistemas; vía memorando acerca de las cuotas no cobradas y se realiza el seguimiento para verificar su cobro.		El área de Sistemas deberá verificar periódicamente el buen funcionamiento del Sistema de Cobros.	Final	DARC	1	6	4.2	4	3
58	Cobranza infructuosa (fallida) de préstamos Multired.	Saldo insuficiente en la Cuenta de Ahorros del titular y garante.	Externos	Se remite carta a la Unidad Ejecutora solicitando los motivos por los cuales no se abonó. Adicionalmente, se solicita a la UE, en el caso de haber cambiado la modalidad de pago, se sirva afectar la remuneración o pensión del deudor ya que en el pagaré el deudor lo permite.		Fijar internamente una holgura aceptable para que la institución pública abone el dinero en la cuenta del trabajador. Pasado este tiempo se remitirá una carta a la Unidad Ejecutora para saber la situación del cliente deudor y ver la manera de afectar su remuneración.	Final	DARC	3	4	4.8	4	3

N° Evento	Evento de riesgo	Causa	Clasificación	Controles actuales asociados al evento de riesgo	Acciones del Usuario	Sugerencias	Etapas de Crédito	División	FREE	IMP	CON	R	RA
59	Demora o falta de remisión de cartas de cobranza.	Falla en el seguimiento de la situación de los clientes.	Personas	Se verifica la situación del cliente con el reporte sistematizado de deudores. Adicionalmente, se lleva un control de cargos correspondientes a las cartas enviadas.		El analista deberá preocuparse por llevar un control del vencimiento de los créditos otorgados a sus clientes. Asimismo, de la verificación del envío de las cartas de cobranza y su inclusión al listado de cuentas del Comité de Recuperaciones (reuniones mensuales).	Final	DARC	1	6	4.8	4	3
60	Carta de gestión de cobranza no es recibida por el cliente.	Cliente se mudó.	Externos	Se procede a ubicar la dirección actualizada en Infocorp y Reniec.		Se procede a ubicar al cliente mediante el área de Recursos Humanos de la institución en la que trabaja.	Final	DARC	4	4	3	4	3
61	Carta de gestión de cobranza no es recibida por el cliente.	Dirección Deficiente.	Procesos	Se ha procedido a instruir a las Oficinas Especiales de Crédito, a los Administradores de Sucursales y Agencias de Provincias que se considere en los Pagarés los datos detallados y completos de las direcciones domiciliarias, tanto el titular como el garante, así como, que las mismas guarden una relación con los recibos de suministro que se acompañan como requisito para el desembolso. Adicionalmente, el Dpto. de informática amplió los campos de direcciones en los reportes.		Deberá contar con un formato de solicitud completo para el llenado de datos personales del cliente como del garante.	Final	DARC	1	4	5.4	3	1
62	Demora en obtener los Pagarés protestados para el inicio de las acciones judiciales.	Retraso en el área encargada de gestionar el protesto del pagaré	Procesos Personas	Se reitera la solicitud de remisión de tales documentos y comunicación constante con el Dpto. de Servicios Bancarios.		Se reforzarán las funciones correspondientes al personal encargado de gestionar el protesto del pagaré.	Final	DARC	4	5	2.4	5	4
63	Demora en obtener los Pagarés protestados para el inicio de las acciones judiciales.	Falta de instrucción.	Personas	Seguimiento de la situación de los clientes. Además, se ha dispuesto que una persona ajena del proceso verifique periódicamente el proceso y realice las correcciones que el caso requiera.		La persona responsable de dar la autorización de los protestos debe tener conocimiento de la política de tratamiento de la deuda morosa: recuperación prejudicial y posteriormente las acciones judiciales. Por otro lado, deberá haber un listado de créditos vencidos en poder de créditos, de recuperaciones y en judicial.	Final	DARC	1	7	5.4	5	3
64	Demora en obtener las liquidaciones de deuda para el inicio de las acciones judiciales.	Falta de proceso automatizado para elaboración de liquidaciones.	Tecnología		Proyecto de Base de Datos Unificada.	Adquisición de un software que contenga la posición del cliente actualizada día a día. De esta manera se podrán obtener las liquidaciones de deudas.	Final	DARC	3	5	2.4	4	3
65	Demora en obtener las liquidaciones de deuda para el inicio de las acciones judiciales.	Falta de solicitud.	Procesos			Una vez tomada la decisión las áreas de apoyo encargadas de proporcionar el saldo deberán operar.	Final	DARC	5	7	2.4	6	5
66	Difícil ubicación de expedientes de clientes deudores de préstamos Multired en el Archivo Central.	Ubicación de expedientes no está debidamente organizada.	Procesos			Organizar el lugar donde se almacenan los expedientes completos. Asimismo, sacar una copia de seguridad a cada expediente para su manejo diario.	Final	DARC	3	4	4.2	4	3
67	Falta de instrucción al Departamento de Asesoría Jurídica por parte del Departamento de Créditos con respecto al inicio de acciones judiciales ante el incumplimiento de pago por parte del cliente.	Falta de seguimiento y control.	Procesos			El analista deberá preocuparse por llevar un control del vencimiento de los créditos otorgados a sus clientes. Asimismo, de la variación del envío de las cartas de cobranza y su inclusión al listado de cuentas del Comité de Recuperaciones (reuniones mensuales).	Final	DARC	3	7	4.8	6	5

N° Evento	Evento de riesgo	Causa	Clasificación	Controles actuales asociados al evento de riesgo	Acciones del Usuario	Sugerencias	Etapas de Crédito	División	FREE	IMP	CON	R	RA
68	Demora en la instrucción al Departamento de Asesoría Jurídica por parte del Departamento de Crédito con respecto al inicio de las acciones judiciales, ante el incumplimiento del pago por parte del cliente.	Demora en remisión de liquidaciones y Pagars.	Procesos			El analista deberá preocuparse por llevar un control del vencimiento de los créditos otorgados a sus clientes. Asimismo, de la variación del envío de las cartas de cobranza y su inclusión al listado de cuentas del Comité de Recuperaciones (reuniones mensuales). Además, se sugiere la adquisición de un software que contenga la posición del cliente actualizada día a día. De esta manera se podrán obtener las liquidaciones de deudas.	Final	DARC	2	5	4.8	4	3
69	Cobranza Judicial infructuosa.	Documentación escasa - no completa - como medio probatorio para acción judicial.	Procesos	Se solicita a las oficinas que otorgan préstamos Multired el cumplimiento de normas establecidas.	Se realiza seguimiento constante por parte de la persona encargada.	Organizar el lugar donde se almacenan los expedientes completos, los mismos que deberán contar con la información mínima requerida por la SBS. Asimismo, sacar una copia de seguridad a cada expediente para su manejo diario.	Final	DARC	1	8	4.8	6	5
70	No hay registro de la deuda vencida en judicial.	Demora en la remisión de las demandas Judiciales.	Procesos	Se reitera la solicitud de la remisión de tales documentos y se coordina con la Red de Agencias y Asesoría Jurídica, la agilización del proceso.		Definir una política de tratamiento de deuda morosa que designe responsabilidades.	Final	DARC	4	4	5.4	4	2
71	No hay registro de la deuda vencida en judicial.	Falta de instrucción al área operativa acerca del registro contable.	Procesos	Seguimiento de situación de los clientes. Se cuenta con una mayor número de personas que permiten verificar esta acción, así como el Departamento de Asesoría Jurídica ha agilizado el proceso.		Definir una política de tratamiento de deuda morosa que designe responsabilidades.	Final	DARC	1	7	5.4	5	3
72	Presentación de la Solicitud de Refinanciación de aquellas deudas que cuentan con garantías.	El cliente presenta la solicitud de refinanciación con el fin de detener o alargar el proceso del remate de sus garantías.	Externos	Se evalúa de acuerdo a los antecedentes del deudor.	Se está coordinando con el Dpto. de Riesgos la formalización de los lineamientos para las refinanciaciones.	Todo el proceso de refinanciación deberá tener un plazo máximo de 30 a 60 días para su culminación. Caso contrario se reactivará el proceso judicial.	Final	DARC	3	6	4.8	5	4
73	Desacuerdo en las condiciones financieras para la refinanciación de deudas.	No existe una política de refinanciación de créditos vigente.	Procesos	Todas las propuestas de refinanciación se elevan a Directorio.	Se está coordinando con el Dpto. de Riesgos la formalización de los lineamientos para las refinanciaciones.	Se deberán elaborar los lineamientos que normen las refinanciaciones. Asimismo, el mismo nivel de aprobación del crédito será el responsable de la aprobación de la refinanciación.	Final	DARC	3	6	3	5	4
74	Demora en la Refinanciación de Prestamos Multired.	No se recibe la comunicación del cliente en forma oportuna, en caso de cese.	Externos	Reiteración a las Unidades Ejecutoras de brindar información acerca de la condición laboral del empleado.	Se cuenta con una persona encargada exclusivamente para el seguimiento y recuperación de los préstamos.	Coordinar con las Instituciones del Estado para que se reporte inmediatamente la situación de cese de sus empleados al Banco. De esta manera, el Banco podrá contactar al cliente para ofrecerle el servicio de refinanciación y así poder evitar retrasos en los pagos. Adicionalmente, se deberá adicionar una cláusula específica en el Contrato de Prestamos Multired que indique que el cliente deberá comunicar al Banco en caso de cese para poder acceder a una refinanciación, comunicándosela al cliente en el momento de la firma del contrato.	Final	DARC	2	7	4.8	5	4
75	Demora en la suscripción del Contrato de Refinanciación.	Elaboración incorrecta del Contrato de Refinanciación.	Procesos	Coordinación con el Dpto. de Asesoría Jurídica.		Se sugiere crear un formato para el Contrato de Refinanciación que esté incluido en el sistema y que facilite el ingreso de datos minimizando errores de cálculo u omisiones.	Final	DARC	1	4	5.4	3	1
76	No se realiza la regularización contable de los créditos refinanciados.	Falta de instrucción por parte del Departamento de Créditos o instrucción no procesada por el área operativa acerca del traslado de la deuda a la cuenta de refinanciados.	Procesos	Seguimiento contable de la operación previa a la refinanciación.		La persona encargada de la elaboración del nuevo cronograma de pago será el responsable de pasar esta información al área de contabilidad.	Final	DARC	1	3	4.8	2	1

N° Evento	Evento de riesgo	Causa	Clasificación	Controles actuales asociados al evento de riesgo	Acciones del Usuario	Sugerencias	Etapa de Crédito	División	FREE	IMP	CON	R	RA
77	Demora en la evaluación de solicitudes de refinanciación de deuda.	Lentitud en la información de los procesos judiciales.	Procesos	Seguimiento para la atención oportuna de lo requerido.		La información del proceso judicial deberá ser ingresada y poder ser vista por las áreas autorizadas de manera automática mediante el sistema.	Final	DARC	3	4	4.8	4	3
78	Demora en remisión de cartas a los Municipios para que remitan conformidad del Acta de Defunción.	Falla en el seguimiento de la situación de los clientes.	Personas	Se verifica con el reporte de ingreso de documentos		Supervisión por el Supervisor.	Final	DARC	1	3	4.8	2	1
79	Carta solicitando la conformidad del Acta de Defunción no es recibida por el Municipio.	Servicio de expedición de la carta es ineficiente.	Externos	Se averigua telefónicamente la dirección actual	Se cuenta con una persona encargada exclusivamente de tramitar el Fondo por Contingencia y hacerle seguimiento	Se cuenta con una persona encargada exclusivamente de tramitar el Fondo por Contingencia y hacerle seguimiento	Final	DARC	2	7	4.8	5	4
80	Municipio se niega a remitir conformidad del Acta de Defunción.	Requieren un pago por el servicio.	Externos	Coordinación permanente con el Municipio. Se ha establecido la ley 27444, la cual obliga a la colaboración entre entidades del Estado.	Se cuenta con una persona encargada exclusivamente de tramitar el Fondo por Contingencia y hacerle seguimiento	Se cuenta con una persona encargada exclusivamente de tramitar el Fondo por Contingencia y hacerle seguimiento	Final	DARC	2	7	3.6	5	4
81	Municipio se demora en remitir conformidad del Acta de Defunción.	Error en el Registro Civil del Municipio.	Externos	Reiteración de solicitudes de documentos.	Se cuenta con una persona encargada exclusivamente de tramitar el Fondo por Contingencia y hacerle seguimiento	Se cuenta con una persona encargada exclusivamente de tramitar el Fondo por Contingencia y hacerle seguimiento	Final	DARC	4	6	4.2	5	4
82	Falta o demora en la instrucción al Departamento de Servicios Bancarios por parte del Departamento de Créditos para la cancelación del préstamo por fallecimiento del titular.	Falla de seguimiento y control.	Personas	Se verifica con el reporte de ingreso de documentos. Revisión periódica del control del proceso por persona ajena al mismo		Supervisión por el Supervisor.	Final	DARC	1	7	5.4	5	3
83	Devoluciones de cuotas cargadas con posterioridad al fallecimiento del deudor, no se realizan o se realizan de manera incorrecta.	Falla de seguimiento o instrucción.	Procesos	Llamadas telefónicas y seguimiento de la situación de clientes	Se cuenta con una persona encargada exclusivamente de tramitar el Fondo por Contingencia y hacerle seguimiento	Coordinar con las Instituciones del Estado para que se comunique inmediatamente el fallecimiento de sus empleados al Banco. De esta manera, el Banco podrá tomar las acciones referentes al caso.	Final	DARC	1	7	5.4	5	3
84	Se procede con la solicitud de liberación de garantías de clientes que aún presentan deuda impaga.	No se verifica reporte de deudores.	Personas	Se solicita conformidad a las oficinas que controlan los créditos y a las áreas operativas y al Dpto. de Asesoría Jurídica, según sea el caso, con la finalidad de que confirmen la inexistencia de adeudos.		Adquisición de un software que contenga la posición del cliente actualizada día a día. De esta manera se podrá corroborar la actual situación, de adeudos o no, del cliente.	Final	DARC	1	8	5.4	6	4
85	Se procede con la solicitud de liberación de garantías de clientes que aún presentan deuda impaga.	No se cuenta con un reporte de deudores.	Tecnología	Se solicita conformidad a las oficinas que controlan los créditos y a las áreas operativas y al Dpto. de Asesoría Jurídica, según sea el caso, con la finalidad de que confirmen la inexistencia de adeudos.	La solución final será implementada al culminarse el Proyecto de Base de Datos Unificada.	La persona encargada de liberar las garantías deberá revisar previamente la posición actual del cliente para determinar si procede o no la liberación de garantías.	Final	DARC	1	8	5.4	6	4
86	No se efectúa descargo en los reportes contables de garantías.	Falla de instrucción	Personas	Seguimiento a través de anexos del Balance.		El área de créditos, recuperaciones o legal; deberá comunicar y dar la instrucción al área de contabilidad del cierre de la operación crediticia para que proceda a realizar el descargo de las garantías.	Final	DARC	1	6	4.8	4	3

N° Evento	Evento de riesgo	Causa	Clasificación	Controles actuales asociados al evento de riesgo	Acciones del Usuario	Sugerencias	Etapas de Crédito	División	FREE	IMP	CON	R	RA
87	Las calificaciones de las carteras de créditos afectan las decisiones de los agentes económicos (externa y interna).	Los créditos no son calificados de la manera que corresponde, es decir, el que corresponde como pérdida lo colocan como dudoso, por ejemplo, esto se debe a que no se evalúa todos los elementos de juicio necesario.	Procesos Personas			Se debe hacer una auditoria especial a los créditos calificados como dudosos. También, se deberá revisar la existencia del reglamento de operatividad del Comité de Castigos y su funcionamiento.	Final	DARC	5	6	0	6	6
88	No se toma la decisión de castigar las carteras.	No hay documentación completa que cumpla con la norma de castigo.	Proceso			Elaborarse formato de propuesta de Castigos y reglamento operativo del Comité de Castigos (frecuencia de reuniones, personas involucradas y otros)	Final	DARC	5	6	0	6	6
89	No se implementan las decisiones del Comité de Castigos de parte del área de contabilidad.	Se observa que falta algún requisito.	Proceso			El Secretario del Comité de Castigos deberá entregarle al área de Contabilidad la nota de incobrabilidad y su expediente para que proceda a hacerse el registro. Así mismo, se deberá involucrar al área de contabilidad en las decisiones del Comité de Castigos. También, Contabilidad deberá hacer un reporte mensual de los castigos implementados e informar las causas de los que no se han implementado	Final	DARC	4	6	0	5	5
90	No se puede determinar el monto de la deuda a cobrar por las diferencias entre el cronograma aprobado por el Departamento de Créditos y el generado vía sistema por el Departamento de Servicios Bancarios.	Variación de la tasa de interés.	Procesos	A través de las Agencias y Sucursales se remite a los clientes la modificación del cronograma.	Ante un cambio en la tasa de interés, el Dpto. de Servicios Bancarios realiza las modificaciones, genera los cronogramas y los envía a las agencias.	Ante un cambio en cualquiera de las condiciones del contrato, el departamento de Servicios Bancarios deberá realizar las modificaciones generando los nuevos cronogramas automáticamente. De igual manera, el cronograma antiguo será reemplazado por el nuevo automáticamente en el sistema del Banco. La misma instancia que aprobó el crédito inicial deberá aprobar el nuevo cronograma	Final	DARC	1	6	2.4	4	3
91	Los créditos calificados como pérdida no se sacan del Balance. De esta manera, los estados financieros del Banco muestran información equivocada.	No se comunica a contabilidad que el crédito ha sido calificado como pérdida.	Proceso Personas			Una de las funciones del Comité de Castigos es comunicar al área de contabilidad el momento en que ha sido declarado como pérdida un determinado crédito.	Final	DARC	4	6	0	5	5

Notas biográficas

Elizabeth Rocío Lung Isidro (1979)

Economista de la Universidad de Lima.

Yvonne Tejada Rodríguez (1975)

Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Lima.