



**“Propuesta de un Sistema de Calificación de Riesgos Corporativos
para el Banco del Estado, con el propósito de proveer una
herramienta de trabajo a la Unidad de Auditoría Interna”**

Mario Esteban Almeida Chacón

Trabajo de Conclusión de Carrera
presentado como requisito para la
obtención del título en Ingeniería en
Finanzas y Auditoría del Departamento de
Ciencias Económicas, Administrativas y
Comercio.

Ing. Consuelo Cola – Directora

Dr. Alcívar Carrillo – Codirector

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Sangolquí, marzo 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Mario Esteban Almeida Chacón

DECLARO QUE:

El Trabajo de Conclusión de Carrera denominado **“Propuesta de un Sistema de Calificación de Riesgos Corporativos para el Banco del Estado, con el propósito de proveer una herramienta de trabajo a la Unidad de Auditoría Interna”** ha sido desarrollado a base de una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, en conformidad a las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, marzo de 2011

Mario Esteban Almeida Chacón

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA

CERTIFICADO

Ing. Consuelo Cola y Dr. Alcívar Carrillo

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“Propuesta de un Sistema de Calificación de Riesgos Corporativos para el Banco del Estado, con el propósito de proveer una herramienta de trabajo a la Unidad de Auditoría Interna”**, realizado por el señor Mario Esteban Almeida Chacón, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

A razón de que la presente investigación puede utilizarse como fuente de información en tema de riesgos corporativos y su aplicación a una institución financiera, se recomienda su publicación.

El presente trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Mario Esteban Almeida Chacón que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, marzo de 2011

Ing. Consuelo Cola
DIRECTORA

Dr. Alcívar Carrillo
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

Ingeniería en Finanzas y Auditoría, CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, Mario Esteban Almeida Chacón

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del Trabajo de Conclusión de Carrera titulado **“Propuesta de un Sistema de Calificación de Riesgos Corporativos para el Banco del Estado, con el propósito de proveer una herramienta de trabajo a la Unidad de Auditoría Interna”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo de 2011

Mario Esteban Almeida Chacón

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis y mi carrera universitaria:

A Dios y la Virgen, quienes me concedieron los dones necesarios para cumplir este objetivo.

A mi padre Raúl, quien con su amor, fuerza de carácter y profundas muestras de fe supo impulsar mi desarrollo.

A mi madre Marlene, quien con su inquebrantable fe y amor puro inculcó en mí, valores de cristiandad y rectitud.

A mis abuelos, quien con su ejemplo de fuerza y trabajo, fueron mi inspiración en momentos difíciles.

Mario Esteban Almeida Chacón

AGRADECIMIENTO

A Dios por el milagro de la vida y ser mi fuente de sabiduría y fortaleza.

A mis padres por su esfuerzo, ejemplo y confianza; pilares en mi formación profesional y cristiana.

A la Ing. Consuelo Cola y Dr. Alcívar Carrillo, gracias a su dedicación, compromiso, conocimientos y experiencia compartida, ahora es posible que concluya mi formación.

A mis amigos incondicionales y amados familiares, por su amor fraterno y apoyo desinteresado, mi gratitud eterna.

A mis compañeros y profesores, quienes a lo largo de la carrera, aportaron con su conocimiento, perseverancia y solidaridad, a fin de lograr aquel gran objetivo que al iniciar esta etapa nos trazamos.

Mario Esteban Almeida Chacón

Contenido

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT.....	5
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....	8
1.1 Antecedentes	8
1.2 La Empresa.....	10
1.3 Base Legal.....	12
1.3.1 Estructura de Capital.....	15
1.3.2 Normativa Externa.....	15
1.3.3 Normativa Interna	16
1.4 Reseña Histórica.....	16
1.5 Organigramas	18
1.5.1 Estructura Orgánica del Banco del Estado	18
1.5.2 Organigrama Estructural de la Unidad de Auditoría Interna	19
1.5.3 Organigrama Estructural de la Gerencia de Crédito	20
1.5.4 Organigramas Funcionales	21
1.5.5 Organigramas de Personal	47
CAPÍTULO II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	49
2.1 Misión	49
2.2 Visión	49
2.3 Objetivos y Estrategias.....	50
2.3.1 Objetivos Organizacionales	50
2.4 Objetivos Estratégicos y Estrategias:	52

2.4.1	“Perspectiva: Accionistas, Clientes y Comunidad.....	52
2.4.2	Perspectiva: Financiera	55
2.4.3	Perspectiva: Capital Humano.....	55
2.4.4	Perspectiva: Procesos Internos.....	56
2.5	Políticas	57
2.5.1	Política de Calidad.....	58
2.5.2	Calificación ISO	58
2.5.3	El Banco del Estado en el Contexto del Plan Nacional del Buen Vivir	59
2.6	Código de Ética.....	60
2.6.1	Principios Fundamentales	60
2.6.2	Relación con los clientes.....	62
2.6.3	Relaciones Laborales Internas	63
2.6.4	Lavado de Activos	63
2.6.5	Conflicto de Intereses	65
2.6.6	Consideraciones Especiales	67
CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL		68
3.1	Análisis Interno	68
3.1.1	Descripción de Procesos	68
3.1.2	Cadena de Valor del Proceso “Otorgar Crédito”	71
3.1.3	Análisis Microeconómico	72
3.2	Análisis Externo	75
3.2.1	Factor Político.....	75
3.2.2	Factor Económico	78
3.2.3	Factor Tecnológico	87
3.2.4	Factor Legal	89

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS PARA EL BANCO DEL ESTADO, CON EL PROPÓSITO DE PROVEER UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO A LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA”	91
4.1 El Riesgo	91
4.1.1 Conceptos Generales.....	91
4.1.2 Definición	92
4.1.3 Clasificación	93
4.2 Administración del Riesgo	95
4.2.1 Definición y aspectos principales	95
Figura 4.1 Evolución de la Administración de Riesgos	96
4.2.2 Enfoque de la Administración Integral del Riesgo	96
4.2.3 Ventajas de la Administración Integral del Riesgo	97
Figura 4.2 Proceso de Administración Integral de Riesgos	99
4.2.4 Estrategias básicas de administración de riesgos.....	100
4.3 El Comité de Basilea II y la supervisión bancaria	104
4.3.1 Creación.....	104
4.3.2 Acuerdo de Basilea	104
4.3.3 Estructura de Basilea II.....	105
4.3.4 El Banco del Estado en el proceso de supervisión.....	111
4.4 Gestión de Riesgos Corporativos	113
4.4.1 Importancia	113
4.4.2 Consecución de objetivos	114
4.4.3 Beneficios de la gestión de riesgos corporativos	114
4.5 COSO ERM	115
4.5.1 Matriz de Riesgos	115

4.5.2	Gobierno Corporativo	117
CAPÍTULO V: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS PARA EL BANCO DEL ESTADO, CON EL PROPÓSITO DE PROVEER UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO A LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA”. ...		
.....		120
5.1	Gestión de Riesgos aplicada al Banco del Estado.....	120
5.1.1	Enfoque Preliminar	120
5.1.2	Objetivos de la Propuesta	120
5.1.3	Perspectiva de la Propuesta.....	121
5.1.4	Aplicación de la Metodología.....	122
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		153
6.1	CONCLUSIONES	153
6.2	RECOMENDACIONES.....	155
BIBLIOGRAFÍA		157

RESUMEN EJECUTIVO

Mediante Decreto Supremo No 774 publicado en el Registro Oficial 183 del 30 de septiembre de 1976 se crea el Banco de Desarrollo de Ecuador, frente a la necesidad de una institución financiera pública que agrupe, analice y direcciona financiamientos de proyectos de carácter social, que se originan en la gestión de entidades públicas responsables de mejorar las condiciones del pueblo a nivel nacional.

La necesidad de actualización de las funciones que cumplía el Banco de Desarrollo y en orden a la ampliación de su capital y productos financieros, llevan a la expedición de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, mediante Decreto Ley 02, en Registro Oficial Número 930 del 7 de mayo de 1992; donde se determina el cambio de nombre de la institución, pasando de Banco de Desarrollo del Ecuador, a Banco del Estado; estableciendo además el marco normativo a las operaciones y actividades que realizará, las cuales estarán regidas y amparadas por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, disposiciones de la Junta Bancaria y del Directorio del Banco Central del Ecuador y controladas por Superintendencia de Bancos y Seguros.

El rol fundamental que el Banco cumple en el desarrollo del Ecuador, junto al volumen de proyectos que busca financiar y la efectividad con que se lleven a cabo, genera la necesidad de dotar una herramienta de evaluación y control que permita gestionar los riesgos identificados y evaluados en la Gerencia de Crédito, conformada por Dirección de Calificación y Dirección de Seguimiento; con el objeto de que se direccionen los

procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna hacia las actividades críticas determinadas en el análisis de procesos.

La categorización y evaluación de riesgos corporativos busca informar las relaciones que existen entre los componentes de control y los objetivos a nivel organizacional, puesto que al considerarse el concepto del enfoque sistémico, todas las unidades se encuentran interrelacionadas, por lo tanto las entradas y salidas de cada proceso serán la base para la efectiva ejecución de actividades del resto de procesos.

La aplicación de una herramienta que evalúa procesos y actividades clave en la institución, permite identificar áreas críticas en las que se deben mejorar los controles y a la vez, concienciar a los funcionarios respecto a la responsabilidad de los procesos que son llevados a cabo, puesto que además se encuentran regulados por un marco legal interno y externo, al ser parte del sistema financiero nacional y a su vez como entidad pública se encuentra sujeta a las disposiciones de cumplimiento obligatorio emitidas por los organismos de control.

Dotar de información de riesgos corporativos a una unidad de asesoría del BEDE, representa un grado de mejoramiento en los resultados de las evaluaciones a realizar, a fin de que aporten calidad, integridad y oportunidad a la información emitida por Auditoría Interna y su consecuente repercusión en la acertada toma de decisiones organizacionales por parte de la Administración.

El presente trabajo está constituido por seis capítulos, a través de los cuales se presenta a la organización sujeta a análisis, la metodología y ejecución de la propuesta y los

resultados de la investigación realizada. A continuación se presenta un extracto de su estructura:

Capítulo I Aspectos Generales.- Abarca la descripción general de la organización, su origen, principales actividades, cambios significativos en su historia, estructura organizacional y el ámbito legal en el que se desarrolla.

Capítulo II Análisis Situacional.- Contiene el análisis interno y externo de la organización, en donde se describen los principales procesos internos, asignación de funciones y la influencia de factores a nivel de macro y microambiente.

Capítulo III Direccionamiento Estratégico.- Se describe la estructura de la planificación organizacional, incluye misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y código de ética; un conjunto de directrices para la adecuada gestión del giro del negocio que contribuyen a la consecución de metas y objetivos planteados.

Capítulo IV Metodología de la Propuesta.- Constituye el desarrollo de conceptos fundamentales sobre los cuales se desarrollará la investigación; además este capítulo incluye métodos, procedimientos, técnicas y herramientas que se llevarán a cabo a fin de recolectar y procesar información, siendo ésta la base para cumplir con los objetivos propuestos para el presente trabajo.

Capítulo V Ejercicio Práctico.- Corresponde a la ejecución de la propuesta de calificación de riesgos corporativos. En este capítulo se desarrollan las cinco etapas a través de las cuales se identifican y evalúan procesos clave, se identifican riesgos y controles, se construye una matriz de categorización y evaluación de eventos de riesgo y

se concluye con la presentación de resultados, los cuales contribuirán a la gestión efectuada por la Unidad de Auditoría Interna y al proceso de toma de decisiones.

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones.- Al concluir la investigación, son presentados los resultados a la Unidad de Auditoría Interna del BEDE, mediante la redacción de conclusiones y recomendaciones en torno al tema de riesgos corporativos.

ABSTRACT

By means of The Supreme Decree Nr. 774 published in the Official Register 183 on September 30, 1976, the Ecuadorian Bank of Development was created out of the need for a public financial institute that groups, analyzes and leads the financing of projects with social features coming from the management of public entities which are responsible for the improvement of the condition of the people all over the country.

The need to up-date the functions performed by the Bank of Development and in order to increase its capital and financial products led to the expedition of the Law of Monetary Regimen and Bank of State (National Bank) by means of the Decree Law 02, in the Official Register Number 930 on May 7, 1992 where the new name of the institution is determined becoming the Bank of Development of Ecuador, a National Bank. It also established the normative framework for the operations and activities it would carry out which are controlled and sheltered by the General Law of Institutions of the Financial System, dispositions of the Board of Banks and the Directorate of the Central Bank of Ecuador and controlled by the Supervision of Banks and Insurances.

The basic role of the Bank in the development of Ecuador along with the volume of projects it seeks to finance and the effectiveness it works with makes it necessary to create a tool for the evaluation and control permitting the management of the identified and evaluated risks in the Credit Management made up by the Management of Qualification and the Management of Pursuit with the objective to manage the procedures of the Unit of Internal Auditory towards the critical activities determined in the analysis of the processes.

The categorization and evaluation of corporative risks wants to inform about the relationships between the components of control and the objectives at an organizational level since all the units, when considered the concept of the systematic approach are interrelated and so the inputs and outputs of each process will be the basis for the effective execution of activities of the other processes.

The application of a tool that evaluates key processes and activities in the institution allows the identification of critical areas where the controls must be improved and at the same time make the officials aware of the responsibility of the performed processes since they are also regulated by a legal internal and external framework as it forms part of the national financial system as well as a public entity subject to the dispositions of obligatory fulfillment emitted by the control organisms.

Passing information about corporative risks to a consultancy unit of the Ecuadorian Bank of Development (BEDE) represents a degree of improvement in the results of the evaluations to be carried out in order to bring quality, integrity and opportunity to the information emitted by the Internal Audit and its consecutive repercussion on the correct organizational decision making by the Administration.

This work is made up by six chapters where the organization subjected to analysis is presented, as well as the methodology and execution of the proposition and the results of the performed research. In the following, an extract of its structure is presented:

Chapter I General Aspects.- It includes the general description of the organization, its origin, main activities, important changes in its history, organizational structure and the legal area where it is expounded.

Chapter II Situational Analysis.- It contains the internal and external analysis of the organization where the most important internal processes, the assignation of functions and the influence of factors at a macro- and micro- environmental level are described.

Chapter III Strategic directing.- The structure of the organizational planning is described including mission, vision, objectives, strategies, policies and ethical code. A set of guidelines for the appropriate management of the business turnover that help reach the posed goals and objectives.

Chapter IV Methodology of the Proposition.- It is the development of basic concepts on which the research will be developed. Moreover, this chapter includes methods, procedures, techniques and tools which will be performed in order to collect and process information being the basis for reaching the objectives proposed for this work.

Chapter V Practical Exercise.- It corresponds to the execution of the proposition of qualifying the corporative risks. In this chapter, the five stages to identify and evaluate key processes are developed, risks and controls are identified and a categorization matrix and the evaluation of risk events are designed and, finally, the results are presented, which contribute to the performed management in favor of the Unit of Internal Audit and the process of decision making.

Chapter VI Conclusions and Recommendations.- Concluding the research, the results are presented to the Unit of Internal Audit of the BEDE by writing conclusions and recommendations around the topic of corporative risks.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

La auditoría interna, está definida por las Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público; como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; evalúa el sistema de control interno, los procesos administrativos, técnicos, ambientales, financieros, legales, operativos, estratégicos y gestión de riesgos. Para su aplicación, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, dispone, en su Sección 2; “Artículo 14.- Auditoría interna.- Las instituciones del Estado, contarán con una Unidad de Auditoría Interna, cuando se justifique...”; buscando el mejoramiento continuo de la gestión institucional, a través de asesoría oportuna y generación de valor agregado por parte de la Unidad de Auditoría Interna hacia la Administración, sobre la base del cumplimiento de normativa vigente y planificación tanto institucional como nacional.

La evaluación de riesgos se constituye en una responsabilidad primordial de Auditoría Interna, como un mecanismo que permita enfrentar la ocurrencia de eventuales acontecimientos que pongan en riesgo los resultados de la gestión que realiza la institución; motivo por el cual, una Matriz de Riesgos Corporativos se constituirá en una herramienta que permita controlarlos y minimizarlos; y al ser dirigida hacia la Gerencia de Crédito, conformado por Dirección de Calificación y Dirección de Seguimiento;

siendo ésta, la unidad clave en el desenvolvimiento de la actividad fundamental de la institución como otorgadora de créditos, la Unidad de Auditoría Interna dispondrá de mayor información que le permita emitir conclusiones y recomendaciones que logren la eficiencia, eficacia, economía y ética en las funciones que en la Gerencia de Crédito se desempeñan.

La implementación de una Matriz de Riesgos Corporativos, desde el punto de vista estratégico, se la desarrollará a través de metodología COBIT y COSO II, alineándose con los objetivos y metas organizacionales, además de incluir la correcta utilización y seguridad de tecnologías de información como herramientas esenciales en las operaciones de la Gerencia de Crédito.

Lo que se persigue mediante esta Matriz de Riesgos, es proveer una fuente de información para planeación y ejecución de actividades, análisis y verificación de resultados de la gestión efectuada por Auditoría Interna; que a su vez emitirá informes para la toma de decisiones de la Alta Gerencia, persiguiendo el mejoramiento de la gestión que realiza como Institución Financiera Pública pilar del desarrollo social en el Ecuador.

1.2 La Empresa

Mediante Decreto Supremo No 774 publicado en el Registro Oficial 183 del 30 de septiembre de 1976 se crea el Banco de Desarrollo del Ecuador, en razón de las necesidades del país, en cuanto a financiamiento y soporte de proyectos sociales que mejoren la calidad de vida de los habitantes.

La Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, que fue oficializada mediante Decreto Ley 02, y publicada en Registro Oficial Número 930 del 7 de mayo de 1992; determinaba el cambio de nombre de la institución, pasando de Banco de Desarrollo del Ecuador, al actual Banco del Estado.

En el Artículo 95 de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado se lo concibe como “...una institución financiera pública con personería jurídica, autónoma, de duración indefinida y con domicilio principal en la ciudad de Quito. Se regirá por la presente ley y supletoriamente por las disposiciones aplicables de las leyes financieras societarias¹...”

A raíz de su creación, el Banco del Estado ha alcanzado un crecimiento sostenido y se ha expandido en zonas estratégicas del país, por lo que actualmente la institución a nivel de regiones tiene la siguiente estructura:

- Matriz

Ubicada en la ciudad de Quito, Av. Atahualpa OE1-109 y 10 de Agosto.

¹ Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, R.O. No. 930; 1992

Sucursales Regionales:

- Quito
Av. Atahualpa OE1-109 y 10 de Agosto.
- Guayaquil
Av. 9 de Octubre 1322 y Machala
- Cuenca
Av. 12 de Abril 271 y Paucarbamba
- Loja
J.A. Eguiguren 14-41 y Bolívar
- Manabí
Olmedo, entre Sucre y Córdova

En lo que respecta a su actividad, el Artículo 96 de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado menciona “...*Se establece como objetivo del Banco del Estado financiar programas, proyectos, obras y servicios del sector público, ser depositario de los fondos públicos y prestar servicios bancarios y financieros destinados a favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales² ...*”

Sus principales líneas de productos financieros se destinan a:

- a. Sector Social:
 - a. Saneamiento Ambiental
 - b. Equipamiento Urbano

² Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, R.O. No. 930; 1992

- c. Educación y Cultura
 - d. Salud
- b. Sector Económico:
- a. Vialidad
 - b. Energía y Minas
 - c. Riego y Control de Inundaciones
 - d. Fortalecimiento Institucional

Los financiamientos concedidos por el Banco del Estado en el año 2009 lograron un volumen total de 443,97 USD millones, lo que significó un aumento significativo del 13% respecto al periodo anterior.

Los desembolsos concedidos, se los efectivizó por los siguientes tipos de clientes: 51,73% a Gobiernos Municipales, 28,89% Gobiernos Provinciales, 11,03% otros Organismos Estatales y 8,35% para Empresas Públicas.

1.3 Base Legal

Creación

A través de Decreto Supremo No 774 publicado en el Registro Oficial 183 del 30 de septiembre de 1976 se crea el Banco de Desarrollo del Ecuador; en donde se establece:

“Art. 1.- Créase el Banco de Desarrollo del Ecuador, que tendrá el capital, la estructura, organización y funcionamiento que se determinen en sus estatutos y reglamentos³.”

El 06 de agosto de 1979 se expidió la Ley Estatutaria en la que constaba principalmente la personería jurídica del Banco, el financiamiento para sus operaciones, capital autorizado, funciones del Directorio de la Institución, objetivos, órganos de control (Auditoría Interna y ámbito de control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, entre otras).

Modificación: a través de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, mediante Decreto Ley 02, publicado en el Registro Oficial Número 930 del 7 de mayo de 1992; donde se determina el cambio de nombre de la institución, pasando de Banco de Desarrollo del Ecuador, a Banco del Estado.

Capital:

En la Ley Orgánica de Régimen Monetario y Banco del Estado se determinó la conformación del capital de la institución, los aumentos que podría sufrir conforme a la ley mediante suscripción de acciones, capitalización de utilidades, y por inyecciones que el Gobierno pueda dirigir.

³ Decreto Supremo No. 774; Registro Oficial No. 183; 1976

Dentro de los límites que se estipularon en la conformación del Banco del Estado (BdE); consta que el Ministerio de Economía y Finanzas a nombre del Estado, tendrá una participación de al menos el 51% de las acciones que componen el capital social de la institución. Las acciones restantes podrán ser adquiridas por consejos provinciales, municipalidades y organismos regionales de desarrollo del país.

Mediante resolución conjunta del Ministro de Economía y Finanzas y el Superintendente de Bancos y Seguros, se determinará la forma de pago y los plazos para suscripción y pago del capital.

Lo que se refiere a los recursos que conforman el capital con el que el Banco trabaja, provienen de las siguientes fuentes:

“Art. 99.- Constituyen recursos del Banco del Estado:

- a) Los de capital;*
- b) Los fondos provenientes de préstamos externos contratados por el gobierno nacional para proyectos y programas del sector público;*
- c) Las utilidades de las operaciones del banco;*
- d) Los establecidos en la Ley de Fomento de Desarrollo Seccional FODESEC, destinados al fondo de subsidios y al fondo de compensación y otros creados por el Estado para programas específicos;*
- e) Los señalados en el Decreto Supremo No. 2059 publicado en el Registro Oficial No. 490 de 23 de diciembre de 1977, y reformado mediante Ley No. 138 PCL, publicada en*

el Registro Oficial No. 515 de 16 de junio de 1983, sobre participación en las rentas petroleras; y,

f) Los ingresos que obtuviere por cualquier otro concepto⁴.”

1.3.1 Estructura de Capital

BANCO DEL ESTADO			
CONFORMACIÓN DE CAPITAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009			
ACCIONISTAS		CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO (USD)	PARTICIPACIÓN (%)
TIPO	No.		
Estado Ecuatoriano	1	79.106.130,00	55,07%
Gobiernos Provinciales e INGALA	23	35.908.403,00	25,00%
Gobiernos Municipales	221	28.584.737,00	19,90%
Otros Organismos	12	34.284,00	0,02%
TOTAL	257	143.633.554,00	100,00%

Fuente: Memoria 2009 Banco del Estado

Elaboración: Mario Almeida

1.3.2 Normativa Externa

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

⁴ Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, R.O. No. 930; 1992

- Reglamento a la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal
- Ley de Presupuestos del Sector Público
- Reglamento a la Ley de Presupuestos del Sector Público
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública
- Plan Nacional del Buen Vivir
- Resoluciones de Junta Bancaria
- Resoluciones de Superintendencia de Bancos y Seguros

1.3.3 Normativa Interna

- Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado
- Estatuto General del Banco del Estado
- Resoluciones de Directorio
- Decisiones Gerenciales

1.4 Reseña Histórica

El Estado Ecuatoriano, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, a manera de respuesta a los requerimientos de financiamiento de proyectos de inversión social, por parte de municipalidades y gobiernos provinciales, crea el Fondo Nacional de Desarrollo (FONADE), el mismo que tenía como actividad principal, conceder créditos con facilidades de pago y bajas tasas de interés cuyo objeto sea el soporte de proyectos de desarrollo que aporten económica y socialmente al país, destinándose los recursos a las

áreas con mayores requerimientos de inversión social, previa evaluación de estudios técnicos y que consten dentro del Plan de Desarrollo Nacional.

En 1976, mediante Decreto Supremo No 774, constante en Registro Oficial 183 del 30 de septiembre de 1976, se crea el Banco de Desarrollo del Ecuador; institución financiera pública que nace a partir de la misión que cumplía el FONADE, estableciéndose de esta manera su actividad, que estaría enmarcada dentro del concepto de banca de desarrollo; que además de conceder créditos, también brinda asesoría, soporte, capacitación y seguimiento de los proyectos en los que el Banco interviene a través de la distribución de recursos públicos.

El Banco de Desarrollo del Ecuador obtiene su institucionalización el 06 de agosto de 1979, a través de su Ley Estatutaria, en la que entre otros aspectos; se determina principalmente su personería jurídica, estructura de capital, funciones, Directorio, y regulaciones que van a normar en adelante las actividades de la institución.

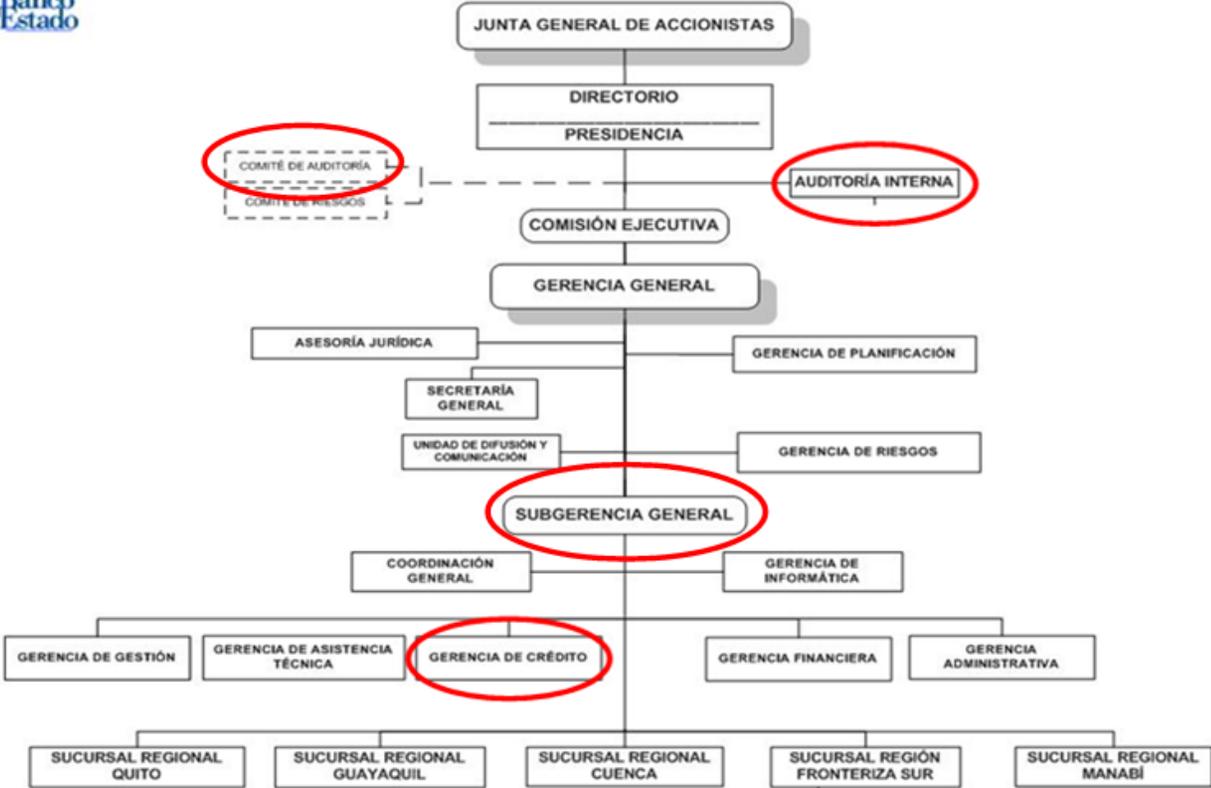
La necesidad de actualización de las funciones que cumplía el Banco de Desarrollo y en orden a la ampliación de su capital y productos financieros, llevan a la expedición de la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, mediante Decreto Ley 02, en Registro Oficial Número 930 del 7 de mayo de 1992; donde se determina el cambio de nombre de la institución; en adelante se llamaría Banco del Estado; cuya misión consiste en consolidarse como la institución financiera pública que lidera el desarrollo nacional, a través del financiamiento de proyectos impulsados por gobiernos seccionales, que mejoren el nivel de vida de los ecuatorianos.

1.5 Organigramas

1.5.1 Estructura Orgánica del Banco del Estado

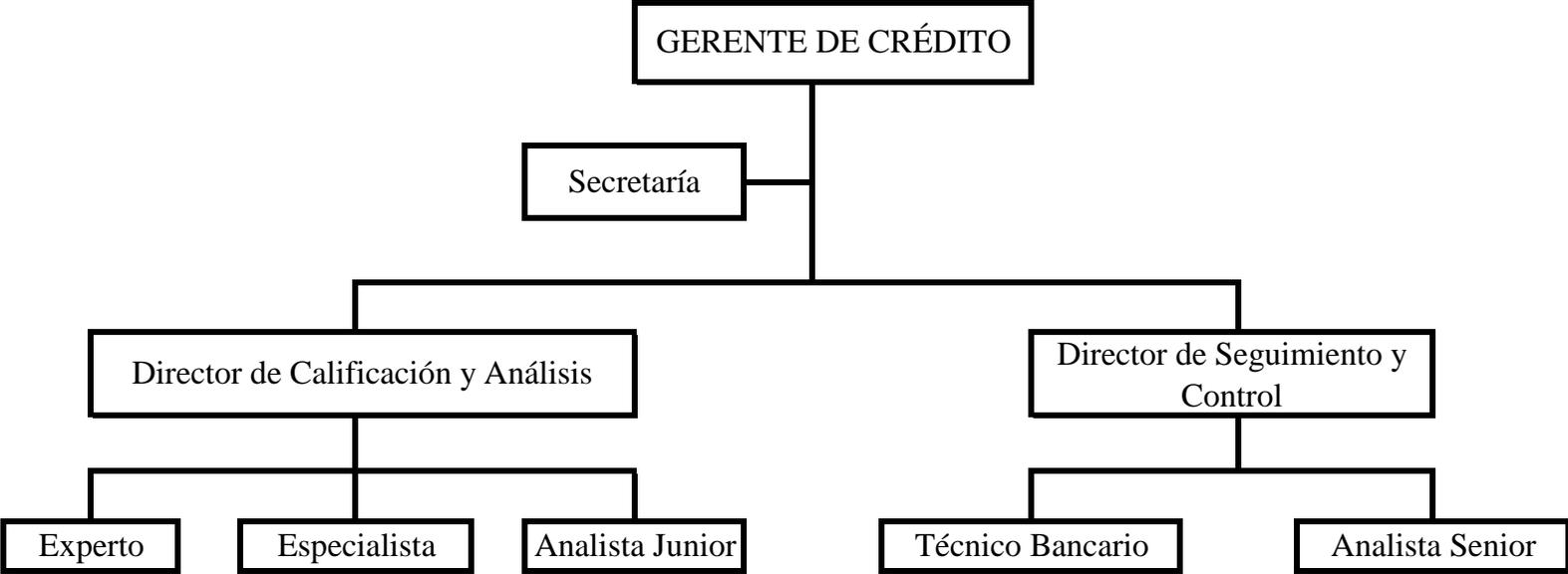


ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL BANCO DEL ESTADO



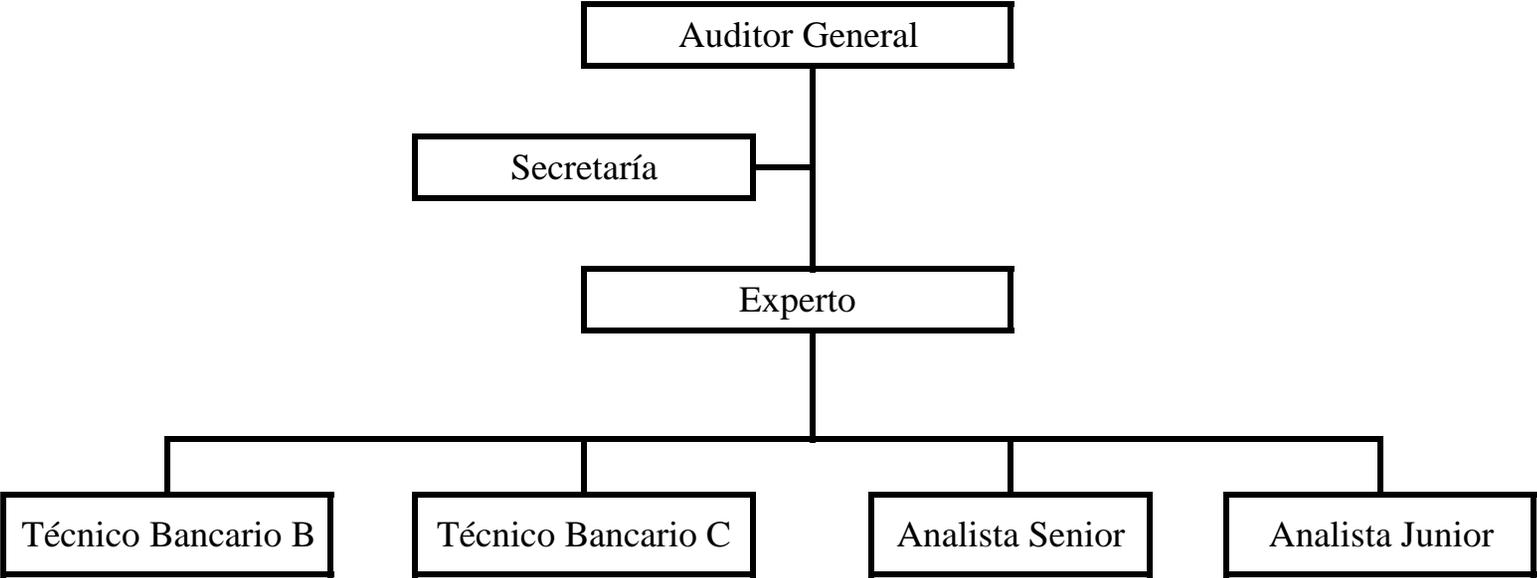
Fuente y Elaboración: Banco del Estado

1.5.2 Organigrama Estructural de la Unidad de Auditoría Interna



Fuente: Banco del Estado
Elaboración: Mario Almeida

1.5.3 Organigrama Estructural de la Gerencia de Crédito



Fuente: Banco del Estado
Elaboración: Mario Almeida

1.5.4 Organigramas Funcionales

1.5.4.1 COMITÉ DE AUDITORÍA

Objetivo Básico

Asegurar el apoyo a la función de Auditoría Interna y Externa de la Institución; así como, el cumplimiento de los objetivos del control interno y de la misión y visión establecidas para el Banco.

Descripción de Funciones

- *Proponer al Directorio la terna de auditores internos y externos para que la Junta General de Accionistas, nombre al auditor interno o externo.*

- *Informarse sobre el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, entendiéndose como controles internos, los controles operacionales y financieros establecidos, para dar transparencia a la gestión de la administración y buscar desalentar irregularidades que podrían presentarse en los diferentes niveles de gobierno.*

- *Informarse sobre el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, los relacionados con, los controles operacionales y financieros establecidos, para dar transparencia a la gestión de la administración y buscar desalentar irregularidades que podrían presentarse en los diferentes niveles de gobierno.*

- *Coordinar las actividades entre los órganos integrantes del sistema de control interno para incrementar la eficiencia, eficacia y economía del control, evitando superposiciones o reiteración de acciones.*
- *Asegurarse de la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna.*
- *Aprobar los planes anuales de auditoría interna; y, vigilar su cumplimiento.*
- *Velar porque los auditores internos cuenten con los recursos necesarios para ejecutar sus labores.*
- *Conocer y analizar los términos de los contratos de auditoría externa y la suficiencia de los planes y procedimientos pertinentes, en concordancia con las disposiciones generales impartidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; y, analizar los informes de los auditores externos y poner tales análisis en conocimiento del directorio u organismo que haga sus veces.*
- *Conocer y analizar las observaciones y recomendaciones de los auditores interno y externo y de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre las debilidades de control interno, así como las acciones correctivas implementadas por la gerencia general, tendientes a superar tales debilidades.*
- *Emitir criterio respecto a los desacuerdos que puedan suscitarse entre la gerencia general y los auditores interno y externo y que sean puestos en su conocimiento; solicitar las explicaciones necesarias para determinar la razonabilidad de los ajustes propuestos por los auditores; y, poner en conocimiento del directorio u organismo que haga sus veces su criterio.*

- *Analizar e informar al respecto al Directorio los cambios contables relevantes que afecten a la situación financiera de la entidad y demás entidades integrantes del grupo financiero.*
- *Conocer y analizar conflictos de interés que pudieren contrariar principios de control interno e informar al Directorio.*
- *Conocer los mecanismos de control interno implantados por la administración para evitar operaciones con personas vinculadas y velar por la cancelación de los saldos pendientes de pago anteriores a la vigencia de la prohibición legal.*
- *Informarse acerca del cumplimiento de las políticas institucionales y de las disposiciones legales y normativas, por parte de las instituciones financieras y las que conforman el grupo financiero.*
- *Requerir a los auditores internos y externos revisiones específicas sobre situaciones que a criterio del comité sean necesarias; o, que exija el Directorio.*
- *Mantener comunicación periódica con el organismo de control, a fin de conocer sus inquietudes y problemas detectados en la supervisión de las instituciones financieras, así como vigilar el grado de cumplimiento para su solución.*
- *Considerando el ámbito de acción, el comité de auditoría podrá agregar otras funciones o actividades que estime necesarias⁵.*

El Comité de Auditoría cumple con sus funciones guardando siempre su independencia, sin embargo su objetivo es el Asesoramiento a la Alta Gerencia del Banco, para ello trabaja conjuntamente con las unidades de control que permiten alcanzar este objetivo.

⁵ Manual Orgánico Funcional del Banco del Estado; Decisión de Gerencia General No. 2009-GGE-055

1.5.4.2 AUDITORÍA INTERNA

La Unidad de Auditoría Interna cumple su función de asesoramiento a la Alta Gerencia del BdE, mediante el cumplimiento de su Plan Anual, el mismo que es aprobado por los Organismos de Control y a quienes se remiten informes y reportes que permitan vigilar la adecuada gestión de la institución.

Auditor General

Descripción Genérica del Cargo

- *Informar y asesorar a la alta dirección sobre el desarrollo de las operaciones de la Institución, así como de los resultados obtenidos de su gestión.*
- *Comprobar la adecuada utilización de los recursos, la protección de los activos y la eficiencia de las operaciones.*
- *Asistir a las diversas unidades administrativas, sobre la correcta utilización de las leyes, normas de control interno y reglamentación interna.*
- *Evaluar el cumplimiento de las políticas, estrategias y demás instrucciones impartidas por el Directorio de la Institución y la Superintendencia de Bancos y Seguros en materia de riesgos; así como, verificar la calidad de la información que sirve para la toma de decisiones de la alta Gerencia.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Supervisar la marcha de la oficina de Auditoría Interna del Banco del Estado.*
- *Impartir y disponer exámenes especiales y auditorías específicas y hacerlas cumplir oportunamente.*
- *Vigilar que las operaciones y procedimientos de la Entidad se ajusten a la ley, reglamentos resoluciones de Junta Bancaria y Superintendencia de Bancos y Seguros, Gerencia General Junta de Accionistas y Directorio Institucionales.*
- *Monitorear la ejecución del Presupuesto aprobado por el Directorio del Banco Central.*
- *Suscribir los estados financieros del Banco del Estado, previo análisis de la consistencia de las principales cuentas con los registros contables.*
- *Participar activamente en la comisión de calificación de activos de riesgo.*
- *Asistir sin voto, cuando las circunstancias lo ameriten, a cualquier comité o comisión relacionada con el manejo de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales.*
- *Prestar la asistencia requerida por la Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia General.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Director (Supervisión de Auditoría)

Descripción Genérica del Cargo:

- *Coordinar, controlar, asesorar, y evaluar los procesos de auditoría y exámenes especiales.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Asesorar y coordinar las actividades previstas en el Plan Anual de Auditoría Interna del Banco.*
- *Asesorar al personal de Auditoría Interna en la preparación del Plan Anual de Auditoría y en la elaboración de los borradores preliminares de informes, fruto de los exámenes especiales y auditorías específicas.*
- *Informar al Auditor General sobre el resultado de los trabajos asignados y otros hallazgos necesarios de comentar.*
- *Efectuar la evaluación del desempeño de los profesionales, en coordinación con el Auditor General.*
- *Inspeccionar en forma aleatoria aquellas obras financiadas por el Banco con dificultad en su ejecución, cuyos desembolsos y anticipos hubiesen sido realizados.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Asistente Bancario

Descripción Genérica del Cargo:

Elaborar, registrar, procesar, archivar, los documentos; ejecutar funciones secretariales y apoyar administrativamente a la Unidad.

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Mecanografiar la correspondencia, informes y demás documentos requeridos por los profesionales del área.*
- *Registrar el ingreso y egreso de la correspondencia de la Unidad, distribuirla y efectuar su seguimiento.*
- *Tomar notas, dictado y transcribirlos.*
- *Mantener actualizada el archivo de documentos, conforme a los procedimientos reglamentarios.*
- *Recibir y efectuar llamadas telefónicas.*
- *Actualizar técnica y sistemáticamente los archivos de la Unidad, de tal manera que se permita el acceso inmediato a los mismos.*
- *Llevar control de los equipos bajo su custodia.*
- *Procesar reportes semanales de correspondencia, para conocimiento del Auditor General.*
- *Procesar la documentación que ingresa, vigilando que la misma tenga respuesta si precisa el caso, en un plazo no mayor de 3 días laborables.*

- *Mantener un registro cronológico de las opiniones y recomendaciones emitidas por el Auditor General.*
- *Manejar y monitorear los sistemas de Regycont, Watermark, Viáticos y Proveeduría.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Técnico Bancario B

Descripción Genérica del Cargo:

- *Realizar auditorías y exámenes especiales de las actividades del Banco.*
- *Analizar y evaluar que los trámites estén de acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Programar y desarrollar las auditorías, exámenes especiales y otros trabajos de acuerdo con las disposiciones de autoridad competente.*
- *Elaborar cuestionarios de control interno y programas de trabajo para auditorías y exámenes especiales.*
- *Preparar los papeles de trabajo como documentos probatorios de las observaciones y recomendaciones constantes en los informes de auditoría.*
- *Evaluar los sistemas computarizados, analizando los recursos que tienen los usuarios de cada área.*
- *Elaborar borradores de informes y someterlos a consideración del Director.*

- *Efectuar el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de los informes de auditoría.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Técnico Bancario C

Descripción Genérica del Cargo:

- *Efectuar exámenes especiales y auditorías de las actividades institucionales*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Realizar exámenes especiales y auditorías.*
- *Efectuar arqueos de títulos valores y fondos rotativos.*
- *Actuar como observador en todas las diligencias de entrega-recepción de recursos.*
- *Efectuar seguimiento a las recomendaciones efectuadas por Auditoría Interna, Contraloría, Superintendencia de Bancos y Seguros y Auditoría Externa.*
- *Elaborar borradores de informes y someterlos a consideración del Director de Supervisión de Auditoría.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Analista Sénior

Descripción Genérica del Cargo:

- *Apoyar en la ejecución de auditorías integrales y exámenes especiales.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Realizar exámenes especiales de menor complejidad.*
- *Analizar las conciliaciones bancarias mensuales.*
- *Recopilar documentación de respaldo de auditorías y exámenes especiales.*
- *Hacer seguimiento de las recomendaciones y conclusiones de los informes de auditoría.*
- *Efectuar arqueos de fondos rotativos y caja chica, presenciar la entrega recepción de obras civiles y especies valoradas, remates, incineración de documentos, baja de bienes y donaciones.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Analista Junior

Descripción Genérica del Cargo:

- *Colaborar en la ejecución de auditorías integrales y exámenes especiales.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Recopilar la documentación requerida para la realización de auditorías y exámenes especiales.*
- *Recopilar datos y documentos para efectuar el seguimiento de las recomendaciones constantes en los informes de Auditoría.*
- *Realizar exámenes especiales de poca complejidad.*
- *Presenciar la entrega – recepción de especies valoradas, remates, incineración de documentos, baja de bienes y valores, donaciones.*
- *Constatar y efectuar arqueos de los fondos rotativos y caja chica.*
- *Efectuar análisis de las conciliaciones bancarias mensuales.*

1.5.4.3 SUBGERENCIA GENERAL

Objetivo Básico

- *Colaborar con la gerencia general en todos los aspectos de la administración del Banco, que le fueren encargados.*
- *Asistir a la alta dirección en lo concerniente a temas técnicos que requieran de revisión previa para su conocimiento y decisión.*

- *Coordinar la planificación de las actividades técnicas, operativas y administrativas del Sanco, de acuerdo con las políticas de la Gerencia General, las normas internas y la estructura orgánica vigente.*
- *Elaborar, implantar y supervisar la planificación estratégica, las normas de calidad y los indicadores de gestión que permitan el desarrollo óptimo de las operaciones del Sanco del Estado.*
- *Supervisar y evaluar el asesoramiento brindado por la Dirección de Informática en la aplicación y uso de las tecnologías de información, así como, en la implantación de una administración basada en procesos.*
- *Supervisar y evaluar la provisión de sistemas de información, a través de la Dirección de Informática a las diferentes unidades del Sanco, procurando la optimización de procesos y el uso eficiente de los recursos en función del desarrollo tecnológico del medio.*
- *Proponer a la administración del Sanco, a través de la Dirección de Informática, la estructura orgánica administrativa, las normas, procesos y procedimientos que viabilicen la gestión Institucional.*

Descripción de Funciones

- *Subrogar al Gerente General en todas las atribuciones y deberes en caso de falta o impedimento temporal de éste.*
- *Representar al Gerente General ante todas aquellas instituciones, organismos, comisiones internas o externas al Banco, en que fuera acreditado.*

- *Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y reglamentos establecidos por el Directorio y Gerente General.*
- *Supervisar las actividades realizadas por las Gerencia de Área y las Sucursales del Banco.*
- *Asesorar al Directorio y/o Gerencia General, mediante la elaboración de estudios o análisis de carácter técnico que le sean encomendados por la alta dirección.*
- *Realizar y evaluar la aplicación y ejecución de la planificación estratégica de la Institución.*
- *Supervisar el establecimiento de normas de calidad e indicadores de gestión que mejoren y optimicen la actividad financiera, crediticia y operacional de la institución.*

La Subgerencia General es la unidad que se encarga directamente de la organización de actividades en el Banco, y que se ejecuten todas las disposiciones de Gerencia, además de velar por el cumplimiento de la misión y objetivos que la organización persigue.

1.5.4.4 GERENCIA DE CRÉDITO

Esta Unidad Administrativa cumple funciones trascendentales para las metas que busca alcanzar el Banco, se encarga de receptor solicitudes, revisarlas, calificarlas y aceptarlas o rechazarlas para finalmente dar seguimiento a aquellos proyectos que fueron aceptados de acuerdo al impacto positivo que tendrán en el país y los recursos que serán necesarios para su ejecución.

Gerente de Área

Descripción Genérica del Cargo:

- *Planificar, organizar, coordinar y verificar los estándares de calidad y eficiencia del proceso de crédito a fin de procurar que con los recursos del Banco se financien proyectos viables que satisfagan las necesidades de las comunidades, creando los sistemas y metodologías de seguimiento y evaluación ex-post correspondientes.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Generar, proponer y difundir los instrumentos para la evaluación de proyectos que serán utilizados por la Matriz y Sucursales y coordinar con los Gerentes de las mismas, para que las evaluaciones cumplan con los estándares de calidad.*
- *Revisar y dar curso a los créditos tramitados por el Banco.*
- *Mantener el seguimiento y control permanente de los créditos otorgados para facilitar su reprogramación, diferimiento de requisitos o la aplicación de eventuales correctivos, cuando fuere necesario.*
- *Vigilar que los procesos de evaluación, legalización, desembolsos y recuperación de crédito se desarrollen en forma oportuna.*
- *Supervisar que el registro y control en los sistemas informáticos del Banco cumplan con el objetivo de ser herramientas de planificación para el seguimiento del crédito, de la gestión de proyectos y la asistencia técnica.*
- *Planificar y ejecutar la evaluación ex-post de los proyectos, con el fin de contar con indicadores de resultados y retroalimentar procesos.*

- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Asistente Bancario

Descripción Genérica del Cargo:

- *Ejecutar funciones secretariales y apoyar administrativamente a la Unidad.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Registrar el ingreso y despacho de correspondencia de la Gerencia, distribuirla y efectuar seguimiento.*
- *Mecanografiar la correspondencia, informes y demás documentos.*
- *Coordinar las reuniones de trabajo.*
- *Colaborar en la planificación de las comisiones de servicio.*
- *Recibir y efectuar llamadas telefónicas.*
- *Manejar el equipo de fax del área.*
- *Archivar los documentos de acuerdo con los procedimientos preestablecidos y mantener actualizados los archivos de la Unidad.*
- *Manejar y monitorear los sistemas de Regycont, Watermark, Viáticos, Proveeduría y Permisos.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

1.5.4.4.1 Dirección de Análisis y Calificación

Director

Descripción Genérica del Cargo:

- *Coordinar y dirigir las actividades referentes a la revisión y cumplimiento de las especificaciones técnicas de crédito; efectuar la calificación y el control de calidad de los informes de evaluación elaborados por las Sucursales, orientando y coordinando con las mismas para que éstos cumplan con lineamientos de calidad y criterios unificados, en función de las políticas institucionales y sus reglamentos, para la aprobación y concesión de financiamiento.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Coordinar y planificar con las Sucursales del Banco, la elaboración de la programación crediticia, en función de la demanda de crédito y disponibilidad de recursos.*
- *Revisar, calificar y cuidar que la calidad de las evaluaciones de los proyectos efectuadas por las Sucursales, sean satisfactorias, en cumplimiento de las especificaciones técnicas de crédito.*
- *Generar, actualizar, capacitar y difundir las metodologías e instrumentos para el análisis de créditos y evaluación de proyectos, a fin de mantener criterios homólogos.*
- *Asesorar y apoyar a las Sucursales en los criterios para la aceptación u objeción de las solicitudes de crédito y asignaciones.*

- *Proporcionar a las Sucursales directrices, lineamientos y criterios para la evaluación de los proyectos en los distintos ámbitos, técnicos, ambientales, gestión de servicio, participación comunitaria, financieros y económicos.*
- *Coordinar la elaboración de los informes de gestión y planes operativos de la Gerencia de Crédito y efectuar su seguimiento.*
- *Apoyar a las Sucursales en los criterios para la aceptación u objeción de solicitudes de crédito, cuya complejidad demande la asistencia de la Gerencia de Crédito.*
- *Elaborar indicadores de gestión.*
- *Analizar y actualizar las políticas y normatividad relacionada con créditos y financiamiento; desarrollar la reglamentación respectiva para su aplicación.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Experto (Ámbito técnico – ambiental)

Descripción Genérica del Cargo:

- *Asesorar y asistir a los clientes internos del Banco, en la evaluación de proyectos, en los aspectos técnicos y ambientales, de gestión, normatividad y políticas de crédito; así como analizar y elaborar estudios en temas de su especialización.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Revisar y efectuar el control de calidad de aspectos técnicos – ambientales de los informes de evaluación efectuados por las Sucursales Regionales, previamente a la calificación del Comité de Crédito de la matriz del Banco.*
- *Brindar asistencia técnica a las Sucursales en la formulación y evaluación de proyectos y en la concesión de créditos en los aspectos técnicos – ambientales.*
- *Calificar y efectuar el control de calidad de los informes de evaluación, emitir las observaciones técnicas, en cumplimiento de las metodologías, normatividad y políticas de crédito.*
- *Capacitar y difundir los documentos técnicos de apoyo para la evaluación de proyectos y concesión de créditos, unificando y homologando criterios con las Sucursales Regionales.*
- *Analizar y actualizar las políticas y normatividad relacionadas con el proceso de crédito. Desarrollar la reglamentación para su aplicación, así como para la calificación del financiamiento de los proyectos.*
- *Elaborar indicadores de gestión.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Especialista A (Ámbito económico – social)

Descripción Genérica del Cargo:

- *Asesorar y asistir a los clientes internos del Banco, en la evaluación de proyectos, en los aspectos económicos - sociales, normatividad y políticas de crédito; así como analizar y elaborar estudios en temas de su especialización.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Revisar y efectuar el control de calidad de aspectos económico – sociales, informes de evaluación efectuados por las Sucursales Regionales, previamente a la calificación del Comité de Crédito de la matriz del Banco.*
- *Brindar asistencia técnica a las Sucursales en la formulación y evaluación de proyectos y concesión de créditos en los aspectos económicos – sociales.*
- *Efectuar la calificación y el control de calidad de informes de evaluación, emitir las observaciones en cumplimiento de las metodologías, normatividad y políticas de crédito.*
- *Capacitar y difundir el manejo de documentos económicos de apoyo para evaluación de proyectos y concesión de créditos, unificando y homologando criterios con las Sucursales.*
- *Analizar y actualizar las políticas y normatividad relacionadas con el proceso de crédito y su ámbito de especialización. Desarrollar la reglamentación para su aplicación.*
- *Elaborar indicadores de gestión.*

- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Técnico Bancario C

Descripción Genérica del Cargo:

- *Colaborar y asistir a los clientes internos del Banco en los aspectos de normatividad y políticas de crédito.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Efectuar el control de calidad de los proyectos de resoluciones de directorio y decisiones de Gerencia General para la aprobación de los créditos elaborados por las Sucursales Regionales.*
- *Elaborar el informe de labores y el seguimiento del Plan Operativo.*
- *Colaborar con la elaboración de informes en el ámbito de competencia.*
- *Elaborar indicadores de gestión.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

1.5.4.4.2 Dirección de Seguimiento y Control

Director

Descripción Genérica del Cargo:

- *Planificar y coordinar el seguimiento de los créditos y asignaciones otorgados por el Banco a través de los sistemas informáticos disponibles y reportes de las áreas operativas; así como la evaluación ex-post de proyectos.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Monitorear la ejecución de los proyectos con el objeto de mantener el control y conocer la situación de los créditos y asignaciones concedidos por el Banco.*
- *Emitir pronunciamiento sobre los siguientes aspectos: reprogramaciones de créditos; ampliaciones de plazos para primero y últimos desembolsos; y, liquidación de saldos, propuestos por las Sucursales, cuando superan los límites autónomos establecidos en los reglamentos e instructivos correspondientes.*
- *Revisar el cumplimiento de condiciones de crédito.*
- *Informar a las instancias respectivas, en forma periódica, sobre el cumplimiento de las metas de colocación y desembolsos, a fin de ajustar la gestión comercial del Banco.*
- *Generar información actualizada por programas y sectores, sobre el cumplimiento de condiciones de crédito, así como sobre la ejecución de proyectos y establecer recomendaciones a base de las variaciones detectadas.*

- *Consolidar la información del seguimiento y evaluación ex – post de los proyectos a fin de identificar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de los créditos o asignaciones.*
- *Elaborar y actualizar las metodologías que sirvan para el desarrollo de la evaluación de impactos de los proyectos y programas financiados por el Banco.*
- *Analizar la evaluación de impactos a fin de obtener estudios de resultados que permitan mejorar el ciclo del crédito, en los aspectos técnicos, ambientales, económicos, sociales, financieros y comunitarios.*
- *Disponer la ejecución de las investigaciones de campo para la evaluación ex-post de los proyectos, la elaboración de los informes correspondientes y la difusión de sus resultados.*
- *Disponer la verificación los niveles de cumplimiento de metas de colocación de crédito y desembolsos, a fin de ajustar la gestión comercial del Banco.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Experto (ámbito económico – social)

Descripción Genérica del Cargo:

- *Analizar los aspectos económicos y sociales de los proyectos en las fases de seguimiento y evaluación ex-post; así como analizar y elaborar estudios en temas de su especialización.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Efectuar el seguimiento y control de los aspectos económico – sociales estipulados en los informes de evaluación elaborados por las Sucursales Regionales, durante la fase de ejecución de los proyectos.*
 - *Efectuar investigaciones de campo que permitan generar los análisis de impacto causados por los proyectos durante la ejecución de los mismos y en la fase de operación.*
 - *Colaborar en el diseño y elaboración de fichas para la evaluación ex – post de los proyectos.*
 - *Revisar y actualizar en los proyectos económicos y sociales las guías metodológicas de seguimiento, así como de resoluciones y decisiones que contemplen dichos aspectos.*
 - *Analizar y actualizar las políticas y normatividad relacionadas con el proceso de seguimiento en su ámbito de especialización. Desarrollar la reglamentación para su aplicación.*
 - *Elaborar y presentar reportes de seguimiento de evaluación ex – post de los proyectos.*
 - *Elaborar indicadores e instrumentos para optimizar procesos de seguimiento y evaluación ex – post.*
- Consolidar la base de datos de condicionantes y obligaciones de crédito para el módulo de seguimiento del sistema SISEP.*

- *Apoyar en el ajuste y validación de información que registran los sistemas de crédito (SIC), (SIM), para utilización en reportes de seguimiento y evaluación.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Experto (Ámbito Financiero)

Descripción Genérica del Cargo:

- *Analizar los aspectos financieros de los proyectos en las fases de seguimiento y evaluación ex-post, así como analizar y elaborar estudios en temas de su especialización.*

Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Efectuar el seguimiento y control de los aspectos financieros estipulados en los informes de evaluación elaborados por las Sucursales Regionales, durante la fase de ejecución de los proyectos.*
- *Efectuar investigaciones de campo que permitan generar los análisis de impacto causados por los proyectos durante la ejecución de los mismos y en la fase de operación.*
- *Colaborar en el diseño y elaboración de fichas para la evaluación ex – post de los proyectos.*
- *Revisar y actualizar en el aspecto financiero las guías metodológicas de seguimiento, así como resoluciones y decisiones que contemplen dichos aspectos.*

- *Analizar y actualizar las políticas y normatividad relacionadas con el proceso de seguimiento en su ámbito de especialización. Desarrollar la reglamentación para su aplicación.*
- *Elaborar y presentar reportes de seguimiento de evaluación ex – post de los proyectos.*
- *Elaborar indicadores e instrumentos para optimizar procesos de seguimiento y evaluación ex – post.*
- *Consolidar y elaborar la programación de techos de desembolsos del Banco en función de los créditos en ejecución, aprobados y demanda.*
- *Apoyar en el ajuste y validación de información que registran los sistemas de crédito (SIC), (SIM), para utilización en reportes de seguimiento y evaluación.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

Experto (Ámbito técnico - ambiental)

Descripción Genérica del Cargo:

- *Efectuar el seguimiento y control de avance de las actividades de los proyectos financiados por el Banco, a través de los sistemas informáticos, el reporte de las áreas operativas y la visita a los proyectos; así como la evaluación ex – post.*

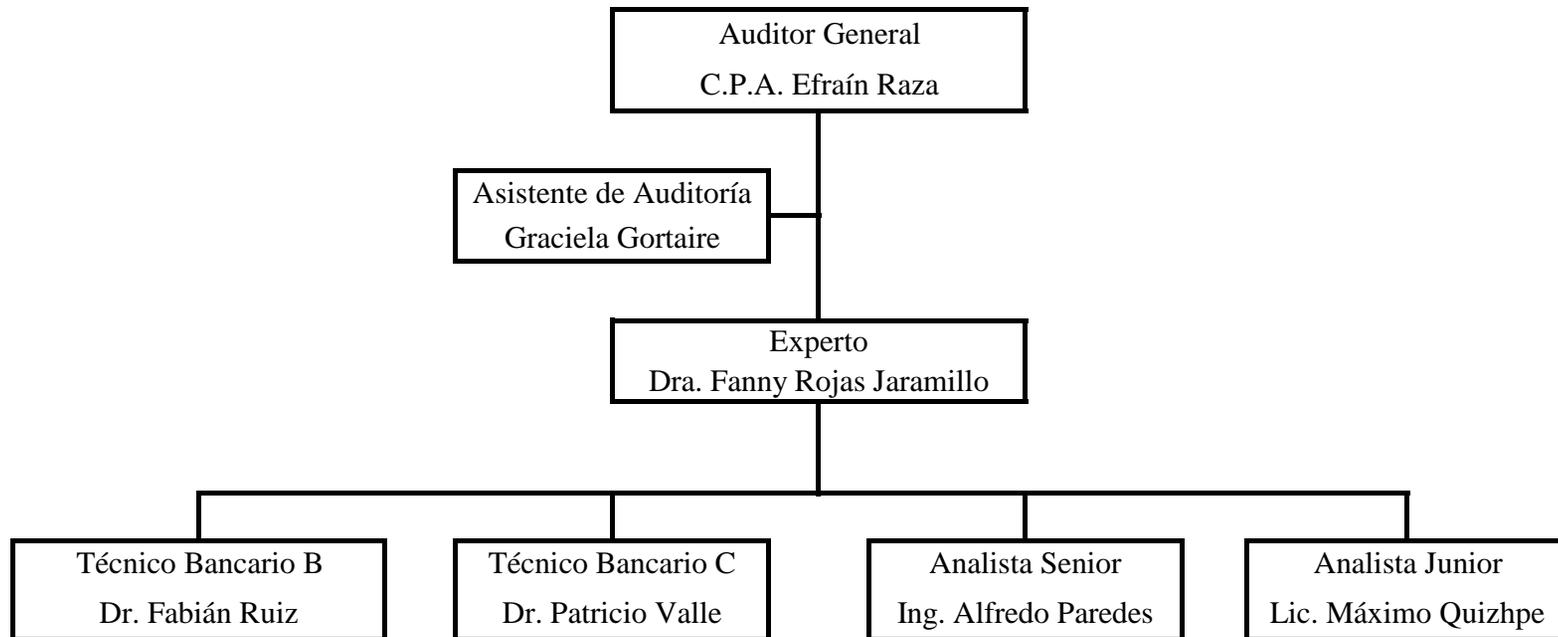
Descripción Detallada del Cargo

Funciones:

- *Realizar el seguimiento y control de los aspectos técnico – ambientales en la ejecución de los proyectos financiados por el Banco.*
- *Revisar y seleccionar muestras de evaluación ex – post.*
- *Elaborar cronogramas de trabajo para las actividades de seguimiento y evaluación ex – post.*
- *Elaborar términos de referencia para contratar personal técnico.*
- *Efectuar visitas a los proyectos en las fases de ejecución y operación.*
- *Efectuar la evaluación ex – post de los proyectos y los respectivos informes.*
- *Verificar a través de los sistemas informáticos y los reportes de las áreas operativas el cumplimiento de las metas de desembolsos.*
- *Elaborar indicadores e instrumentos para optimizar procesos de seguimiento y evaluación ex – post.*
- *Consolidar las programaciones a fin de reportar a las gerencias Financiera y Riesgos.*
- *Apoyar en el ajuste y validación de información que registran los sistemas de crédito (SIC), (SIM), para utilización en reportes de seguimiento y evaluación.*
- *Analizar y elaborar informes sobre reprogramaciones de crédito, ampliaciones de plazos para primero y último desembolso, liquidación de saldos y cumplimiento de condicionantes de crédito.*
- *Las demás funciones que le sean asignadas.*

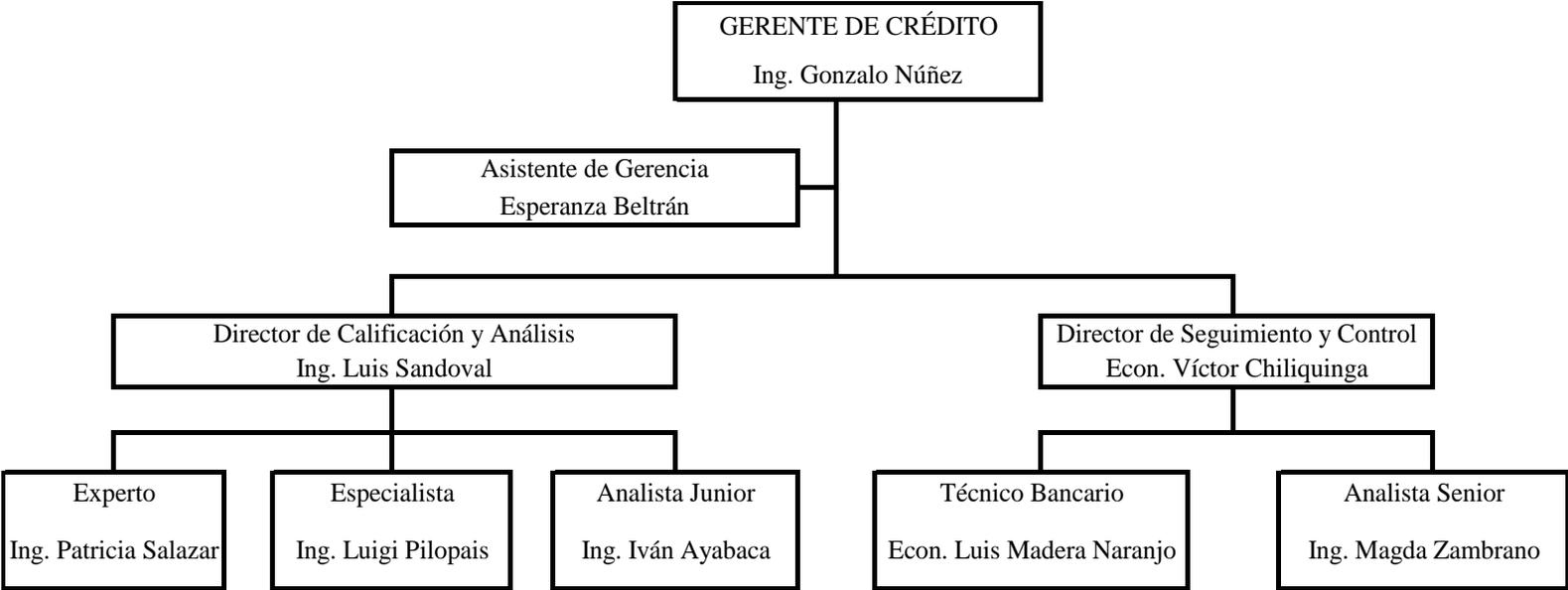
1.5.5 Organigramas de Personal

1.5.5.1 Unidad de Auditoría Interna



Fuente: Banco del Estado
Elaboración: Mario Almeida

1.5.5.2 Gerencia de Crédito



Fuente: Banco del Estado
Elaboración: Mario Almeida

CAPÍTULO II: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Mediante Resolución No. 2008-DIR-032, del 08 de agosto del 2008, el Directorio del Banco del Estado resuelve aprobar la Planificación Estratégica Institucional, en la que se revela:

2.1 Misión

“El Banco del Estado es una Institución Financiera Pública que contribuye a mejorar la calidad de vida de la población y al desarrollo sustentable del país, mediante el financiamiento de proyectos de inversión pública y asistencia técnica⁶.”

La misión actual del Banco del Estado guarda estrecha relación con el propósito inicial con el que fue creada la institución, centrando su actividad principal en el otorgamiento de créditos para proyectos impulsados por organismos y entidades públicas, cuya finalidad es el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

2.2 Visión

“Institución financiera estratégica, líder en el financiamiento de la obra pública nacional y seccional⁷.”

⁶ Planificación Estratégica Institucional del BdE, Resolución de Directorio No. 2008-DIR-032

⁷ Planificación Estratégica Institucional del BdE, Resolución de Directorio No. 2008-DIR-032

El Banco del Estado a través de su visión se plantea ser la institución que agrupe el mayor volumen de créditos en la Banca Pública, que mediante un análisis de áreas clave que necesitan inversión, puedan direccionar recursos a fin de dinamizar su desarrollo.

2.3 Objetivos y Estrategias

2.3.1 Objetivos Organizacionales

Según Estatuto General del Banco del Estado, publicado en el Registro Oficial 234 de 18 de diciembre de 2007, los objetivos del Banco son los siguientes:

- *Financiar la provisión de servicios públicos de responsabilidad del Estado, a través del Gobierno Nacional, de los municipios y consejos provinciales, de las entidades de desarrollo regional o de cualquier otra entidad pública, sea que los preste directamente o por delegación a empresas mixtas, de conformidad con lo previsto en la Constitución y en la Ley de Modernización del Estado. Este financiamiento incluye la adquisición de bienes, la ejecución de obras y la prestación de servicios destinados al mismo fin.*
- *Financiar programas, proyectos, obras, servicios a cargo de los organismos o entidades del sector público, que contribuyan al desarrollo económico y social de las correspondientes circunscripciones territoriales y del país en general.*
- *Financiar en las formas previstas en la ley, actividades privadas de los sectores: agrícolas, industrial, minero, artesanal, turístico, pesquero y a otros sectores*

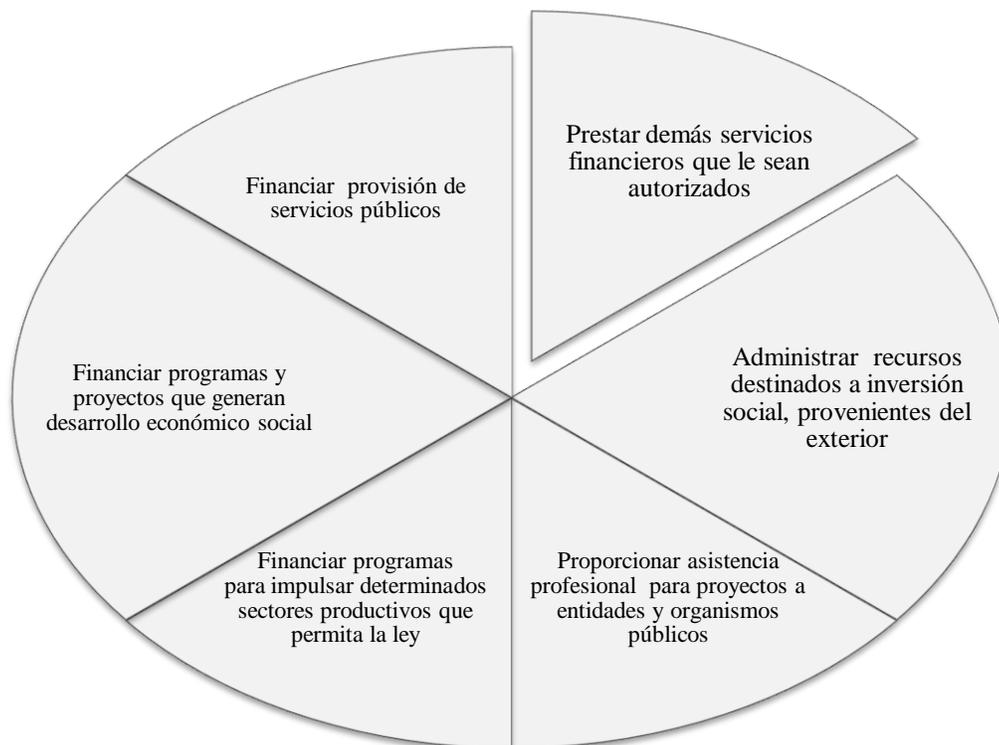
productivos que acuerde el Directorio, con los recursos que capte tanto del Sector Público como del Sector Privado, excepto operaciones comerciales.

- *Proporcionar asistencia técnica, económica, financiera, legal o administrativa a las entidades y organismos precedentes, a fin de que puedan formular proyectos de preinversión orientados a la preparación de estudios técnicos, económicos, financieros, ambientales, de participación comunitaria y de gestión del servicio; de inversión que comprende: el financiamiento, ejecución y puesta en marcha de los proyectos; de mejoramiento institucional y capacitación, con el propósito de lograr una eficiente administración de los organismos a cuyo cargo están las obras y servicios públicos.*
- *Administrar los fondos provenientes de créditos externos contratados por el Gobierno Nacional para los programas y proyectos de desarrollo económico y social; los que se le encomiende por ley para estos fines, y, los que constituya, capte u obtenga el Banco para programas o proyectos específicos, gestionando y optimizando, en particular, los provenientes de la cooperación externa.*
- *Financiar proyectos de desarrollo para los sectores productivos privados en las formas previstas en la ley.*
- *Prestar los servicios bancarios y financieros que le autorice su ley constitutiva, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero u otras leyes.*
- *Los demás que se le asignen mediante ley⁸.*

⁸ Estatuto General del Banco del Estado, R.O. No. 237; 2007

De los objetivos que esencialmente persigue la institución, se puede sintetizar en la siguiente figura:

Figura 2.3.1 Objetivos Institucionales



Fuente y Elaboración: Mario Almeida

2.4 Objetivos Estratégicos y Estrategias:

2.4.1 “Perspectiva: Accionistas, Clientes y Comunidad

Objetivo Estratégico

- A. *Maximizar el impacto de la gestión institucional con el objeto de contribuir a reducir la inequidad territorial.*

Estrategias:

- a) *Financiar programas y proyectos estratégicos para los territorios más pobres y apartados, incorporando centralidades de desarrollo territorial.*
- b) *Democratizar el acceso a financiamiento y servicios no financieros del Banco.*
- c) *Financiar programas y proyectos impulsados por los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), destinados a dinamizar actividades productivas en sus jurisdicciones.*

Objetivo Estratégico

B. Ser el principal financiador de la infraestructura pública subnacional

Estrategias:

- a) *Ser el líder en participación de mercado en el financiamiento de la infraestructura física de competencia de los GAD y sus empresas.*
- b) *Incorporar la estructuración de programas y proyectos de infraestructura física, de competencia de los GAD y sus empresas, que sean innovadores, eficientes, generen efecto catalítico de recursos y tengan alto impacto social y económico para las comunidades atendidas.*

Objetivo Estratégico

C. Fortalecer la gestión financiera de los GAD a través de la Asistencia Técnica

Estrategias:

- a) *Diseñar y financiar programas de Asistencia Técnica de alto impacto orientados al fortalecimiento de la gestión financiera subnacional, incluyendo esquemas de cooperación interinstitucional.*

- b) *Fortalecer las capacidades técnicas de los GAD para la formulación de instrumentos que optimicen la adecuada recaudación de fondos.*
- c) *Posicionar e impulsar la Asistencia Técnica en los GAD.*

Objetivo Estratégico:

D. Transformar al BdE en un banco de desarrollo moderno y proactivo.

Estrategias:

- a) *Desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades identificadas en el mercado potencial.*
- b) *Ampliar y diversificar la base de clientes del Banco por tipo de entidades y sectores con proyectos que contribuyan al logro de su misión y permitan incrementar el volumen de negocios del Banco.*
- c) *Apoyar la investigación en temas de desarrollo, gobernabilidad y pobreza que optimicen la acción integral del Banco⁹.*

Desde la Perspectiva de los Accionistas, los objetivos planteados para el Banco, consisten en establecerlo como la entidad pública insignia del desarrollo social en el país, maximizando la utilización de sus recursos, reflejándose en el aumento del volumen de proyectos financiados en las áreas en que más necesita el Ecuador.

⁹ Planificación Estratégica Institucional del BdE, Resolución de Directorio No. 2008-DIR-032

2.4.2 Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico:

A. Asegurar la sostenibilidad financiera del Banco y su crecimiento en el largo plazo.

Estrategias:

a) Mantener niveles adecuados de solvencia y rentabilidad consistentes con el crecimiento proyectado y la naturaleza de banca de desarrollo.

b) Proteger el patrimonio institucional mediante una gestión integral adecuada de activos y pasivos.

c) Acceder a nuevas fuentes de financiamiento en los mercados financieros.

d) Mejorar la calificación de riesgo del BdE.

La entidad busca su consolidación como institución rentable y sostenible en el tiempo, que provea al Gobierno el menor nivel de riesgo de la Banca Pública y que asegure un buen manejo de recursos, reflejándose en obras ejecutadas en beneficio de la sociedad.

2.4.3 Perspectiva: Capital Humano

Objetivo Estratégico:

A. Convertir al Banco en el mejor sitio para trabajar y desarrollarse profesionalmente dentro del sector público.

Estrategias:

- a) Desarrollar políticas y acciones para una adecuada gestión del talento humano.*
- b) Promover una cultura comunicacional directa y transparente que permita conocer la gestión y abordar los desafíos institucionales.*

La institución busca incorporar políticas actuales de gestión de recursos humanos, que incluya programas de capacitación, formando mejores profesionales tanto en aspecto técnico como humano, contribuyendo a su autorrealización y comprometimiento con la organización.

2.4.4 Perspectiva: Procesos Internos

Objetivo Estratégico:

- A. Transformar la organización, procesos y tecnología de información, de acuerdo con los nuevos desafíos institucionales.*

Estrategias:

- a) Implantar un esquema de gestión institucional basado en procesos y en el uso intensivo de la tecnología.*
- b) Expedir, actualizar y modernizar las normativas institucionales para contar con procesos desconcentrados, estandarizados y eficientes en Matriz y Sucursales.*
- c) Desarrollar una arquitectura empresarial acorde con la actividad bancaria y los objetivos institucionales, enfocada hacia la integración de información del Banco.*
- d) Mejorar y modernizar la infraestructura física de la Matriz y Sucursales.*

- e) *Diseñar e implantar una estructura organizacional acorde con su visión, misión y objetivos.*
- f) *Desarrollar un Plan de Continuidad de Negocios¹⁰.*

La perspectiva de procesos internos busca proveer mecanismos que agilicen la gestión efectuada por los miembros del Banco, actualizando permanentemente la normativa y lineamientos que rigen a la organización, además de proporcionar infraestructura acorde a las actividades que son llevadas a cabo.

2.5 Políticas

Tomando como punto de partida, el mes de junio del ejercicio 2008, el Banco del Estado implanta políticas de mejoramiento de gestión alineándose con Gobierno Corporativo y Transparencia, de donde se desprende:

- Participación de Directores en varios comités de gestión del Banco.
- Implementación del Código de Ética.
- Estándares de calidad en el proceso de crédito (ISO 9001:2008)
- Decisiones de crédito e inversiones tomadas en Comités.
- Auditoría Interna y Externa, independientes de la Administración.
- Criterios de Rentabilidad-Riesgo de acuerdo a los lineamientos de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Dos calificaciones de riesgo.
- Cumplimiento de las normativas de supervisión y control.

¹⁰ Planificación Estratégica Institucional del BdE, Resolución de Directorio No. 2008-DIR-032

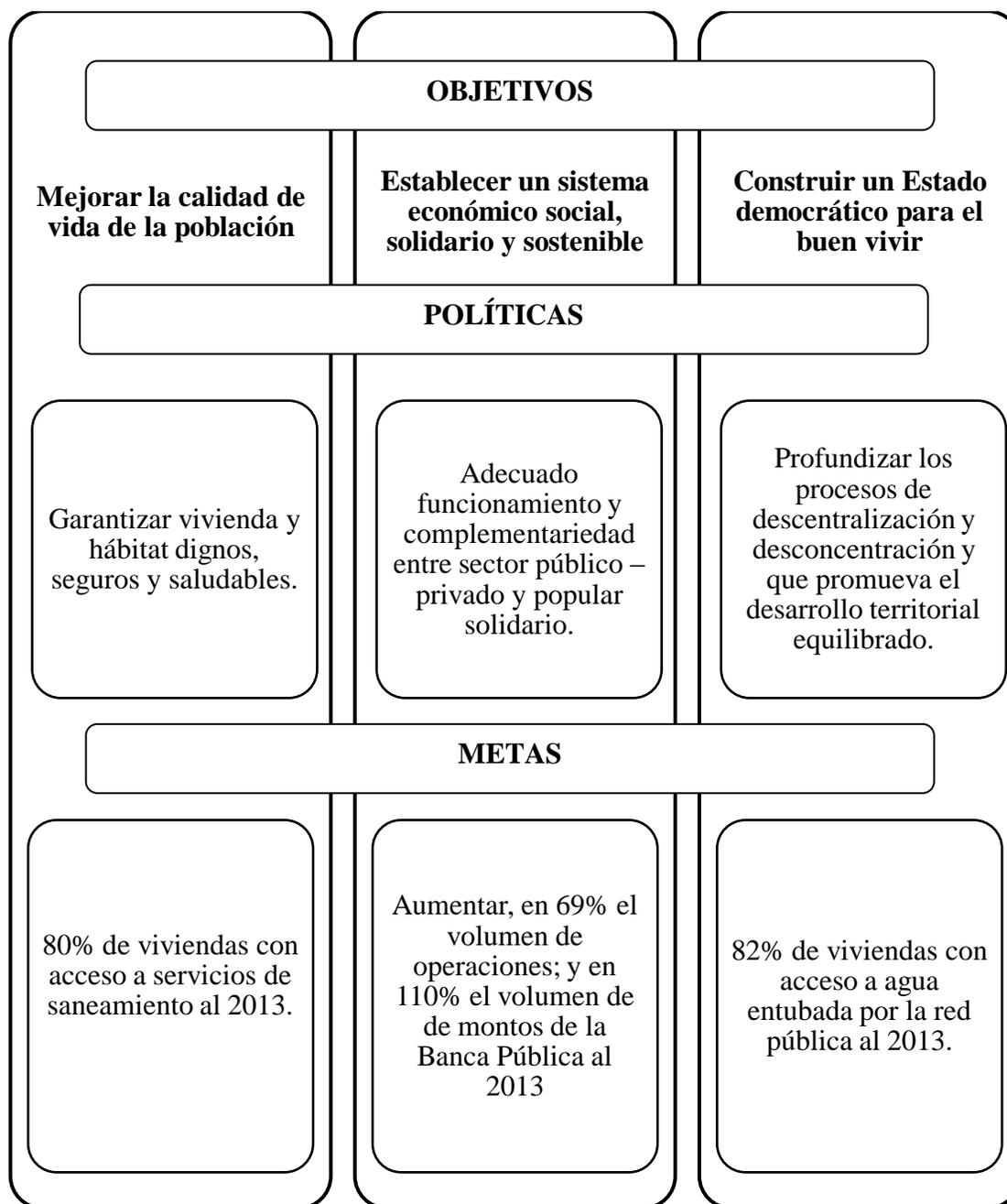
2.5.1 Política de Calidad

- Desarrollo y Fortalecimiento del enfoque de procesos
- Identificación de criterios para mejora permanente.
- Cumplimiento de los requerimientos legales y reglamentos aplicables
- Talento humano capacitado, que garantiza la satisfacción del cliente

2.5.2 Calificación ISO

El 09 de diciembre de 2009, el Banco del Estado, gracias a la implementación de un Sistema de Calidad, logró obtener la Certificación ISO 9001:2008; norma de calidad de acreditación internacional; otorgado al FINANCIAMIENTO DE ESTUDIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS QUE PROMUEVEN EL DESARROLLO NACIONAL.

2.5.3 El Banco del Estado en el Contexto del Plan Nacional del Buen Vivir



Fuente: Banco del Estado, Memoria 2009

Elaboración: Mario Almeida

2.6 Código de Ética

Mediante Resolución de Directorio del Banco del Estado No. 2009-DIR-036, en la que se menciona la función vital que cumple la institución al financiar obras que contribuyan al desarrollo social y económico del país, dado el volumen de recursos que maneja, además de que la Superintendencia de Bancos y Seguros a través de Resolución de Junta Bancaria No. JB-2008-1154; dispone que todas las entidades que se encuentran controladas por este organismo de control, "... están obligadas a adoptar medidas de control apropiadas y suficientes, orientadas a evitar que, en la realización de sus operaciones, puedan ser utilizadas como instrumentos para realizar actividades de lavado de activos"; y al ser responsabilidad del Directorio Institucional, aprobar el Código de Ética, se aprueban los principios fundamentales que los servidores públicos del Banco del Estado deberán mantener.

Siendo pertinente mencionar, en lo que respecta a la Gerencia de Crédito lo siguiente:

2.6.1 Principios Fundamentales

"Art. 3.- Deberes Primordiales:

Serán deberes primordiales de los funcionarios, y empleados del Banco del Estado:

3.1. Guardar absoluta lealtad a la institución

3.2. Actuar en las actividades a su cargo con rectitud, independencia y discreción, sin atender a ningún tipo de presión o interés personal,

3.3. Mantener, en el ejercicio de sus funciones, una conducta profesional íntegra;

- 3.4. Evitar cualquier situación que podría suscitar conflicto de intereses;
- 3.5. Aplicar las normas de ética, en sus actuaciones laborables;
- 3.6. Acatar y cumplir las leyes, reglamentos, normas y disposiciones de las autoridades competentes así como reformas de política interna, en el desarrollo y ejecución de las operaciones, servicios y procesos que le fueren confiados.

Art. 4.- Observancia de las leyes, reglamentos y políticas internas:

- 4.1. En cumplimiento de los deberes y obligaciones contraídas en su calidad de servidor o servidora del Banco del Estado, se acatará las políticas y reglamentos internos establecidos y las disposiciones impartidas por los funcionarios competentes;
- 4.2. Por ninguna circunstancia los servidores y servidoras podrán asesorar al cliente sugiriéndole evitar u omitir cualquier tipo de requerimiento legal o contractual, interno o de cualquier naturaleza;
- 4.3. En general, todos los servidores y servidoras dl Banco, estarán en la obligación de comunicar a su superior inmediato cuando se identifique o se tenga conocimiento que se está infringiendo alguna ley, reglamento o norma de política interna.¹¹”

El primer capítulo del Código de Ética del BdE trata sobre el comportamiento leal y honesto que tendrán los servidores con la institución; ofreciendo su mejor trabajo y denunciando todo hecho que vaya en perjuicio de los intereses del Banco; animados a

¹¹ Código de Ética de los Servidores del Banco del Estado; Resolución de Directorio No. 2009-DIR-036

cumplir con todas las disposiciones emanadas por el gobierno, organismos de control y por la misma entidad.

2.6.2 Relación con los clientes

“Art. 8.- Asesoramiento Profesional:

La satisfacción plena de los clientes deberá ser la principal preocupación de todos los que conforman el Banco del Estado. Por lo tanto, se ofrecerá a cuantos soliciten los productos y servicios del Banco, sin distinción ni condición, el más alto grado de asesoramiento profesional para la realización de las operaciones requeridas.

Art. 9.- Diligencia, eficacia, responsabilidad:

Los servidores y servidoras ejercerán sus cargos y realizarán las tareas a ellos asignadas, con un alto grado de responsabilidad, diligencia y eficacia, a fin de mantener y acrecentar la confianza demostrada por lo clientes y el público en general¹².”

Los servidores del BdE están obligados a prestar la mejor atención a los clientes de la institución, agregando a su conocimiento y experiencia profesional, eficiencia y agilidad en sus funciones en favor de los beneficiarios de los créditos concedidos.

¹² Código de Ética de los Servidores del Banco del Estado; Resolución de Directorio No. 2009-DIR-036

2.6.3 Relaciones Laborales Internas

“Art. 13.- Cooperación e información fidedigna:

Los servidores y servidoras deberán proporcionar la información del trabajo que desempeñan a quienes tengan relación con el mismo.

El ocultar información a los superiores o compañeros, especialmente con el propósito de obtener un beneficio personal, proporcionar datos falsos, inexactos y distorsionados; o, negarse a colaborar con los proyectos internos, presentando cualquier tipo de obstrucción para la realización de los mismos, resultan actitudes contrarias a los principios éticos que deben observar los funcionarios y empleados del Banco del Estado¹³.”

Para efectos de alcanzar objetivos y cumplir con las metas propuestas por la institución, sus funcionarios deberán mantener un alto nivel de compromiso con el Banco, colaborando con el flujo de información, suficiente y competente para los fines que sean requeridos.

2.6.4 Lavado de Activos

“Art. 18.- Prevención contra el lavado de activos:

Todos los servidores y servidoras del Banco del Estado son responsables de proteger su identidad y la de la Institución, ante la eventual introducción de recursos de procedencia ilícita o que se trate de involucrar a la institución en actividades ilícitas,

¹³ Código de Ética de los Servidores del Banco del Estado; Resolución de Directorio No. 2009-DIR-036

afectando su reputación; velando a su vez por la correcta utilización de los recursos entregados en calidad de préstamo, asignación no reembolsable o cualquier otra utilización de recursos, propios o en administración.

18.1. Medidas apropiadas. *Adoptar medidas de control apropiadas y suficientes, orientadas a prevenir que, cualquiera de sus operaciones, puedan ser utilizadas como instrumento para realizar actividades de lavado de activos o actos reñidos con la moral y la ética.*

18.2. Cultura Institucional: *Crear una “Cultura Institucional” en materia de prevención de lavado de activos. Para tal efecto, todos sus servidores y servidoras están en la obligación de capacitarse y actualizarse en la materia y estarán sujetos a una evaluación semestral de los conocimientos adquiridos.*

18.3. Cumplimiento de Normas: *Observar y cumplir con las disposiciones contenidas en el presente Código de Ética, Manual de Prevención de Lavado de Activos y Políticas Institucionales en la materia, aprobadas por el Directorio.*

18.4. Del reporte de actividades inusuales no justificadas: *Los servidores y servidoras del Banco del Estado están obligados moral y legalmente a reportar al Oficial de Cumplimiento aquellas transacciones de los clientes que por su número, valor y características, se apartan del perfil financiero del cliente y no presentan una justificación financiera o económica razonable o no tienen un fundamento legal evidente.*

18.5. Beneficiario Final: *Es deber permanente de las sucursales regionales del Banco la identificación del beneficiario final de los recursos entregados por la Institución en calidad de crédito o asignación no reembolsable.*

18.8. De las sanciones por incumplimiento.- *el incumplimiento de las normas legales, políticas, procedimientos y controles establecidos para prevenir el lavado de dinero será considerado como falta grave y causal de destitución sin perjuicio de las sanciones civiles y penales que contempla la ley especial respectiva¹⁴.*”

El Código de Ética institucional en el capítulo referente a Lavado de Activos, expone lineamientos claros y radicales para todo tipo de actividad que relacione al BdE con recursos provenientes de hechos ilícitos, o el otorgamiento de créditos a entidades u organismos vinculados a actividades que se oponen a la moral y ética; además de castigar a quienes participen de estos hechos o tengan conocimiento de ellos y no comuniquen su ocurrencia a las autoridades correspondientes.

2.6.5 Conflicto de Intereses

“Art. 19.- Conflicto de Intereses:

Los servidores y servidoras del Banco del Estado deben evitar situaciones que puedan originar un conflicto de intereses, en que tengan intereses personales, capaces de influir en la imparcialidad y objetividad en el desempeño de sus funciones.

¹⁴ Código de Ética de los Servidores del Banco del Estado; Resolución de Directorio No. 2009-DIR-036

Por intereses personales se entenderá cualquier ventaja que pudiera derivarse a favor o utilidad de los servidores y servidoras, sus familiares o su círculo de amigos y conocidos.

Art. 21.- Regalos e invitaciones:

Está estrictamente prohibido que los servidores y servidoras soliciten, reciban o acepten de clientes o cualquier otra persona que mantenga alguna relación con el Banco del Estado, cualquier tipo de ventaja, recompensa, retribución o regalo en dinero o en especie.

21.1. Regalos en dinero o en especie: *Ningún servidor o servidora aceptará, en calidad de regalo por parte de los clientes, proveedores actuales o potenciales del Banco del Estado o de terceros, dinero en efectivo, artículos de valor o invitaciones para realizar actividades recreativas, de tal forma que puedan comprometer su criterio profesional.*

21.2. Regalos a servidores y servidoras: *Por ningún concepto o circunstancia se deberá ofrecer algún objeto o cosa de valor o regalo a servidores o servidoras públicos, con el propósito de influir en dicha persona para que tome o deje de tomar alguna medida oficial o para inducirla a realizar transacciones con el Banco.¹⁵”*

¹⁵ Código de Ética de los Servidores del Banco del Estado; Resolución de Directorio No. 2009-DIR-036

Los funcionarios del BdE deberán mantener independencia y equidad en la ejecución de sus funciones, para ello deberán negarse a aceptar cualquier tipo de regalos o invitaciones que provengan de entidades que directa o indirectamente se relacionen con el Banco, o con individuos que las representen.

2.6.6 Consideraciones Especiales

“Art. 34.- Investigaciones internas:

Los servidores y servidoras del Banco del Estado, están en la obligación de cooperar y participar en cualquier investigación que se realice con las debidas autorizaciones, esto es, investigaciones relacionadas con problemas de carácter ético o con demandas de intimidación o acoso.

34.2. Todo servidor y servidora que tenga conocimiento de actividades sospechosas relacionadas con revelación de información privilegiada, sobornos, coimas, fraudes o intentos de fraude, sustracción de dinero o títulos en general, deberá reportarlo inmediatamente a la Gerencia Administrativa con copia a la Subgerencia General.¹⁶”

Los funcionarios del BdE en concordancia con el Código de Ética, proporcionarán, previa autorización, toda información que les sea requerida sobre su trabajo en razón de investigaciones que se lleven a cabo sobre aspectos que comprometan la ética y moral que deben ser observadas en la institución.

¹⁶ Código de Ética de los Servidores del Banco del Estado; Resolución de Directorio No. 2009-DIR-036

CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis Interno

3.1.1 Descripción de Procesos

La Gerencia de Crédito del Banco del Estado, funciona a manera de departamento de producción, puesto que es en esta unidad administrativa en donde se realiza el proceso de “Otorgar Créditos”, que es la actividad fundamental a la que el BdE se dedica.

Dentro de las responsabilidades asignadas a esta Gerencia, se encuentra la ejecución de subprocesos y actividades relacionadas con desembolsos de recursos para financiar programas, proyectos y servicios con fines sociales e impulsados por el Estado, Gobiernos Autónomos Descentralizados y otras entidades públicas, sobre la base del cumplimiento de condiciones dispuestas por el Directorio Institucional.

La entidad cuenta con cinco sucursales a nivel nacional, ubicadas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja y Portoviejo, sin embargo el proceso de otorgar créditos regirá y será observado de manera homogénea por cada uno de los funcionarios del Banco a nivel nacional relacionados con este proceso.

El desarrollo del proceso “Otorgar Crédito” comprende el cumplimiento obligatorio de las siguientes actividades:

- a) Ingreso de la Solicitud de Crédito (Solicitante)
- b) Precalificación
- c) Evaluación técnica, económica, financiera y de participación comunitaria
- d) Análisis legal y ambiental
- e) Componente institucional
- f) Gestión del servicio
- g) Calificación (Comité de Crédito)
- h) Aprobación (Autoridad competente)
- i) Legalización
- j) Registro
- k) Operación del crédito

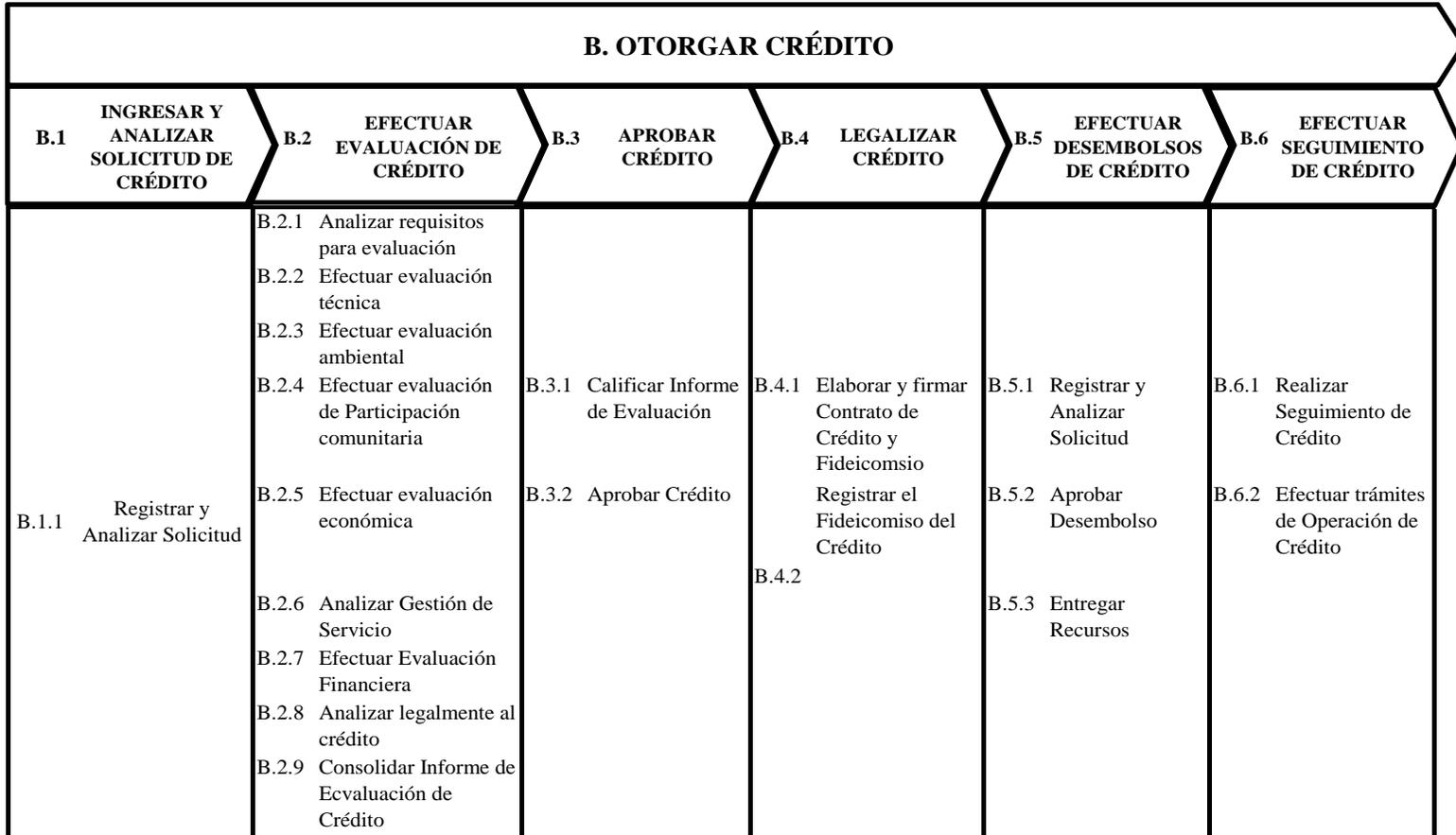
Sin embargo, el Directorio dispone que las actividades anteriormente citadas para el proceso de “Otorgar crédito”, pueden ser sujetas a revisión y posteriores modificaciones.

Los sectores a atendidos mediante financiamiento son los siguientes:

- a) Saneamiento ambiental
- b) Equipamiento urbano
- c) Transporte y comunicación
- d) Desarrollo humano
- e) Salud
- f) Protección del medio ambiente y desastres naturales
- g) Riego y control de inundaciones
- h) Energía

- i) Turismo
- j) Fortalecimiento Institucional y Participación ciudadana
- k) Agricultura, ganadería y pesca
- l) Caminos vecinales y obras complementarias
- m) Vialidad (vías de primero y segundo orden y equipo caminero)
- n) Catastros

3.1.2 Cadena de Valor del Proceso “Otorgar Crédito”



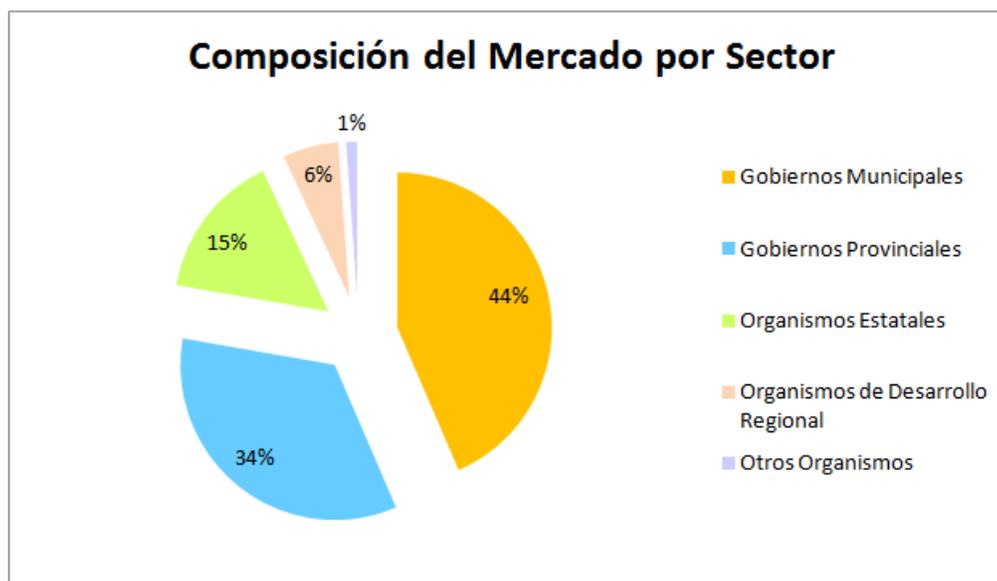
Fuente: Banco del Estado
 Elaboración: Mario Almeida

3.1.3 Análisis Microeconómico

3.1.3.1 Mercado

El Banco del Estado tiene por objeto el financiamiento de proyectos que incentiven el desarrollo económico – social del país, al ser una institución pública, los clientes que busca captar también se constituyen en organismos o entidades que formen parte del Estado, los mismos que persigan metas alineadas con el Plan de Desarrollo Nacional.

Actualmente la cartera de crédito del BdE, tiene la siguiente estructura:



Fuente: Banco del Estado
Elaboración: Mario Almeida

3.1.3.2 Proveedores

El financiamiento de los créditos provienen principalmente de organismos internacionales, los mismos que acuerdan convenios de cooperación con el Gobierno Ecuatoriano para efectuar créditos con tasas menores a las de la banca privada puesto que la finalidad del BdE, es la inversión social y mejorar las condiciones de vida de los habitantes.

Entre los principales organismos prestamistas del BdE se encuentran:

- a) Corporación Andina de Fomento; con un crédito de US\$ 200 millones destinados a saneamiento ambiental y Desarrollo Comunitario.
- b) Banco Interamericano de Desarrollo; el cual otorgó un crédito al BdE por un monto de US\$50 millones, los mismos que serán utilizados para el Programa PROPESCAR, dirigido a municipalidades que requieran infraestructura pesquera y obras en beneficio de la pesca artesanal.
- c) Banco de Desarrollo Alemán KfW; entidad que mediante un crédito de US\$ 5,6 millones aportó al desarrollo del programa de saneamiento ambiental que promueve el BdE.
- d) Como fuente alternativa de financiamiento, el BdE también acude a la emisión de obligaciones, que en el ejercicio 2009 ascendieron a US\$10 millones; las cuales fueron adquiridas en forma mayoritaria por entidades estatales como IESS, Banco Central del Ecuador, Corporación Financiera Nacional y el Fondo

de Cesantía de la Policía Nacional, sin embargo existen otros acreedores que por ser su aporte mínimo no se procede a citar. El objetivo propuesto por la Alta Gerencia es crear en el mediano plazo una fuente de financiamiento que ofrezca condiciones más flexibles en cuanto a costos y plazos que anteriormente le han sido concedidos.

3.1.3.3 Competencia

Los Gobiernos Provinciales de Pichincha y Guayas, junto con los Gobiernos Municipales de sus respectivas capitales, tienen la capacidad de acceder a créditos directamente con organismos internacionales o gestionar convenios con los representantes de programas de desarrollo de gobiernos del resto del mundo, a fin de que financien sus proyectos de orden social sin necesidad de depender del Estado Ecuatoriano, de sus asignaciones o de la capacidad prestataria que dispone el Banco del Estado.

Quito y Guayaquil son considerados como distritos metropolitanos, el presupuesto que manejan, cantidad de habitantes y volumen de proyectos dentro de su agenda, son factores que hacen de estas ciudades zonas estratégicas que requieren financiamiento para cumplir con el Plan de Desarrollo Nacional, por lo tanto están en condiciones de contraer obligaciones directamente con organismos y programas de financiamiento social a nivel internacional.

El Banco del Estado dentro del ámbito en el que se desarrolla no posee competencia directa, puesto que cada una de las entidades que forman parte del sistema financiero

público tienen su misión y su propio campo de acción; sin embargo el BdE, puede trabajar complementariamente con otras entidades del Estado, que persigan objetivos acorde con la misión del Banco y que puedan aportar a la ejecución de programas a nivel nacional.

La política de tasas de interés para los proyectos que financia el Banco, se encuentra diferenciada por sector económico: a) Saneamiento Ambiental y Desarrollo Humano una tasa de 7,68%; b) Agricultura, Ganadería, Pesca, Caminos y Puentes un interés de 8,10% y c) Energía, Transporte, Vías, Comunicación y Turismo manejan una tasa de 8,52%. El beneficio de los GAD al contratar créditos con el BdE radica en la brecha que existe frente a las tasas de interés referenciales que maneja el BCE y a las cuales se acoge la banca privada, que al 10 de diciembre de 2010 corresponden a Tasa Activa 8,68% y Tasa Pasiva 4,28%.

3.2 Análisis Externo

3.2.1 Factor Político

Relación con la Constitución de la República del Ecuador

La Constitución vigente aprobada el 29 de septiembre de 2008, en el Título II “Derechos”, Capítulo Segundo, trata sobre los “Derechos del Buen vivir”; en este contexto el objeto del Banco del Estado está alineado con lo dispuesto en esta sección de la Carta Magna, puesto que al ser una institución financiera con finalidad social, busca otorgar créditos para el desarrollo de proyectos que beneficien las condiciones de vida de los ecuatorianos.

El Banco del Estado a través del Programa PROMADEC II, Programa de Saneamiento Ambiental del Banco del Estado, pone en marcha la concesión de créditos por un monto de US\$360 millones; los mismos que serán dirigidos a:

- Construcción de proyectos de agua potable
- Alcantarillado sanitario y pluvial
- Recolección y disposición final de residuos sólidos

El conjunto de sectores que el programa PROMADEC II abarca, se encuentra plenamente relacionado con la Sección Primera “Agua y Alimentación” y Segunda “Ambiente sano” de la Constitución de la República; en donde se estipula al agua como un derecho fundamental e irrenunciable, junto al derecho de la población de vivir en un ambiente sano y equilibrado; por lo tanto el programa de Saneamiento Ambiental del BdE se alinea y contribuye a la cristalización del buen vivir, *sumak kawsay*, como uno de los pilares que persigue la Constitución de la República.

Mediante el programa de Gestión de Riesgos, el BdE busca también reducir el riesgo de efectos negativos en la población, ante un eventual desastre natural que ponga en peligro el equilibrio ambiental al que la colectividad tenemos derecho.

El “Programa de Equipamiento Urbano Comercial” cuenta con un presupuesto de US\$50 millones destinados a financiar proyectos de construcción y mejora de mercados, camales, terminales terrestres y cementerios. Lo que el BdE busca, es fomentar la ejecución de proyectos que se conciban como ideas de negocio, los mismos que permitan a los GAD generar sus propios recursos, plazas de trabajo, alimentos y mejorar las condiciones del ambiente para los ecuatorianos; constituyéndose todos estos

beneficios en el tema central del Capítulo segundo de la Constitución, que es el buen vivir.

PROBARRIOS es un programa que netamente se ubica dentro del Capítulo segundo, Sección segunda y Sección sexta de la Constitución, puesto que el objetivo del BdE con este factor es mejorar el hábitat y el entorno urbano mediante la construcción y mejoras de espacios públicos, habilitación de suelo para la construcción de viviendas y vías de acceso, para lo cual el programa cuenta con US\$11,6 millones.

PROPESCAR es el programa que busca fomentar el desarrollo del sector pesquero artesanal, para ello cuenta con un monto de US\$73 millones; incidiendo directamente en la generación de trabajo y mejoramiento de las condiciones de aquellas personas que se dedican a esta actividad.

Dentro del plano de “Hábitat y vivienda” y “Comunicación”, el BdE financia proyectos de construcción de puentes en la región amazónica, a través del programa “Puentes”, junto con el “Programa de Financiamiento para el Mantenimiento Vial”; mejorando las condiciones de vida de los habitantes de esta zona y construyendo vías de acceso que faciliten la comunicación entre poblaciones.

En el plano Cultural, Sección Cuarta del Capítulo segundo de la Constitución, el BdE se ha involucrado a través del “Programa de financiamiento para la gestión patrimonial”; concediendo créditos para aquellos proyectos que abarquen recuperación y preservación de patrimonio histórico, añadiendo la implementación de otros usos de estos inmuebles que signifiquen generación de recursos.

3.2.2 Factor Económico

3.2.2.1 Calificación de Riesgo Institucional

Al mes de marzo de 2010, el Banco del Estado cuenta con una calificación AA-, otorgada por la Bank Watch Ratings S.A. y Pacific Credit Rating; consolidándose como la institución más sólida de la banca pública.

Las calificadoras describen la categoría en la que se encuentra el BdE como:

“La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de la calificación¹⁷.”

Esta categoría establece la situación positiva que el BdE ha logrado mantener, liderando el volumen de recursos concedidos como representante del sector público, e impulsando el desarrollo social del Ecuador.

3.2.2.2 Relación con el Comité de Basilea

Al conjunto de representantes de Bancos Centrales de las principales potencias mundiales y representantes de superintendencias bancarias, que a manera de un foro buscan encontrar políticas y procedimientos estándar para la adecuada supervisión y gestión bancaria, se le conoce como Comité de Basilea.

Los Principios Esenciales de Basilea promulgados con el objeto de lograr eficiencia en los sistemas de control de instituciones bancarias, se encuentran dispuestos dentro de los siguientes grupos principales:

¹⁷ Pacific Credit Rating; Certificado de Calificación de Riesgo Institucional del Banco del Estado

- **Condiciones previas para el Control Eficaz de Bancos**

Trata sobre la eficiente asignación de responsabilidades y funciones para aquellos organismos responsables del control de las instituciones que forman parte del Sistema Bancario. Para tal efecto, el Banco del Estado cuenta con la Contraloría General del Estado y la Superintendencia de Bancos y Seguros, como organismos de control; las mismas que se encargan de emitir normativa de cumplimiento obligatorio, que busca regular las actividades de la institución, informes e indicadores que proporcionen un mayor grado de seguridad sobre la situación económica financiera que vive la institución.

- **Concesión de Licencias y Estructura**

La naturaleza del Banco del Estado es de carácter pública, por lo tanto su funcionamiento y todas las actividades a las que se dedica, son oficializadas y permitidas mediante Ley, es decir que cualquier cambio que se efectúe, tanto a sus funciones como a estructura se lo realizará bajo la supervisión y aprobación de los correspondientes organismos de control.

- **Reglas y requisitos prudentes**

La Superintendencia de Bancos y Seguros, la Junta Bancaria, el Ministerio de Economía y Finanzas, son los responsables de emitir disposiciones sobre requisitos que el Banco del Estado debe cumplir sobre capital, concesión de créditos, niveles de endeudamiento, gestión de riesgos y capacidad de respuesta ante contingentes que puedan afectar a la solidez de la institución.

- **Métodos para el Control Bancario en Curso**

Los organismos de control, presentes en el BdE a través de la Unidad de Auditoría Interna, tienen por función esencial, el control posterior de las actividades que son llevadas a cabo en la institución, además de evaluar un adecuado control interno, y verificar la existencia y cumplimiento de políticas y procedimientos que permitan cumplir con las metas organizacionales trazadas. El resultado de Auditoría Interna, son informes, conclusiones y recomendaciones de cumplimiento obligatorio, dirigidos a la Alta Gerencia, y aprobados por los Organismos de Control.

- **Requisitos de Información**

El Banco del Estado se encuentra obligado a remitir Estados Financieros diarios a la Superintendencia de Bancos y Seguros, revisiones mensuales de la situación financiera de la institución, reportes de indicadores de gestión, gestión de riesgos, lavado de activos, informes trimestrales y reportes de seguimiento del cumplimiento obligatorio de recomendaciones.

- **Facultades Reglamentarias de la Superintendencia de Bancos y Seguros**

Los Organismos de Control del Banco del Estado, tienen la responsabilidad de velar por un adecuado funcionamiento de la institución, para ello tienen la facultad de emitir normas y disposiciones de cumplimiento obligatorio que permitan evaluar la situación de la institución y que generen información acerca de su solidez; en caso de incumplimiento de disposiciones, los Organismos de Control tienen la facultad de sancionar a los responsables de acuerdo a lo estipulado en la Ley.

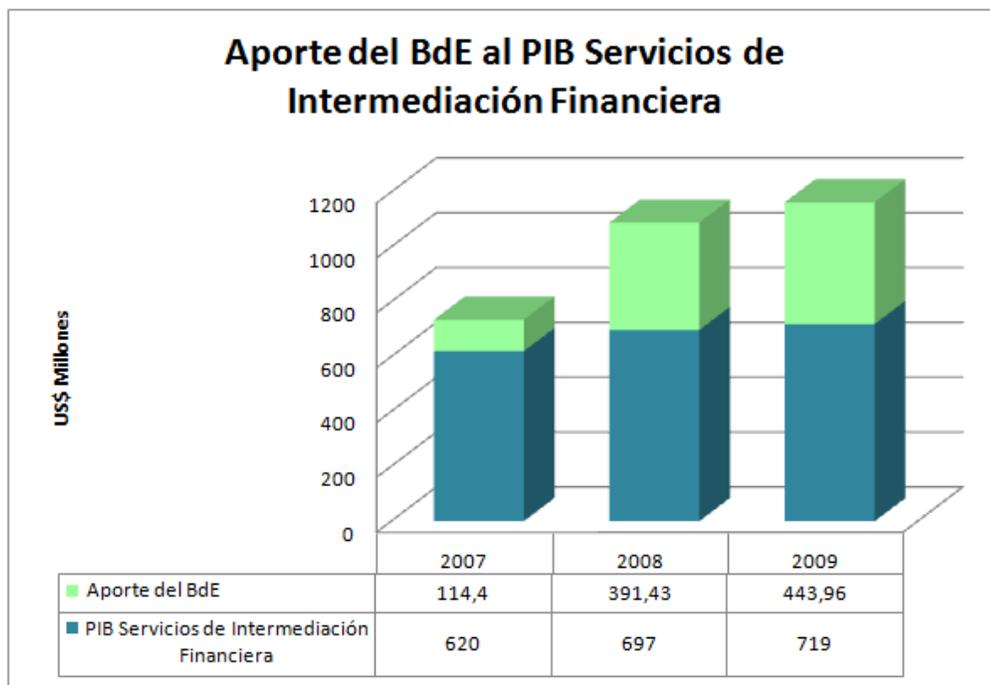
- **Banca Transnacional**

El Banco del Estado capta recursos del exterior a través de convenios con Programas de Desarrollo Social impulsados por los Gobiernos de otras naciones, para ello los representantes de la Banca Pública de cada país, intercambian información de la situación financiera de la institución que va a recibir los recursos, estudios que sustenten el financiamiento de proyectos de inversión social, distribución de los recursos e información que permita pactar actividades financieras transparentes.

3.2.2.3 Incidencia del Banco del Estado en la economía nacional

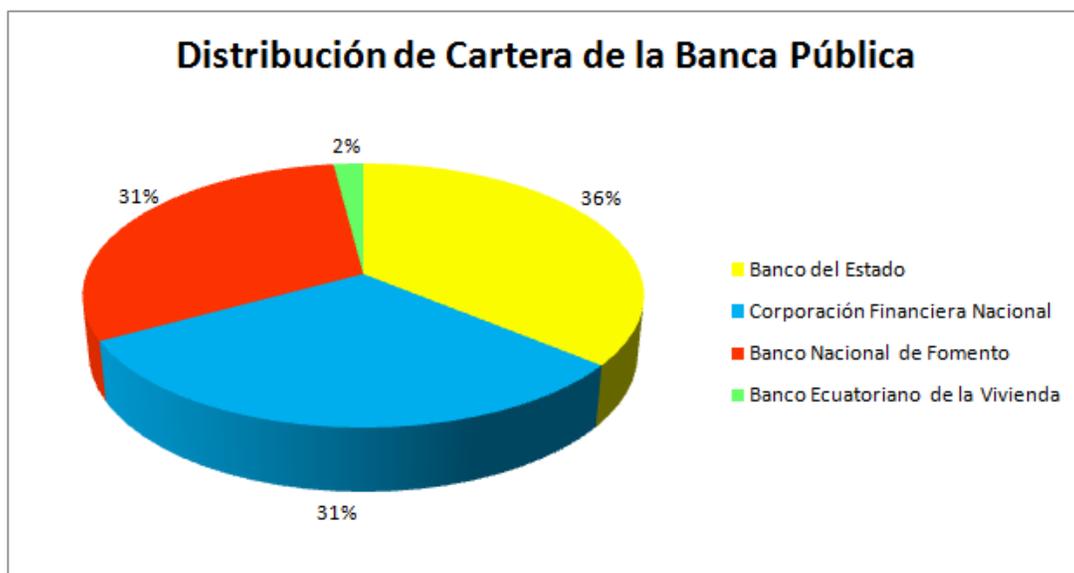
La banca pública es uno de los componentes primordiales de la economía del Ecuador, al constituirse por instituciones financieras que tienen por misión, consolidarse como pilares del desarrollo económico – social, éstas no persiguen el enriquecimiento de sus accionistas, puesto que el Estado es el mayor aportante de cada una de ellas, su interés radica en financiar proyectos que contribuyan al mejoramiento de sectores estratégicos, lo que conllevará al mejoramiento de las condiciones de los pobladores, y se reflejará tanto en indicadores económicos como sociales.

La influencia que el Banco del Estado ha tenido en la economía nacional tomando como origen el período 2007, ha tenido el siguiente comportamiento dentro del Producto Interno Bruto.



Fuente: Banco del Estado y Banco Central del Ecuador
 Elaboración: Mario Almeida

Al concluir el ejercicio económico 2009, el sistema financiero público presenta la siguiente distribución:



Fuente: Banco del Estado
 Elaboración: Mario Almeida

El comportamiento de los desembolsos efectuados por el BdE, tomado como base el año 2000, ha tenido el comportamiento que se grafica a continuación:

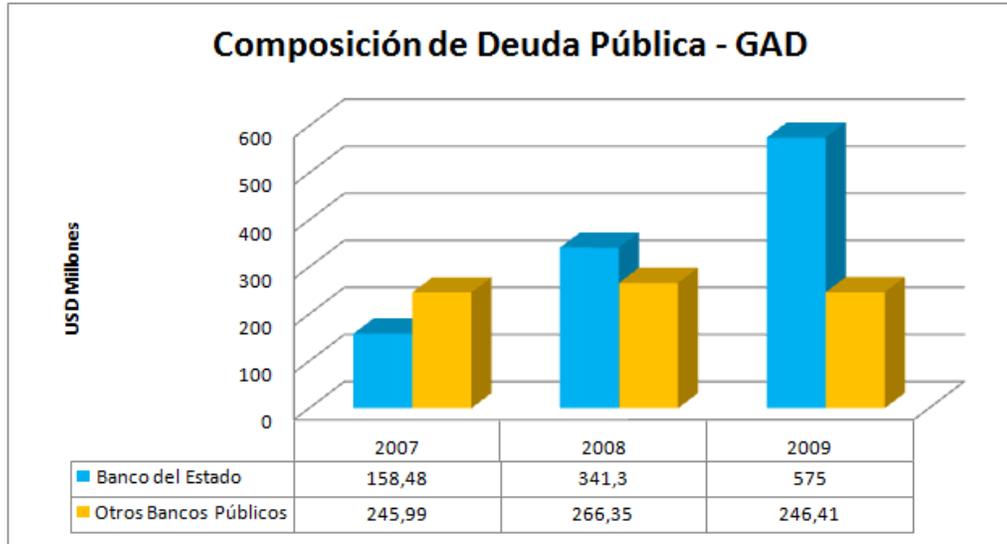


Fuente: Banco del Estado

Elaboración: Mario Almeida

El periodo que comprende la administración actual del Banco del Estado, inició en el ejercicio 2007, con el inicio de mandato del Econ. Rafael Correa Delgado; designando como Gerente General de la institución al Econ. Diego Aulestia Valencia.

El BdE se ha convertido en el estandarte de la inversión pública a nivel de Gobiernos Autónomos Descentralizados, obteniendo un aumento significativo en su otorgamiento de créditos, pasando del 38% del 2007 al 69% a fines del 2009; determinándose una variación positiva de 31% desde el inicio de la administración actual.



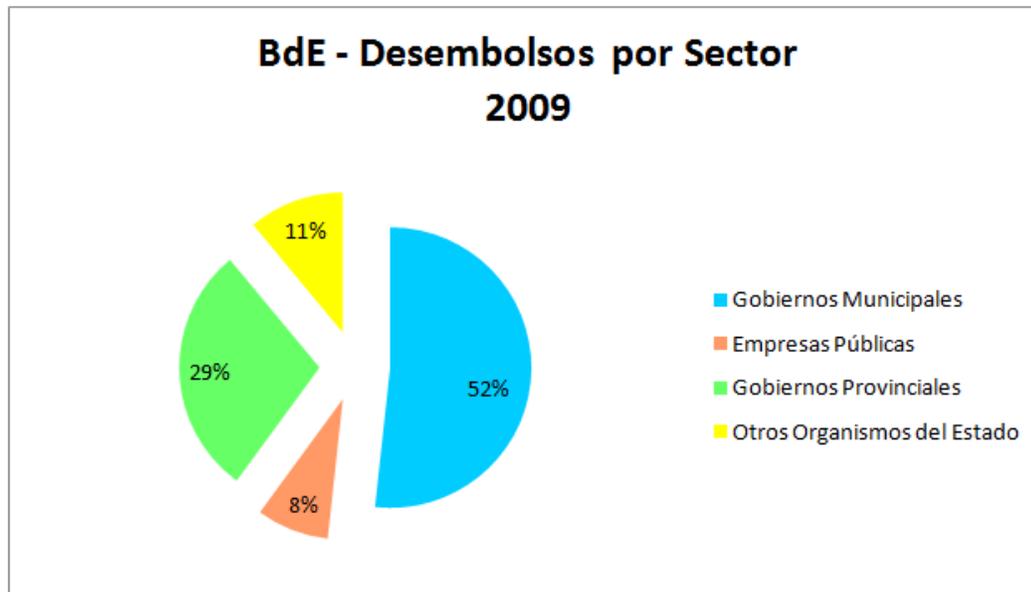
Fuente: Banco del Estado
Elaboración: Mario Almeida

A raíz del ejercicio 2007, el Banco del Estado ha planteado sus objetivos buscando posesionarse como el principal financiador de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, relegando a otras instituciones como entes de inversión social. Los resultados de su gestión se ven plasmados en la siguiente tabla:

	2007		2008		2009	
	USD Millones	Participación	USD Millones	Participación	USD Millones	Participación
Banco del Estado	158,48	39,18%	341,3	56,17%	575	70,00%
Otros Bancos Públicos	245,99	60,82%	266,35	43,83%	246,41	30,00%
Total Deuda	404,47	100,00%	607,65	100,00%	821,41	100,00%

Fuente: Banco del Estado
Elaboración: Mario Almeida

El volumen de recursos que el BdE colocó en el ejercicio 2009, determinó la distribución que se presenta:



Fuente: Banco del Estado
Elaboración: Mario Almeida

Así, las cifras demuestran el nivel de comprometimiento que el BdE mantiene con el desarrollo económico y social del país, incrementando permanentemente el número y volumen de créditos aprobados y desembolsos efectivos realizados; destinándolos a las regiones geográficas y sectores de la economía que requieren mayormente del impulso de la banca pública.

3.2.2.4 Factor Social

La misión que el Banco del Estado mantiene, está dirigida al mejoramiento de condiciones de vida de la población, y como resultado de la gestión efectuada a partir del año 2007 al 2009 se puede evidenciar la ejecución de proyectos tanto de agua potable como saneamiento ambiental a través de créditos concedidos por el BdE,

beneficiando a más de 1 millón de habitantes y 1,2 millones respectivamente por cada tipo de proyecto; con un total de 152 municipios atendidos.

En el ámbito vial, el financiamiento del BdE ha impulsado el mejoramiento, ampliación y construcción de 3.288 km; concediendo créditos para la compra de 1.602 equipos y maquinarias que permitan cumplir con este objetivo.

La gestión efectuada por el Banco del Estado, ha llegado con sus productos financieros al 100% de Gobiernos Provinciales y 98,6% de Gobiernos Municipales.

A través del “Programa de Financiamiento para el Desarrollo Provincial” PRODEPRO, fueron impulsados proyectos de vialidad, saneamiento ambiental, y equipamiento social; los mismos que se calcula beneficiaron a 1,8 millones de ecuatorianos.

A través del “Programa de Financiamiento para la Adquisición de Equipo Caminero” PROCECAM, el BdE efectuó el desembolso de 14,7 millones dirigidos a un Gobierno Municipal y cinco Gobiernos Provinciales.

Mediante la puesta en marcha del “Programa de Desarrollo Municipal para Saneamiento Ambiental”, que tiene el auspicio del Banco Estatal Alemán KfW, a través del financiamiento de proyectos de agua potable, alcantarillado y residuos sólidos, prevé atender a más de 500.000 habitantes.

El “Programa de Puentes en la Región Amazónica” desarrollado por el BdE conjuntamente con el Consorcio de Municipios Amazónicos y Galápagos, tiene como meta financiar la construcción de 253 puentes, alcanzando una longitud total de 6,7 km de obras.

El “Programa de Mantenimiento Vial I Etapa”, tiene por misión conceder créditos para la adquisición de maquinaria para el mantenimiento y acondicionamiento de la red vial nacional, evitando su deterioro y posibles impactos negativos en el desarrollo de actividades de comercio. En el ejercicio fiscal 2009, el BdE otorgó créditos a 27 Gobiernos Autónomos Descentralizados por un monto de US\$ 20,41 millones.

Además el Banco del Estado busca mejorar las condiciones de barrios estratégicos, financiando la adquisición de infraestructura sanitaria, energía eléctrica, drenajes, red vial, escenarios que actualmente no satisfacen las necesidades de sus habitantes.

El “Programa de Fortalecimiento de Cuerpos de Bomberos adscritos a los GAD”, planeado por el BdE y la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, tiene por objeto el mejoramiento de equipo y vehículos de un estimado de 100 cuerpos de bomberos.

El Gobierno Nacional, a través de la Secretaría Nacional de Riesgos junto con el Banco del Estado, ha diseñado el Programa de Financiamiento para la Gestión de Riesgos, el cual contempla conceder créditos para preinversión e inversión en recuperación de instalaciones afectadas por eventos naturales.

3.2.3 Factor Tecnológico

Toda la gestión que realiza el Banco del Estado, es registrada y monitoreada con la ayuda de sistemas de información, y de otras herramientas tecnológicas que permiten optimizar el uso de recursos buscando la eficiencia en operaciones.

En lo que respecta al desarrollo que han tenido estas valiosas herramientas dentro de la institución, cabe citar:

- Sistema CGWEB, implementación a nivel de matriz y sucursales de Módulos de Viáticos y Recursos Humanos, Activos Fijos y Presupuestos.
- Automatización de la calificación de Activos de Riesgo.
- Módulo automatizado de de Solicitud de Transferencia de Recursos para desembolsos; comprendiendo su desarrollo e implantación.
- Sistema de Información Municipal, integrando información del Ministerio de Finanzas, optimizando la recolección y análisis de información.
- Emisión de reportes de indicadores a la SENPLADES, a través del desarrollo e implantación de la primera versión del módulo automatizado.
- Sistema de seguimiento a disposiciones de la Administración y otros organismos.
- Implementación de mecanismos que proporcionen mayor nivel de seguridad y protección de la información.

El BdE se ha involucrado en el aspecto de sistemas y tecnologías de información, mediante el programa de financiamiento de implementación y actualización de bases de datos de administración y control de tierras; el mismo que fue desarrollado conjuntamente con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, y que tiene por objeto la integración de información para planificación y manejo del impuesto predial de las zonas rurales del país.

Para la ejecución de este programa el BdE ha dispuesto US\$57,7 millones; los mismos que servirán para el financiamiento de componentes como Barrido Predial, Adquisición

de hardware y comunicación, entre otros; complementando así, los componentes que no son financiados por el MAGAP y que forman parte del proyecto SIG.

3.2.4 Factor Legal

El Banco del Estado al ser una institución financiera pública, depende directamente de las disposiciones, acuerdos y resoluciones que los organismos superiores realizan para la adecuada gestión de las entidades, para su control y evaluación.

Respecto a los lineamientos generales de la constitución, actividad, objetivos, capital, autoridades y principales comités del BdE, se encuentra estipulado en la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, la misma que tuvo su última modificación mediante Registro Oficial Suplemento 196 del 26 de enero de 2006. Todo cambio que sea efectuado a la mencionada ley, tiene inferencia directa en las principales disposiciones que rigen a la institución.

El instrumento normativo que estipula de modo específico la forma en que se llevarán a cabo los procedimientos dentro del Banco a fin de cumplir con la misión y objetivos establecidos, es el Estatuto General del Banco del Estado, el cual se encuentra vigente a partir del 19 de noviembre de 2007, fecha en la que se efectuó su aprobación mediante Registro Oficial Suplemento 214; por lo tanto el Banco se encuentra sujeto a cualquier modificación que sea efectuada a su Estatuto General y publicada mediante Registro Oficial.

El plan Nacional del Buen Vivir fue desarrollado sobre la base de los principios y derechos establecidos en la Constitución Política de la República; el Banco del Estado

persigue el desarrollo socio económico del país, por lo tanto su planificación, objetivos y metas se encuentran alineados con la Constitución así como también con el Plan Nacional del Buen Vivir; consecuentemente el direccionamiento que el Gobierno disponga para el desarrollo social y mejoramiento de las condiciones de vida, tendrán repercusión en los horizontes que el Banco del Estado persigue a través de su planificación.

Acuerdos y regulaciones tanto de Contraloría General del Estado como de la Superintendencia de Bancos y Seguros y Junta Bancaria, regulan el funcionamiento y emisión de informes y reportes de manera obligatoria por parte del Banco del Estado; así como de la evaluación de sus funcionarios y el cumplimiento de las Normas de Prevención de Lavado de Activos establecidas sobre las instituciones que son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El conjunto de leyes que norman el funcionamiento de entidades estatales, instituciones financieras, y administración de recursos públicos, además de adecuadas prácticas internacionales de gestión, son de aplicación obligatoria por parte del Banco del Estado, y cada uno de sus funcionarios deberá velar por el cumplimiento de las mismas.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS PARA EL BANCO DEL ESTADO, CON EL PROPÓSITO DE PROVEER UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO A LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA”.

4.1 El Riesgo

4.1.1 Conceptos Generales

En la actualidad, toda actividad económica está ligada a una serie de riesgos a nivel interno y externo, ante los cuales, los responsables de las instituciones deben estar preparados para saberlos enfrentar, y para ello se busca estar prevenidos ante la posible ocurrencia y sus consecuentes efectos negativos en la estabilidad organizacional, al no cumplirse con los objetivos propuestos al concluir un período determinado.

Ante la variación de factores externos, tanto económicos, políticos, sociales, entre otros; ya sea a nivel nacional como internacional, la Administración del Banco del Estado no puede controlar estos fenómenos directamente, y tampoco puede realizar aseveraciones de cómo será el comportamiento futuro de la economía y su incidencia en las actividades de la Institución, para ello se han creado un Comité y Gerencia de Riesgos que se dediquen específicamente a atender el tema de riesgos, su conocimiento y administración, e impulsar planes de acción para minimizar el riesgo a través de la Alta Gerencia.

Las exigencias del mercado, y la búsqueda de mejoramiento y autosuperación por parte de las organizaciones, hacen que cada vez existan mayores riesgos, lo que obliga a cada una a buscar diferenciarse para lograr el éxito. La capacidad que demuestren para dominar los riesgos se convierte en una ventaja estratégica básica, puesto que la organización estará consciente de las amenazas que enfrenta, evitando ignorar aquellas que pueden significar el fracaso organizacional.

4.1.2 Definición

Con el objeto de proporcionar varias perspectivas que permitan comprender lo que abarca el término riesgo y su incidencia a nivel organizacional, se presentan las siguientes definiciones:

Riesgo es:

- a) “El impacto y la probabilidad de que una amenaza pueda afectar adversamente la capacidad de una organización para lograr sus estrategias y objetivos del negocio¹⁸.”

- b) “La probabilidad de que un evento o acción, interna o externa, afecte adversamente la capacidad de una organización para ejecutar exitosamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos¹⁹.”

- c) “Un evento de cualquier naturaleza cuya ocurrencia puede afectar la capacidad del cliente para hacer frente a sus obligaciones²⁰.”

¹⁸ Díaz Mario, Administración Integral de Riesgos

¹⁹ KRUGMAN, R. Paul y Maurice Obstfeld. Economía Internacional. 3ª Edición

- d) “La posibilidad de pérdida financiera o, más formalmente, la variabilidad de rendimientos asociados con un activo dado²¹.”
- e) “Utilizado de manera general para situaciones que involucran incertidumbre, en el sentido de que el rango de posibles resultados para una determinada acción es en cierta medida significativo²².”

Tras analizar las definiciones de otros autores, a manera de conclusión se puede establecer que el riesgo es la probabilidad de que un evento interno o externo pueda ocasionar perjuicio a la organización, impidiendo el cumplimiento de su planificación.

4.1.3 Clasificación

Por la naturaleza de los riesgos, su origen y elementos, se los ha clasificado con el objeto de optimizar su gestión y mejorar el desempeño de las organizaciones. Así se presentan:

4.1.3.1 Riesgo Financiero

Se presenta como la probabilidad de contingencias originadas en créditos, nivel de eficiencia operacional, volumen de flujos de efectivo, capacidad de generar utilidades y rotación de activos, solvencia y capacidad de endeudamiento, retorno sobre la inversión,

²⁰ FRAGOSO, J.C. Análisis y Administración de Riesgos Financieros

²¹ BACA, Gómez Antonio, La Administración de Riesgos Financieros

²² ZAPATA, José, Diccionario Financiero Ecuatoriano

y capacidad de prever y enfrentar posibles amenazas que pueden afectar al normal desenvolvimiento de la organización.

4.1.3.2 Riesgo de mercado

Es aquel que se origina de la fluctuación de precios que pueden sufrir activos y pasivos financieros, al ser sujetos de compra o venta en un mercado. Provoca especulación y virtuales pérdidas o ganancias para la organización hasta el momento en que se llevan a cabo las transacciones.

4.1.3.3 Riesgo de Liquidez

Se presenta como la probabilidad de no generar volúmenes de flujos de efectivo que permitan cubrir las actividades de la organización, dando lugar a la efectivización de pérdidas que hasta ese punto eran virtuales.

4.1.3.4 Riesgo de Crédito

Se da lugar a este tipo de riesgo cuando la parte deudora de un contrato no se encuentra en condiciones hábiles para cumplir con las obligaciones contraídas.

4.1.3.5 Riesgo Legal

Dado por la probabilidad de pérdidas para una organización a causa de inconformidades en acuerdos contractuales, litigios como consecuencia de la inhabilidad de una de las partes para ejecutar actividades de comercio.

4.1.3.6 Riesgo Operacional

Probabilidad de pérdidas organizacionales como consecuencia de procesos ineficientes, modelos administrativos caducos, cambios tecnológicos, sistemas de control ineficientes y otras falencias asociadas con errores humanos.

4.1.3.7 Riesgo de Transacción

Aquel que puede generar contingentes para la organización a razón de transacciones en moneda extranjera que ejecuta como parte del giro del negocio.

4.1.3.8 Riesgo Económico

Como consecuencia de la actividad de la organización, depende del movimiento de indicadores económicos a nivel nacional e internacional, siendo afectada por la fluctuación de precios de productos y divisas de uso mundial, manifestándose en eventuales pérdidas.

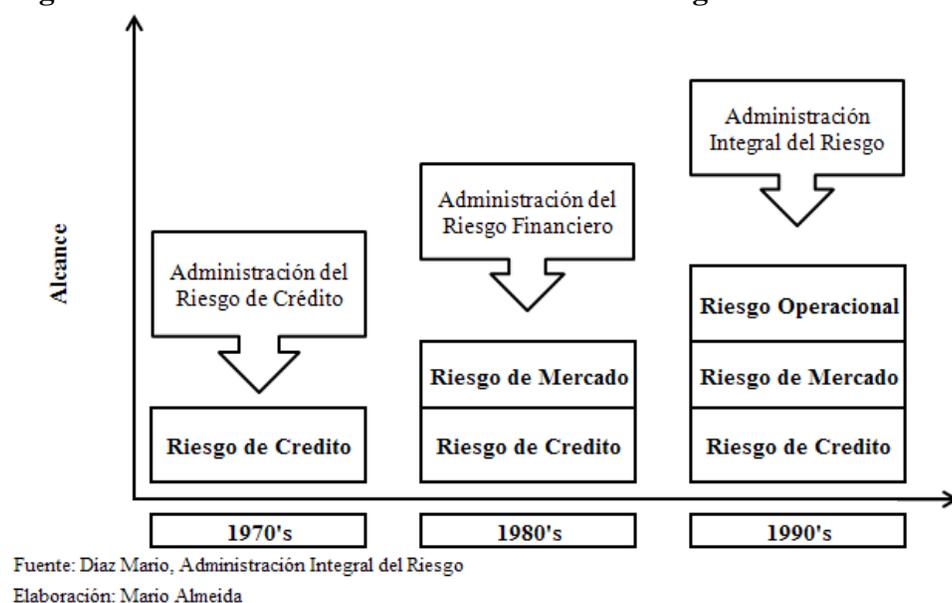
4.2 Administración del Riesgo

4.2.1 Definición y aspectos principales

La Administración Integral de Riesgos se constituye en una visión sistematizada, gestionando estrategias, procesos, talento humano, recursos tecnológicos y la información, con el objeto de evaluar y administrar los riesgos a los que toda organización debe hacer frente.

Ante la amenaza de pérdidas por la ocurrencia de acontecimientos a los que se enfrentan las organizaciones día a día, y la incidencia de factores que están fuera de su alcance, surge la necesidad de un proceso estratégico dentro de los negocios, que permita encarar los constantes cambios que sufre la economía, a través de la identificación y administración de riesgos.

Figura 4.1 Evolución de la Administración de Riesgos



4.2.2 Enfoque de la Administración Integral del Riesgo

La Administración Integral del Riesgo (AIR) se concibe como el proceso constituido por la identificación y gestión global de los riesgos que afectan a los procesos “clave” y a áreas críticas de la organización, con el objeto de mitigar su impacto y minimizar la exposición a esta clase de eventos.

Mediante este enfoque estratégico, se contribuye a que la organización tenga una visión amplia de su realidad y el entorno en el que se desarrolla, en donde se una al riesgo y a la oportunidad desde una perspectiva integral, incorporando planes para mitigar, como también para aprovechar los sucesos, según sea su naturaleza, buscando que cada unidad de trabajo persiga objetivos organizacionales y logre su cumplimiento.

4.2.3 Ventajas de la Administración Integral del Riesgo

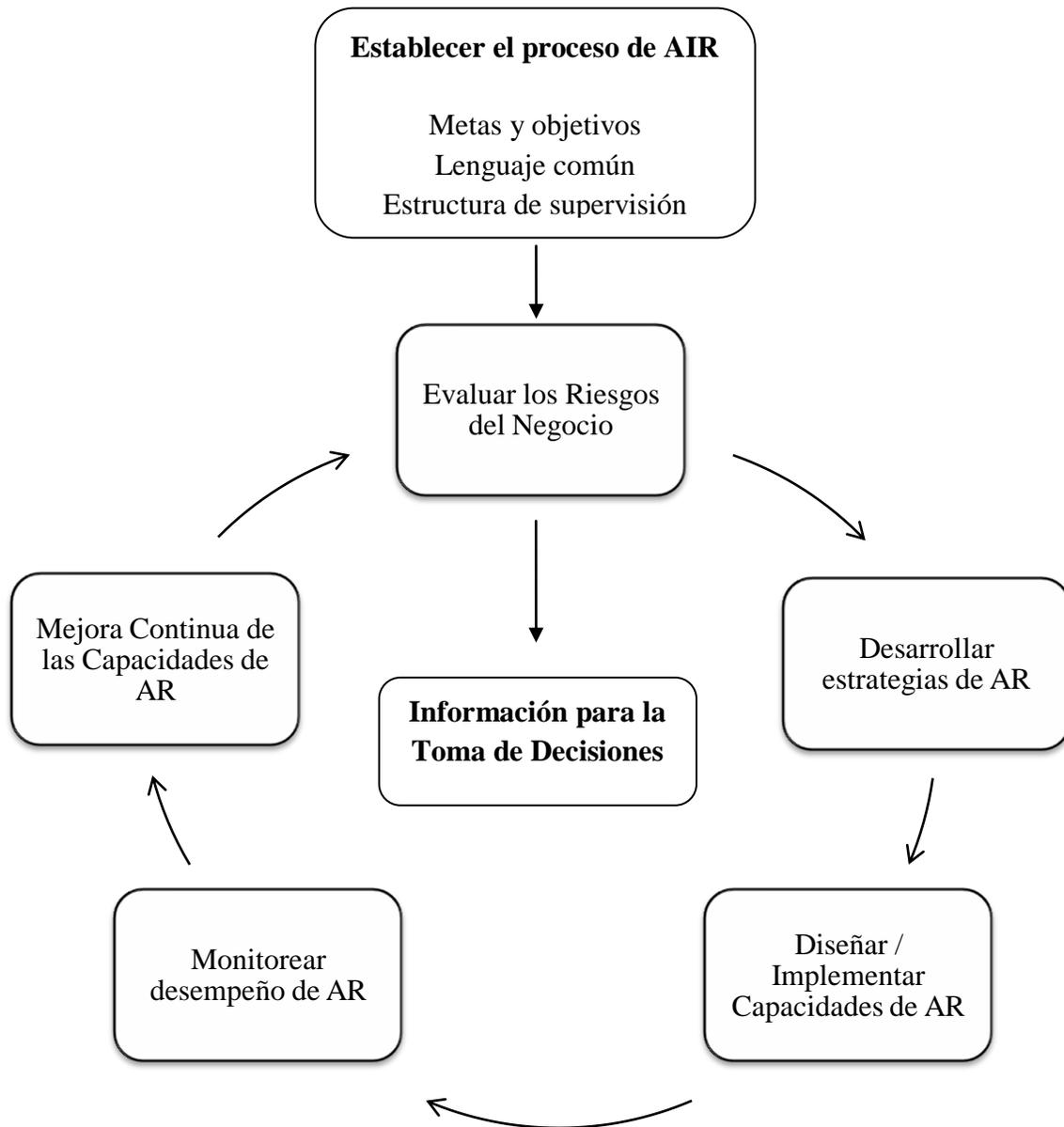
La AIR genera un impacto positivo en las organizaciones que se puede evidenciar a través de:

- a) Permite optimizar las oportunidades gracias a su visión integral, identificación de riesgos y respuesta eficiente a los mismos, crecimiento a nivel corporativo y gestión eficiente de capital.
- b) Sistemáticamente evalúa y gestiona riesgos; a través de un proceso establecido que debe ser aplicado en toda la organización y su posterior retroalimentación.
- c) Consolida riesgos y oportunidades, contribuyendo a la optimización de recursos y seguimiento de objetivos comunes a fin de mejorar los resultados organizacionales.

- d)** Es parte integral del proceso de toma de decisiones de la gerencia, al identificar y clasificar eventos contribuye a que la administración tome decisiones que optimicen la gestión y alcancen las metas planteadas.

- e)** Fortalece al Gobierno Corporativo, a través de una estructura de supervisión que busca reducir al mínimo la probabilidad de contingencias que puedan originarse en su interior y afecten al cumplimiento de objetivos.

Figura 4.2 Proceso de Administración Integral de Riesgos



Fuente: Díaz Mario, Administración del Riesgo, Módulo V

4.2.4 Estrategias básicas de administración de riesgos

4.2.4.1 Aceptar y Retener el Riesgo

El riesgo es aceptado cuando éste es inherente en el modelo del negocio o es un riesgo normal que tiene probabilidad de suceder en operaciones futuras. La baja probabilidad tanto de ocurrencia como de impacto, determina la necesidad de analizar la relación costo/beneficio de implementar un plan de acción ante eventos de riesgo de estas características, siendo necesario investigar los controles con el objeto de establecer su efectividad.

4.2.4.2 Reducir el riesgo

Conciernen todas aquellas medidas que buscan reducir el impacto negativo que un riesgo puede ocasionar, o la probabilidad de que este evento ocurra, o pueden estar dirigidas a reducir las dos, impacto y ocurrencia; la primera a través de la gestión de controles, asegurándose de que cumplan su objetivo oportunamente situándose en áreas críticas; mientras que medidas como control de calidad, capacitación, manuales de procesos, funciones, políticas internas, control previo y concurrente, y autocontrol, ayudan a reducir la probabilidad de ocurrencia de eventos de riesgo.

4.2.4.3 Transferir el riesgo

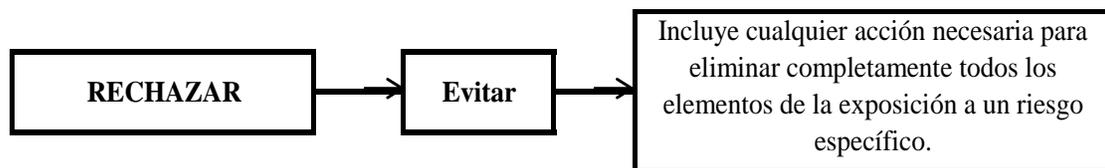
A través de un conjunto de estrategias se transfiere la responsabilidad de los riesgos a una contraparte, mediante un contrato la organización se asegura de estar protegida ante

la probable ocurrencia de eventos económicamente negativos; de esta manera puede existir una responsabilidad parcial o total contraída sobre la naturaleza de los riesgos identificados.

4.2.4.4 Rechazar

El riesgo es rechazado cuando se origina fuera de las estrategias organizacionales, no es común al giro del negocio o la relación costo beneficio de aceptarlo no representa beneficios significativos para la organización. Lo que implica buscar alternativas de acción que proporcionen resultados similares, evitando la exposición a riesgos que afecten a la estabilidad organizacional y por ende a la consecución de objetivos.

Figura 4.3 Rechazar el riesgo

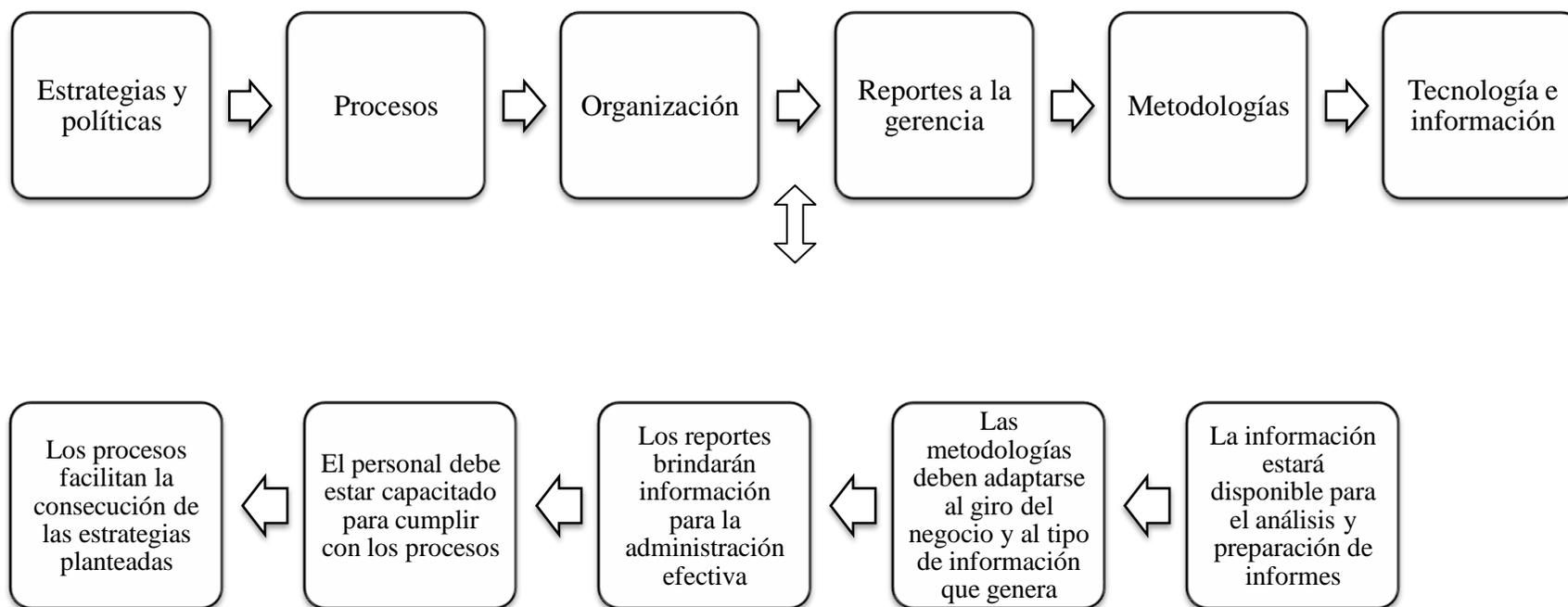


Fuente: Castillo Edgar, Administración del Riesgo

4.2.4.5 Infraestructura de la Administración Integral de Riesgos

La AIR está conformada por factores interrelacionados, los cuales dependen entre sí para un funcionamiento eficiente del sistema, que a la vez se verá reflejado en la capacidad de la organización para identificar riesgos, su minimización y la capacidad de respuesta ante su ocurrencia.

Figura 4.5 Cadena de la Administración Integral de Riesgos



Fuente: Frago Juan, Análisis y Administración de Riesgos Financieros

4.2.4.6 Puesta en marcha del Enfoque Integral de Riesgos

Para la implementación de la AIR hay que tener muy claro que la alta gerencia es la encargada de decidir en qué momento y circunstancias será ejecutada; al ser la responsable de los resultados que la organización genere, debe también preocuparse por implementar sistemas que permitan enfrentar eventuales contingentes y proporcionen un mayor grado de confianza para el cumplimiento de objetivos.

Para tal efecto, la administración deberá:

- a) Involucrar a ejecutivos clave**
 - a)** Fomentar una visión a nivel organizacional del enfoque integral de riesgos.
 - b)** Establecer objetivos acorde a la realidad de la organización y del entorno económico en el que se desenvuelve.
 - c)** Integrar en los procesos de planeación estratégica y de negocios
 - d)** Desarrollar un plan de acción que permita ejecutar acciones ante la eminente ocurrencia de un hecho perjudicial.

- b) Identificar prioridades para actuar**
 - a)** Identificar los riesgos y priorizarlos.
 - b)** Pensar en toda probabilidad incluso la más remota, al prevenir sorpresas se cumple con el objeto de la AIR.
 - c)** Dominar los riesgos inherentes en el modelo de negocio.

- d) Aplicar una perspectiva de riesgo a aquellos factores clave que puedan ocasionar cambios en la actividad de la organización.

4.3 El Comité de Basilea II y la supervisión bancaria

4.3.1 Creación

El Comité de Basilea en cuanto a la supervisión bancaria, actúa a través de un organismo creado específicamente para la emisión de directrices que proporcionen un mayor grado de seguridad al cumplimiento de controles en las entidades financieras a nivel mundial, esta entidad es el Bank for Settlements (BIS) o Banco de Pagos Internacionales, el mismo que tiene su sede en Basilea, Suiza y es considerado como la matriz mundial de los bancos centrales.

Su origen tuvo lugar en el consenso de los presidentes de los gobiernos centrales del Grupo de los 10 (G-10) al casi finalizar el año de 1974, fecha en la que se establecen las funciones y alcance que tendrá el organismo, estableciendo que habrán modificaciones de acuerdo al desarrollo y comportamiento de la economía mundial. En la actualidad se llevan a cabo cuatro reuniones al año por lo regular.

4.3.2 Acuerdo de Basilea

El Comité de Basilea emitió su primer acuerdo en 1988, el mismo que tuvo como causal principal, la reducción de capitales de los principales bancos del mundo a consecuencia de la fisura en la estabilidad financiera que atravesaba el comercio mundial, los

resultados fueron directrices que buscaban evitar que las instituciones financieras mantuvieran niveles peligrosos de su capital, que se traduce en la disminución de su competitividad. El primer acuerdo emitido establece que los bancos a nivel mundial deberán tener un capital regulatorio igual al 8% de sus activos ponderados por riesgo.

El acuerdo de Basilea emitido en 1988, establece como objetivos principales los siguientes:

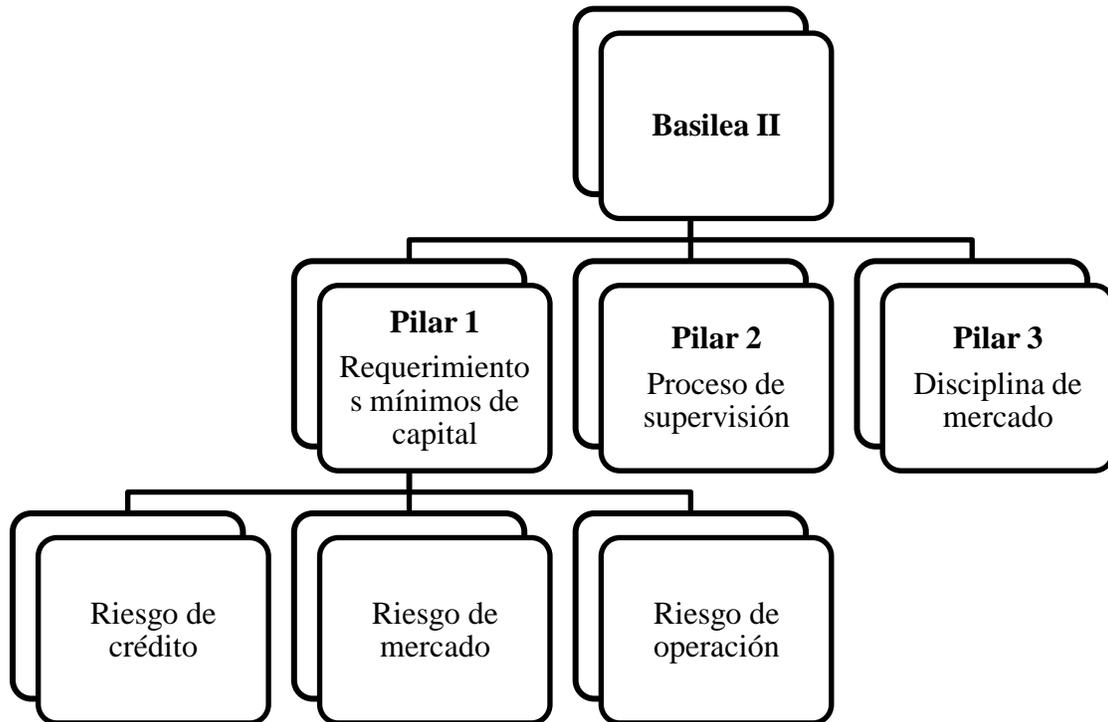
- a) Establecer un nivel de capital apropiado para el rol que cumplen las entidades financieras a nivel mundial.
- b) Incrementar el nivel competitivo del ambiente económico mundial, a razón de asegurar que las organizaciones realicen sus actividades teniendo como base un nivel óptimo de capital.

4.3.3 Estructura de Basilea II

Para asegurar que se cumplan los propósitos del Comité, el Acuerdo de Capital de Basilea incorpora requisitos innovadores sobre las acciones que las entidades financieras deberán tomar en cuanto al tratamiento de los riesgos que enfrenta y sobre la cuantificación de los recursos mínimos necesarios para el normal desenvolvimiento de su actividad.

El acuerdo está estructurado por tres pilares fundamentales, y su estructura es la siguiente:

Figura 4.6 Acuerdo de Basilea



Fuente: Díaz Mario, *Administración Integral del Riesgo, Módulo V*

4.3.3.1 Primer Pilar: Requerimientos de Capital

El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea incluye cambios en cuanto a niveles de capital, para lo cual mantendrá una proporción mínima de 8% de su capital total respecto de los activos ponderados por riesgo, para tal efecto se tendrá en cuenta las siguientes consideraciones sobre riesgos:

- a) El riesgo que existe de que un prestatario no pueda pagar sus obligaciones contraídas.

- b) El riesgo de perjuicios en términos monetarios para las entidades financieras como consecuencia de las fluctuaciones de precios de sus activos y pasivos financieros.
- c) El riesgo de pérdidas como consecuencia de errores en los procesos, humanos, sistemas y otros factores que se originan fuera de la entidad.

Una entidad financiera determina la proporción de capital que debe mantener en reserva basándose en la siguiente fórmula:

$$\frac{\textit{Capital Total}}{\textit{Riesgo de Crédito} + \textit{Riesgo de Mercado} + \textit{Riesgo Operacional}} \geq 8\%$$

Para mantener niveles adecuados de capital, cada entidad podrá cuantificar su riesgo operacional mediante la aplicación de métodos específicos como son:

- a) Método del Indicador Básico: que establece una proporción igual al 15% para la relación de consumo de recursos propios frente a los ingresos brutos anuales medios de los últimos tres ejercicios.

Características

- d) Porcentaje fijo de 15%
- e) Incentiva a prácticas financieras sanas
- f) Entidades financieras en desarrollo
- b) Método Estándar: el que se basa en los recursos propios mínimos por riesgo operativo, como una proporción expresada en porcentaje de los ingresos brutos ponderada por cada producto financiero de la organización.

Características

- g)** Diversifica las líneas de productos financieros y asigna porcentajes fijos:
 - Finanzas Corporativas, Negociación y Ventas, Liquidación y Pagos (18%)
 - Banca Comercial y Servicios de Agencia (15%)
 - Banca Minorista, Intermediación Minorista y Administración de Activos (12%).
- h)** Cada línea de negocio debe calcular su capital mínimo exigido, componentes del capital corporativo exigido
- i)** Reportar y llevar registros de eventos de pérdida
- c)** Métodos de Medición Avanzada: el sistema de cálculo está dado por fórmulas a nivel interno de cada organización, que permitan cuantificar pérdidas operativas en función de su probabilidad.

Características

- j)** Clasificación en ocho líneas de negocio y siete eventos de pérdida
- k)** Estricto control respecto a la administración de riesgos
- l)** Bases de datos de perjuicios de tres últimos ejercicios
- m)** Reporte de eventos de pérdida no previstos

De lo manifestado en el Acuerdo de Capital de Basilea, se puede concluir que el primer pilar incorpora la obligación de calificar y gestionar el riesgo operativo con el objeto de expresaren términos cuantificables los recursos propios mínimos que la institución financiera requiere para el cumplimiento de su actividad.

Para un funcionamiento óptimo de la gestión de riesgos a nivel organizacional, la Alta Gerencia y las unidades que cumplen rol de asesoría deben encontrarse plenamente comprometidos con el sistema que se aplica para el control de eventos de pérdida que puedan afectar a los objetivos que se persiguen, teniendo como punto de partida el planeamiento e implantación de un sistema de gestión adaptado a la realidad de la institución, la disponibilidad de recursos para su ejecución y el apoyo de las unidades de supervisión y control.

4.3.3.2 Segundo Pilar: Proceso de Supervisión

La aplicación del Acuerdo de Capital de Basilea establece que la gestión de riesgos corporativos deberá realizarse de manera activa, mediante la participación y supervisión de la Alta Gerencia junto con el compromiso de cada uno de los miembros de la entidad respecto al cumplimiento de lineamientos que aborden probables eventos de pérdida.

Además, el proceso de supervisión deberá incluir la previsión de posibles variaciones de riesgos, pudiendo incrementar su probabilidad de ocurrencia junto con los efectos negativos que pueden acarrear para la institución, además de su incidencia en el consumo de recursos propios; consecuentemente se deberá trabajar por fortalecer el sistema de gestión de riesgos, manejo de recursos necesarios para enfrentarlos así como un sistema adecuado de control interno que contribuya al cumplimiento de objetivos.

Respecto a las medidas que las entidades bancarias deberán adoptar para evaluar su nivel óptimo de capital, el Acuerdo de Basilea señala que cada institución debe estar en capacidad de demostrar la veracidad de información, integridad de mediciones y

suficiencia de recursos mantenidos como respaldo ante la probabilidad de ocurrencia de eventos económicamente desfavorables. El cumplimiento de estos requisitos, según el Comité de Basilea tendrá una mayor probabilidad de ocurrencia cuando las entidades están constituidas por Consejos de Administración y Alta Dirección de accionar comprometido, con amplio dominio de los sistemas de control con los que la entidad cuenta y la medición del volumen necesario de recursos; junto con el papel complementario que realiza auditoría interna con objeto de optimizar la gestión de riesgos corporativos.

4.3.3.3 Tercer Pilar: Disciplina de Mercado

Las entidades financieras deben incluir aspectos fundamentales en los reportes que emiten, de tal manera que partes externas interesadas en realizar transacciones con la misma, puedan tener conocimiento acerca de:

a) Alcance

- Conformación del grupo
- Disposición de subsidiarias
- Entidades parte del grupo no financieras
- Información sobre filiales no consolidadas

b) Capital

- Evaluación de su capacidad para enfrentar pérdidas
- Detalle respecto a los instrumentos de capital

c) Suficiencia de Capital

- Índices de suficiencia
- Descripción de metodologías aplicadas
- Capital económico y los correspondientes procesos

d) Exposición de Riesgo

- Información cualitativa y reportes
- Información cuantitativa, índices y razones

4.3.4 El Banco del Estado en el proceso de supervisión

Según los estatutos aprobados para regir las actividades del Banco del Estado, respecto a la supervisión interna se establecen directrices que serán de cumplimiento obligatorio respecto a los siguientes aspectos:

Funciones del Auditor General:

En el Artículo 29 del Estatuto, respecto al proceso de supervisión establece:

*“... c) Asesorar a la administración del banco sobre las medidas de control interno, seguridades, corrección de los procesos informáticos y otros aspectos relacionados con el manejo apropiado de los recursos y bienes de la institución; y,
d) Informar mensualmente a la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre el avance de la implementación del Sistema Integral de Riesgos²³ ...”*

²³ Estatuto General del Banco del Estado

En cuanto al proceso de otorgamiento de créditos se dispone:

“Art. 41.- Concesión de créditos.- El banco otorgará créditos con sus recursos, con los que obtenga en el país o en el exterior, a los consejos provinciales, municipalidades y demás entidades del sector público en el marco de la ley y de sus regulaciones.

Art. 42.- Orden de los créditos.- Los créditos serán aprobados por el Directorio, el Gerente General y por los gerentes de sucursales, de acuerdo con los rangos vigentes, en el orden cronológico en que hubieren sido presentadas las respectivas solicitudes y calificadas favorablemente por el Comité de Crédito respectivo. Esta calificación será efectuada siempre que a la solicitud se hubiere acompañado la documentación de sustento correspondiente.

Art. 43.- Comités de crédito.- Habrá un Comité de Crédito en la matriz del banco y uno en cada una de las sucursales, que serán competentes para conocer las solicitudes de crédito, de acuerdo con las regulaciones que para el efecto dicte el Directorio²⁴.”

Se puede concluir que existe un alto compromiso de la Junta Directiva respecto a la gestión efectiva y cumplimiento de metas que el BdE debe realizar, sobre la base de estatutos y directrices que describen el rol que cada trabajador debe realizar y los controles para su adecuada práctica, minimizando la probabilidad de eventos que atenten al cumplimiento de la planificación de la institución.

²⁴ Estatuto General del Banco del Estado

4.4 Gestión de Riesgos Corporativos

4.4.1 Importancia

La razón de ser de las organizaciones, es que mediante la ejecución de actividades propias del giro del negocio, puedan generar réditos que retribuyan la inversión realizada por los grupos relacionados. Sin embargo no existe una certeza de que se conseguirán los resultados deseados debido a la incidencia de factores que están fuera de su alcance, razón por la cual se constituye en un reto para la alta gerencia, determinar niveles de riesgo y límites que la organización pueda aceptar como parte inherente a la actividad propia del negocio que permita generar mayores beneficios para los grupos interesados.

Ante la dificultad de estimar con total certeza los riesgos y oportunidades que la institución tendrá que manejar, la Gestión de Riesgos Corporativos provee a la dirección institucional una metodología que permita manejar de forma eficiente este grupo de probables eventos a fin de incrementar los rendimientos; cumpliendo con metas preestablecidas y evitando imprevistos durante la gestión.

Se maximiza el rendimiento organizacional cuando la Alta Gerencia establece estrategias y objetivos que permitan establecer un punto de equilibrio, entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y sus riesgos asociados, además de la gestión efectiva de recursos que permita ejecutar la planificación institucional y cumplir con las metas propuestas.

4.4.2 Consecución de objetivos

En lo que respecta al marco estratégico institucional constituido por misión y visión; los objetivos estratégicos planteados por la Alta Gerencia, deben estar plenamente alineados con la planificación, que involucre a cada miembro y que estos a su vez demuestren su comprometimiento con la propuesta a mediano y largo plazo.

La Gestión de Riesgos Corporativos se orienta a contribuir con la consecución de objetivos estratégicos, los mismos que se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- a) **Estratégicos:** objetivos a nivel macro, alineados con la planificación institucional, incorporando lo expresado en la misión y visión.
- b) **Operacionales:** objetivos orientados al uso efectivo de los recursos que dispone la entidad.
- c) **De Información:** objetivos que persiguen la integridad de la información generada.
- d) **De Cumplimiento:** objetivos relacionados con la observancia de leyes y disposiciones de cumplimiento obligatorio.

4.4.3 Beneficios de la gestión de riesgos corporativos

La Gestión de Riesgos Corporativos en las organizaciones contribuye a:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia
- Brindar apoyo en la toma de decisiones como respuesta a riesgos
- Evitar sorpresas y sus consecuentes pérdidas
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad

- Aprovechar las oportunidades
- Eficiencia en el manejo de capital

4.5 COSO ERM

4.5.1 Matriz de Riesgos

La implementación de una Matriz de Riesgos Corporativos cumple un papel vital en la organización desde el punto de vista estratégico, pues al ser desarrollada mediante la metodología COSO ERM, se alinea con los objetivos planteados por la institución, convirtiéndose esta matriz en una fuente de información para emitir reportes por parte de Auditoría Interna como unidad de asesoría a la alta gerencia.

La determinación de riesgos corporativos busca informar las relaciones que existen entre los componentes de control y los objetivos a nivel organizacional, puesto que al considerarse el concepto del enfoque sistémico, todas las unidades se encuentran interrelacionadas, por lo tanto a nivel de procesos, los insumos y salidas de cada proceso serán la base para la efectiva ejecución de actividades del resto de procesos.

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo.



En el plano superior constan cuatro categorías de objetivos; estrategia, operaciones, información y cumplimiento; mientras que el plano frontal se forma por los ocho componentes en filas horizontales; el plano lateral está representado por las unidades de la entidad.

La figura de gestión de riesgos corporativos, muestra la interacción por categoría de objetivos, componente, unidades, permitiendo analizarlos por subgrupos.

La aplicación de una herramienta que permita evaluar las deficiencias en los controles aplicados a los procedimientos de la institución, permite identificar áreas críticas en las que se deben mejorar los controles y a la vez crear un grado de comprometimiento de los funcionarios de la institución con los procesos de los cuales son responsables y que son traducidos en la estabilidad organizacional frente a la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados en la matriz.

El resultado es agilizar la gestión de la Unidad de Auditoría Interna, proveer una base de datos de los niveles de riesgos por gerencia en los que Auditoría evaluará y dirigirá sus operaciones.

La necesidad de manejar una base de datos de riesgos a nivel corporativo, nace en el punto en que las organizaciones fueron concebidas para desarrollar su actividad bajo condiciones en las que puedan obtener réditos sociales y financieros al concluir un periodo; sin embargo se enfrentan a la carencia de certeza respecto a los factores que afectan sus objetivos propuestos, presentándose el reto para su administración en lo que a determinación de cuánto riesgo puede correr su organización y la propuesta de beneficios que se espera conseguir.

Las ventajas de la gestión de riesgos corporativos, colaboran a la administración en cumplir los objetivos organizacionales bajo los conceptos de eficiencia, eficacia y economía; y a la vez suministrar un mayor grado de credibilidad a la información emitida por la organización, avalada en el cumplimiento de leyes y normas que rigen su gestión alineada con el compromiso de desarrollo social, financiando proyectos dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo y el “buen vivir”.

4.5.2 Gobierno Corporativo

La directiva del BdE en conjunto ha dispuesto la creación de unidades asesoras que se encarguen de analizar la gestión y resultados de la institución en áreas “clave” y

posteriormente emitir recomendaciones que contribuyan al mejoramiento permanente.

Para ello, se ha establecido la siguiente estructura:

a) *Comité de Auditoría: Su misión es fortalecer y apoyar la gestión de Gobierno Corporativo.*

Su función es la supervisión y mejoramiento continuo de controles internos; examina los informes de los Auditores Internos y Externos y se pronuncia sobre ellos. Además, es responsable de revisar las observaciones efectuadas por los organismos de control y recomienda al Directorio el nombramiento de la firma Auditora Externa que luego es designada por la Junta General de Accionistas.

b) *Comité de Gestión Integral de Riesgos: Responsable de la identificación, evaluación, seguimiento y control de riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo, y del monitoreo del desempeño de los riesgos asumidos por la Institución en los ámbitos señalados.*

c) *Comité de Inversiones: Recomienda la conformación y administración de un portafolio de inversiones adecuado, observando criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad. Adicionalmente, evalúa los informes trimestrales de análisis financiero respecto de los emisores de títulos-valores a fin de calificarlos y asignar cupos de inversión por emisor.*

d) *Comité de Crédito: Aprueba la cartera de colocaciones propuesta por la Gerencia de Crédito y Sucursales sobre la base de evaluaciones técnica,*

económica, financiera, ambiental y social, considerando el perfil de riesgo ante de nuestros clientes y los límites de endeudamiento establecidos por la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal.

- e) Comité de Cumplimiento: Vigila el cumplimiento de las normas de prevención de Lavado de Activos emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, la implantación y seguimiento del Código de Ética y las normas de la Unidad de Inteligencia Financiera del país.*
- f) Comité de Activos y Pasivos: Instancia de reciente creación, responsable de la gestión integral de los activos y pasivos del Banco, con énfasis en la adecuada administración de liquidez y tasas de interés²⁵.*”

Los comités descritos trabajan en conjunto con el objeto de reducir la probabilidad de que el BdE enfrente eventos en los que exista la probabilidad de pérdidas, o a su vez, acciones que alejen a la institución de sus objetivos e impidan el aporte al desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

²⁵ Banco del Estado, Memoria Anual 2009

CAPÍTULO V: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS PARA EL BANCO DEL ESTADO, CON EL PROPÓSITO DE PROVEER UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO A LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA”.

5.1 Gestión de Riesgos aplicada al Banco del Estado

5.1.1 Enfoque Preliminar

La Gestión de Riesgos Corporativos se constituye en un proceso fundamental como parte de las actividades que buscan proporcionar un mayor grado de seguridad en cuanto al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Auditoría Interna, es una unidad de asesoría a la Alta Gerencia, y dentro de sus funciones se encuentra la de informar adecuada y oportunamente sobre los eventos de riesgo a los que el Banco del Estado debe enfrentar, además de planificar el alcance de sus actividades sobre la base de la evaluación de riesgos como parte del proceso de control interno.

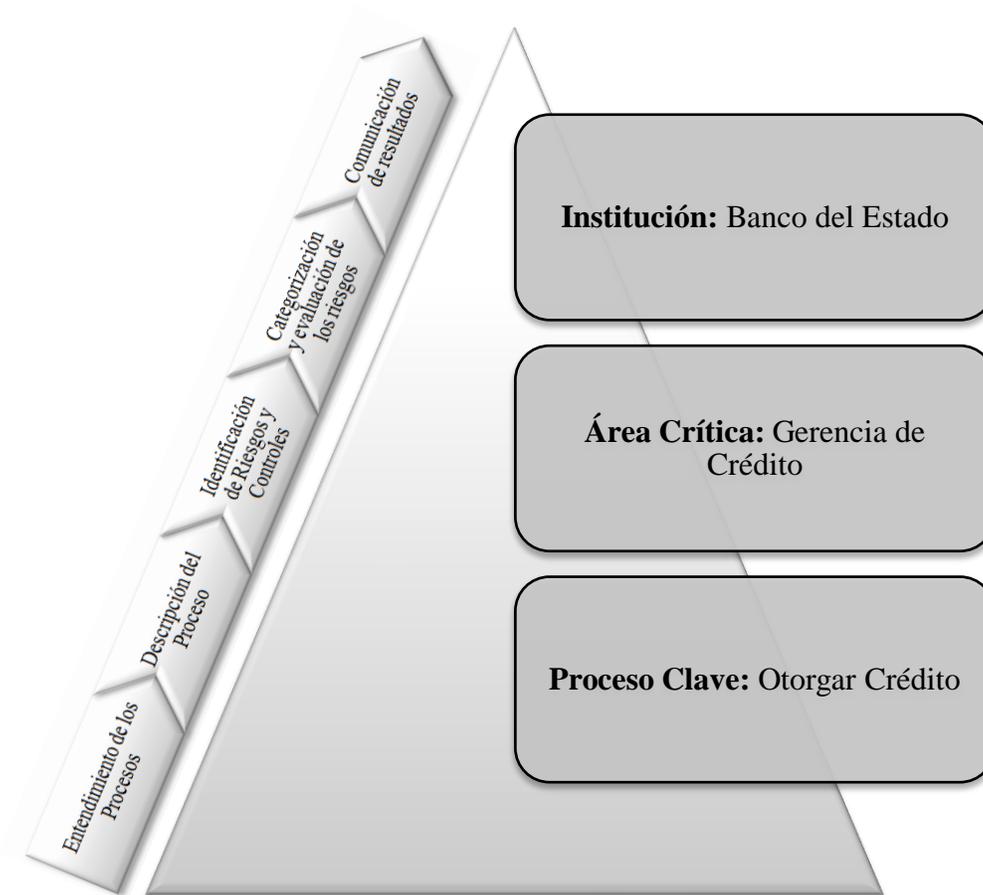
5.1.2 Objetivos de la Propuesta

- Detectar eventos de riesgo en procesos “clave” de la organización.
- Establecer los posibles efectos ante la ocurrencia de eventos con riesgo de pérdidas.
- Aportar al mejoramiento de procesos en áreas críticas.

- Proporcionar una herramienta para la planificación de actividades de Auditoría Interna.
- Emitir resultados que sirvan de base para Auditoría Interna en su función de asesorar en la toma de decisiones.

5.1.3 Perspectiva de la Propuesta

Figura 5.1.3.1 Enfoque dimensional de la Administración de Riesgos



Fuente: Díaz Mario, Administración del Riesgo, Riesgo Operativo, Marzo 2010

5.1.4 Aplicación de la Metodología

5.1.4.1 Entendimiento de los Procesos

5.1.4.1.1 Proceso Clave

El Banco del Estado tiene como objetivo fundamental, “*Consolidarse como el Banco de Desarrollo referente de excelencia en el financiamiento de inversión pública*²⁶”, por lo tanto a nivel organizacional su proceso clave constituye el de “Otorgar Crédito”, el mismo que es efectuado por los miembros de la Gerencia de Crédito, basándose en la aplicación del Manual de Procesos aprobado dentro del Sistema de Gestión de la institución.

El 08 de diciembre de 2009 se emite la certificación bajo la norma de calidad internacional ISO 9001:2008, otorgada al Sistema de Gestión que actualmente aplica en su Matriz y sucursales Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja y Manabí.

La identificación del proceso generador de valor para la organización, permite denotar que los recursos desembolsados financiarán programas, proyectos y servicios del sector público, a través Gobiernos Autónomos Descentralizados y otros organismos que pertenecen al Estado, sobre la base del cumplimiento de requisitos determinados por el Directorio, alineándose con la planificación y prioridades del Gobierno.

Las actividades relacionadas a desembolsos que realizan las sucursales del Banco, son descentralizadas, consecuentemente el proceso de “Otorgar Crédito” descrito en los manuales será de observancia y cumplimiento obligatorio por parte de cada uno de los miembros de la institución que intervienen en él.

²⁶ Planificación Estratégica Institucional del BdE, Resolución de Directorio No. 2008-DIR-032

El proceso clave de financiamiento de inversión social pública, abarca actividades que van desde la Solicitud de Crédito presentada por la parte interesada, pasando por fases de precalificación, evaluación, impacto, intervención del Comité de Crédito, aprobación de la Autoridad competente, legalización, registro y ejecución del crédito.

El Directorio de la institución señala la opción de analizar y evaluar el proceso descrito para otorgar créditos que actualmente se aplica, y la posibilidad de realizar modificaciones en caso de ser necesarias, promoviendo el mejoramiento de gestión de los recursos.

5.1.4.1.2 Normativa sobre créditos

Tanto los clientes internos como externos del Banco, se encuentran obligados a cumplir su rol dentro del siguiente marco normativo:

- a) Constitución Política de la República
- b) Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado
- c) Ley General de Instituciones Financieras
- d) Reglamento General de Operaciones de Crédito del Banco del Estado
- e) Ley Orgánica de Responsabilidad, estabilización y Transparencia Fiscal
- f) Metodología para la Evaluación de Proyectos
- g) Metodología para la calificación de riesgo y capacidad de endeudamiento
- h) Instructivo para la estandarización en la elaboración y presentación de Informes Ejecutivos de Evaluación de los Proyectos
- i) Ley para la Promoción de la Inversión y Participación Ciudadana

- j) Instructivo para la estandarización en la presentación, registro, archivo y difusión de Resoluciones o Decisiones de crédito aprobadas.
- k) Instructivo para la ampliación de plazos del Banco del Estado.
- l) Instructivo para la liquidación de saldos de crédito.
- m) Normas Complementarias para operativizar la concesión de avales o garantías.
- n) Resoluciones de Directorio y Decisiones de Gerencia General
- o) Instructivos sobre la administración de documentos, Sistemas Informáticos, y archivos digitales.

5.1.4.1.3 Principales operaciones y responsables

Dentro del proceso “Otorgar Crédito” cabe mencionar las siguientes relaciones:

Tabla 5.1.4.1.3.1 Beneficiario del Crédito

OPERACIONES		RESPONSABLE
a)	Presentar la Solicitud de Crédito y documentos obligatorios.	Cliente
b)	Presentar la Solicitud de Desembolsos y documentos obligatorios.	
c)	Notificar modificaciones del proyecto financiado	
d)	Cumplir con todas las condiciones y actividades que el proceso de desembolso requiera.	

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”

Elaboración: Mario Almeida

Tabla 5.1.4.1.3.2 Evaluación, análisis y calificación del Crédito

OPERACIONES		RESPONSABLE
a)	Establecer lineamientos sobre la concesión de créditos	Gerencia de Crédito
b)	Sugerir políticas crediticias	
c)	Efectuar el control de informes de evaluación	
d)	Efectuar el seguimiento y control de todo el proceso “Otorgar Crédito”.	
e)	Analizar informes de evaluación de crédito	Comité de Crédito
f)	Calificar y sugerir concesión de créditos	
g)	Gestionar los recursos necesarios para cumplir con los créditos aprobados	Gerencia Financiera
h)	Proporcionar la Certificación Presupuestaria al requerimiento de crédito.	
i)	Establecer el cupo de endeudamiento y calificación de riesgo de los clientes.	Gerencia de Riesgos

OPERACIONES		RESPONSABLE
j)	Verificar que los créditos se justifiquen en su propósito	Sucursales
k)	Evaluar los proyectos presentados y proponer el otorgamiento de créditos.	
l)	Comprobar el cumplimiento de las condiciones de crédito.	
m)	Verificar los documentos habilitantes de las Solicitudes de Desembolsos.	
n)	Analizar los créditos aprobados	

OPERACIONES		RESPONSABLE
o)	Aprobar créditos de acuerdo a sus facultades	Directorio Comisión Ejecutiva Gerente General Gerente de Sucursal
p)	Verificar la legalidad de documentos que habilitan los desembolsos	Coordinación Administrativa
q)	Gestionar la transferencia de recursos	Financiera - Sucursales
r)	Elaboración de contratos	Asesoría Jurídica - Sucursales

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”

Elaboración: Mario Almeida

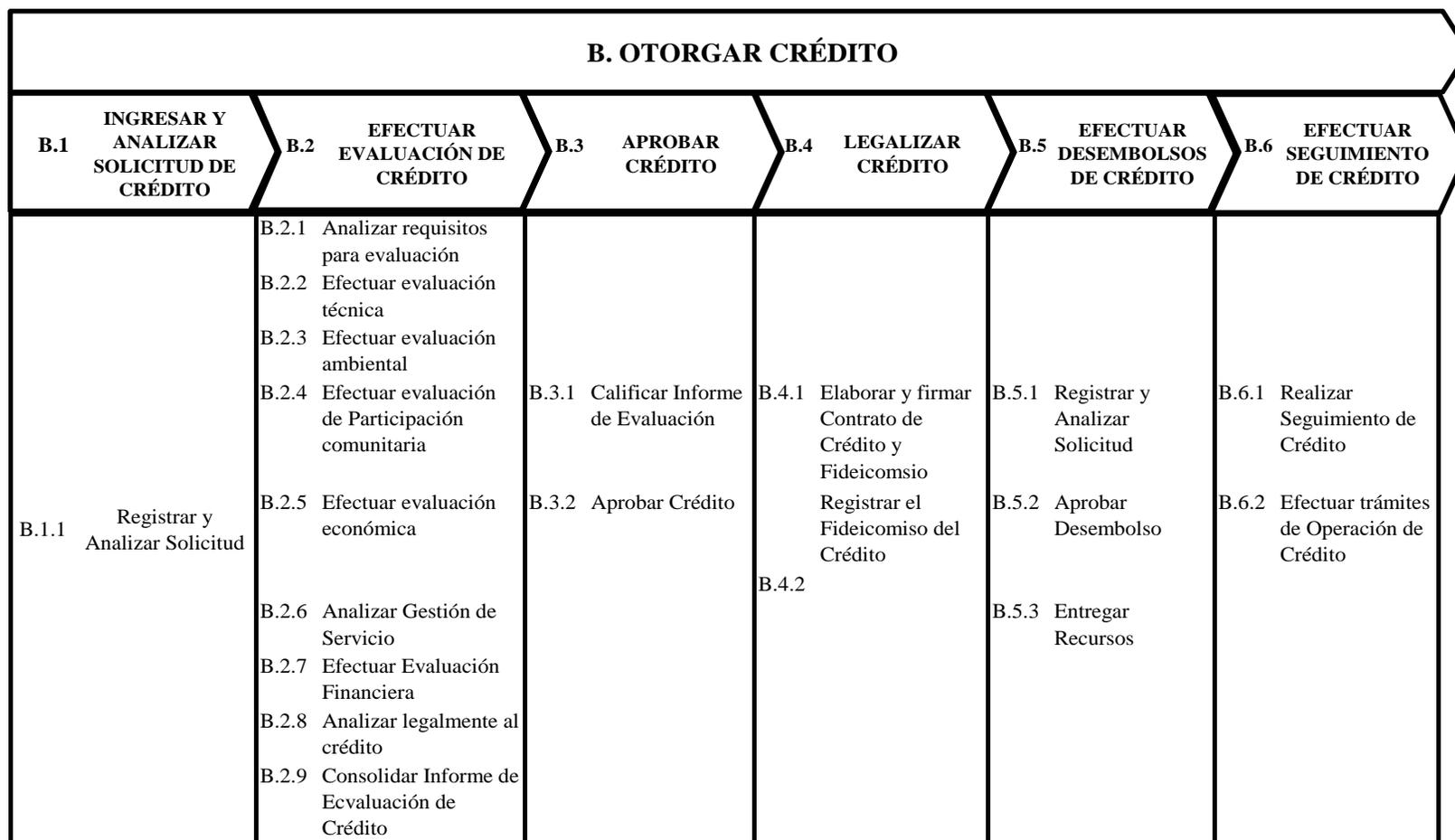
5.1.4.2 Descripción de Procesos e Identificación de riesgos y controles

5.1.4.2.1 Asignación de Líneas de Negocio

NIVEL 1	NIVEL 2	ACTIVIDADES
Finanzas Corporativas	Finanzas Corporativas	Servicios financieros para entidades estatales, deuda pública, gestión de recursos públicos.
	Finanzas de Administración Pública	
	Banca de Inversión	Asistencia técnica para clientes, en aspectos financieros y grupos polifuncionales por tipo de proyecto.
	Servicios de Asesoramiento	
Banca de Desarrollo	<p>Saneamiento ambiental</p> <p>Equipamiento urbano</p> <p>Transporte y comunicación</p> <p>Desarrollo humano</p> <p>Salud</p> <p>Riego, inundaciones, energía y turismo</p> <p>Protección del Medio ambiente</p> <p>Agricultura, ganadería y pesca</p> <p>Vialidad</p>	<p>Estudiar e impulsar programas que mejoren las condiciones de vida de los ecuatorianos y promuevan el desarrollo de la economía.</p> <p>Programas de mejoramiento ambiental, vial, puentes, recuperación de patrimonio público, puertos, camales, parques, terminales.</p> <p>Velar por el cumplimiento de contratos y ejecución total de proyectos, evaluando su impacto en los beneficiarios.</p>
Liquidación y pagos	Clientes externos	Pagos y recaudaciones, transferencias, liquidaciones, gestión de fondos.

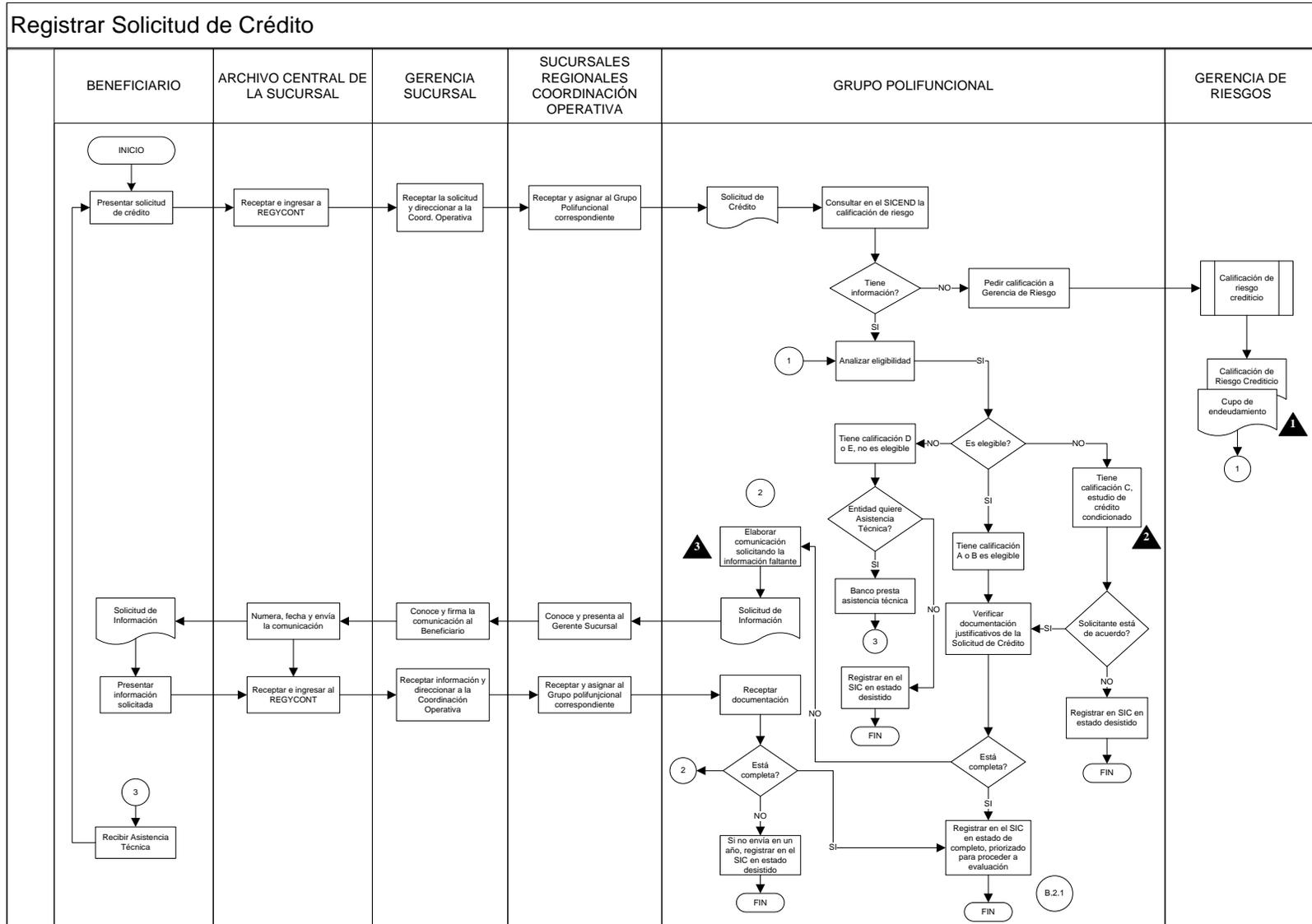
5.1.4.2.2 Identificación de Riesgos

Figura 5.1.4.2.1 Proceso “Otorgar Crédito”



Fuente: Banco del Estado
 Elaboración: Mario Almeida

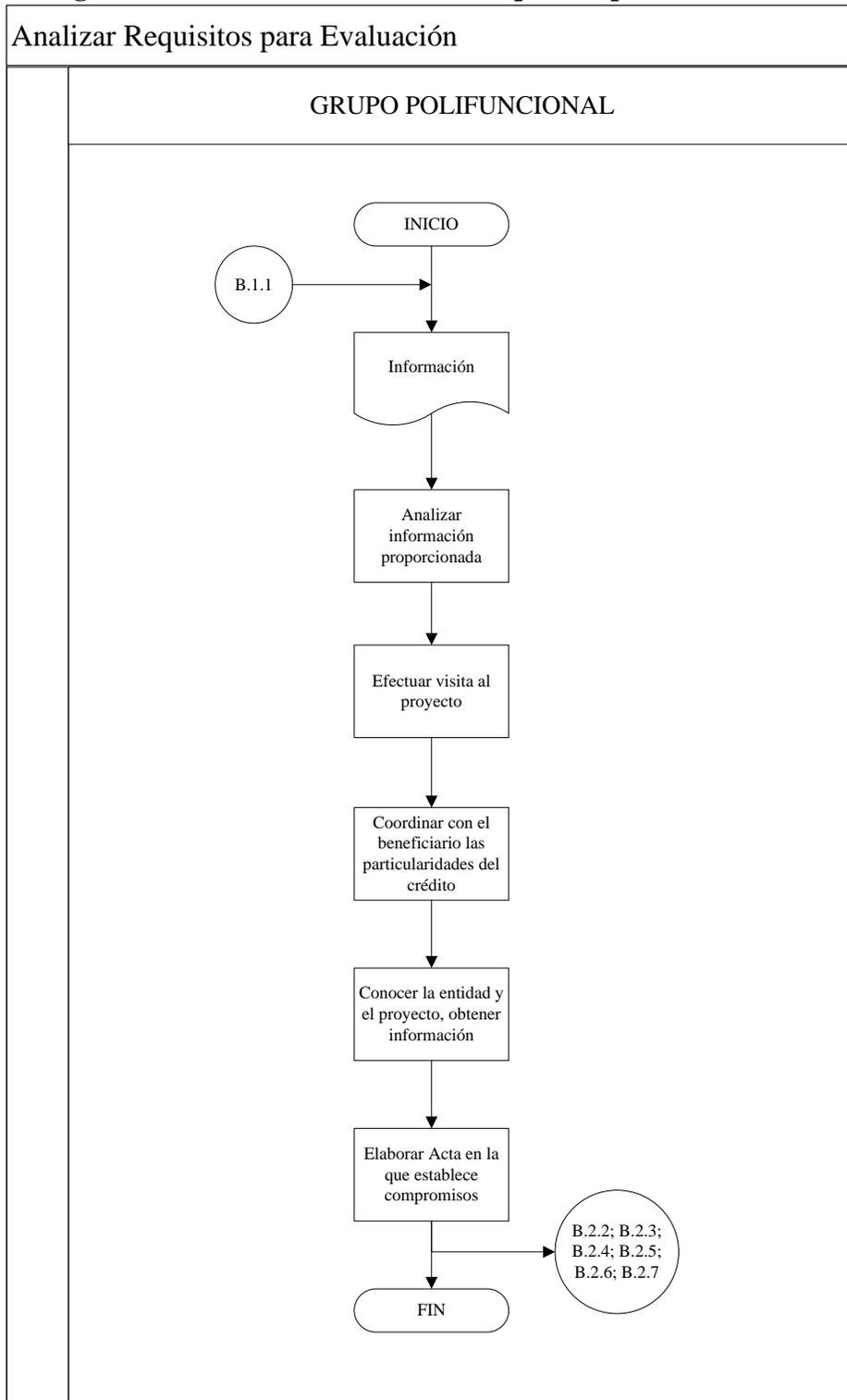
Figura 5.1.4.2.2 Proceso Registrar Solicitud de Crédito



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

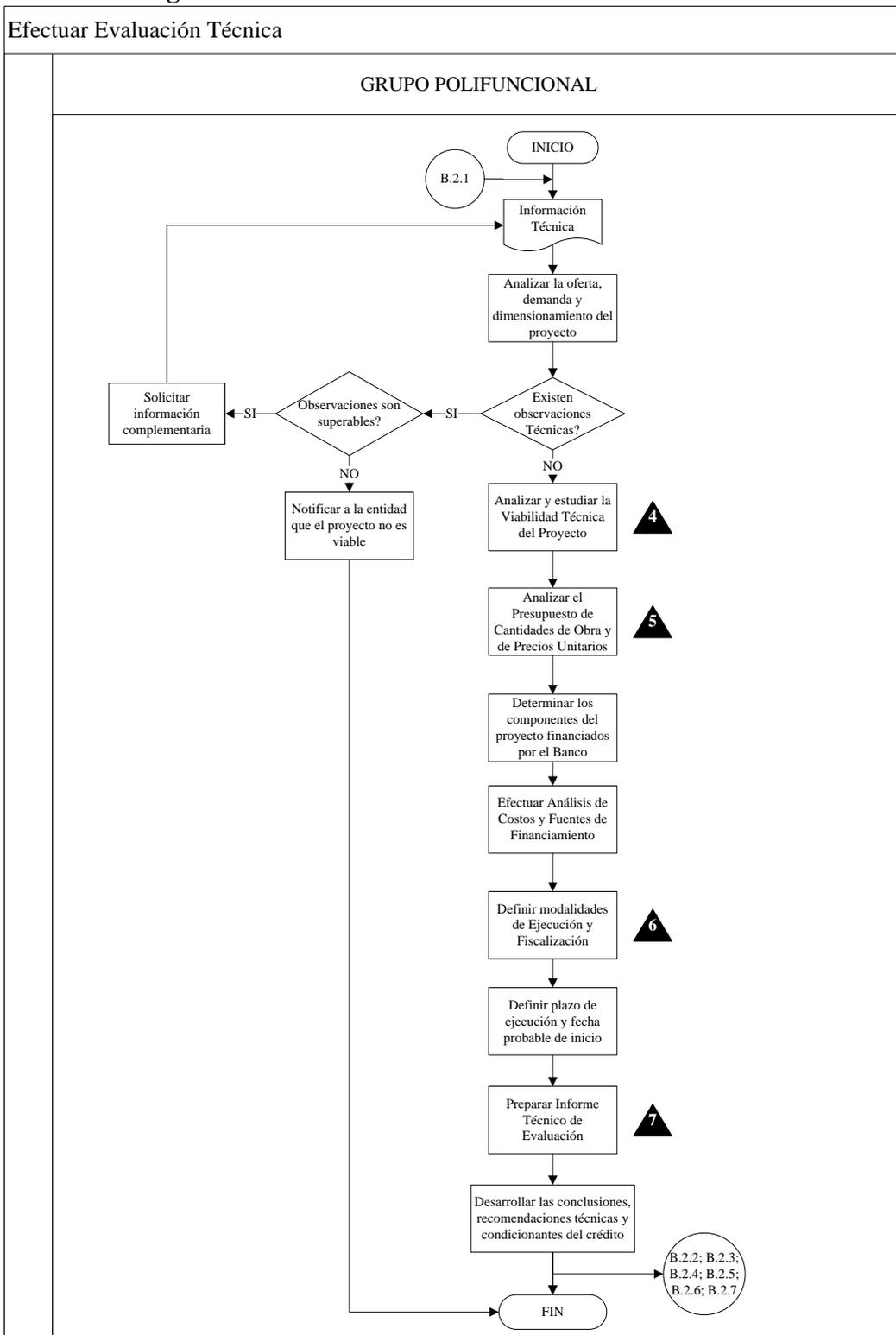
Figura 5.1.4.2.3 Proceso Analizar Requisitos para Evaluación



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

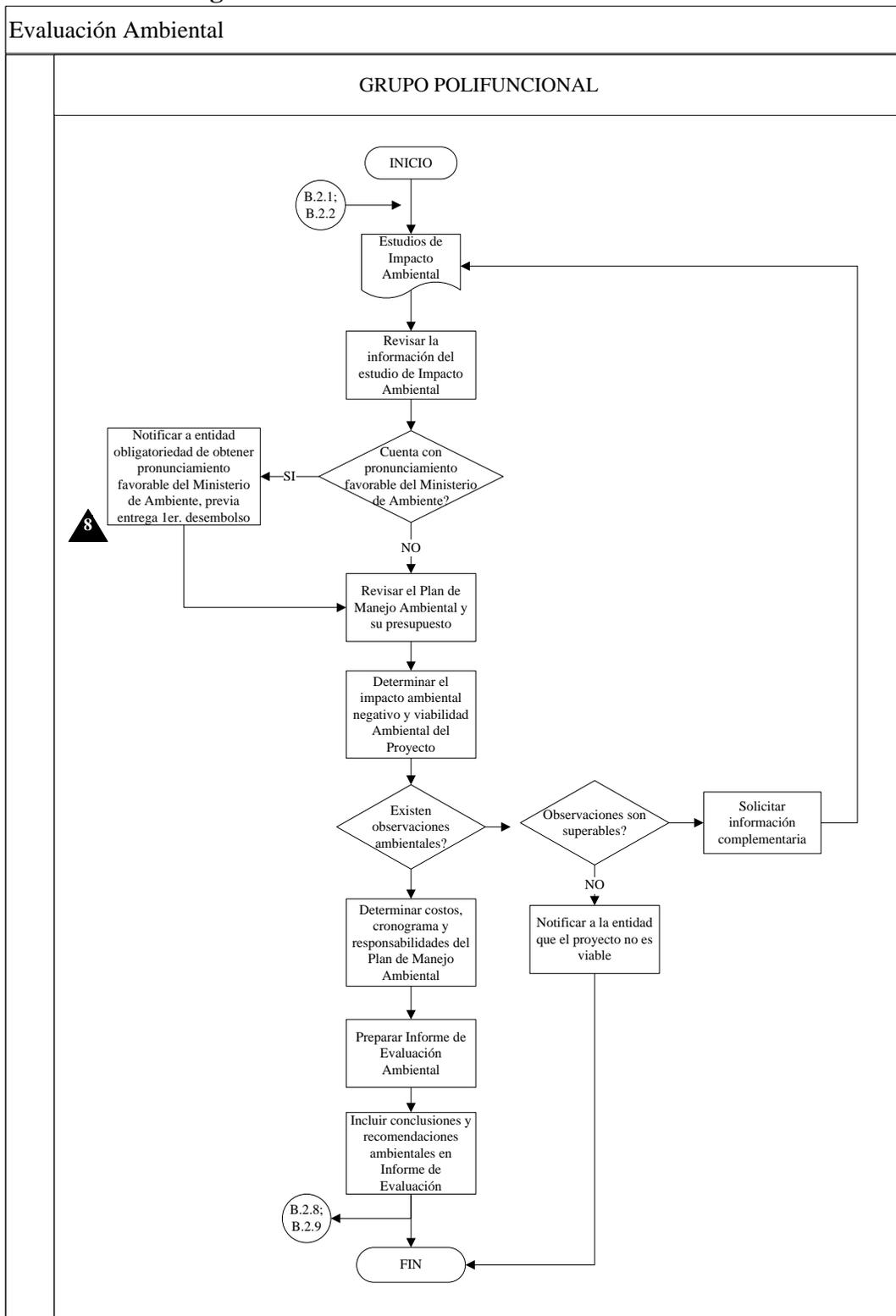
Figura 5.1.4.2.4 Proceso Efectuar Evaluación Técnica



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

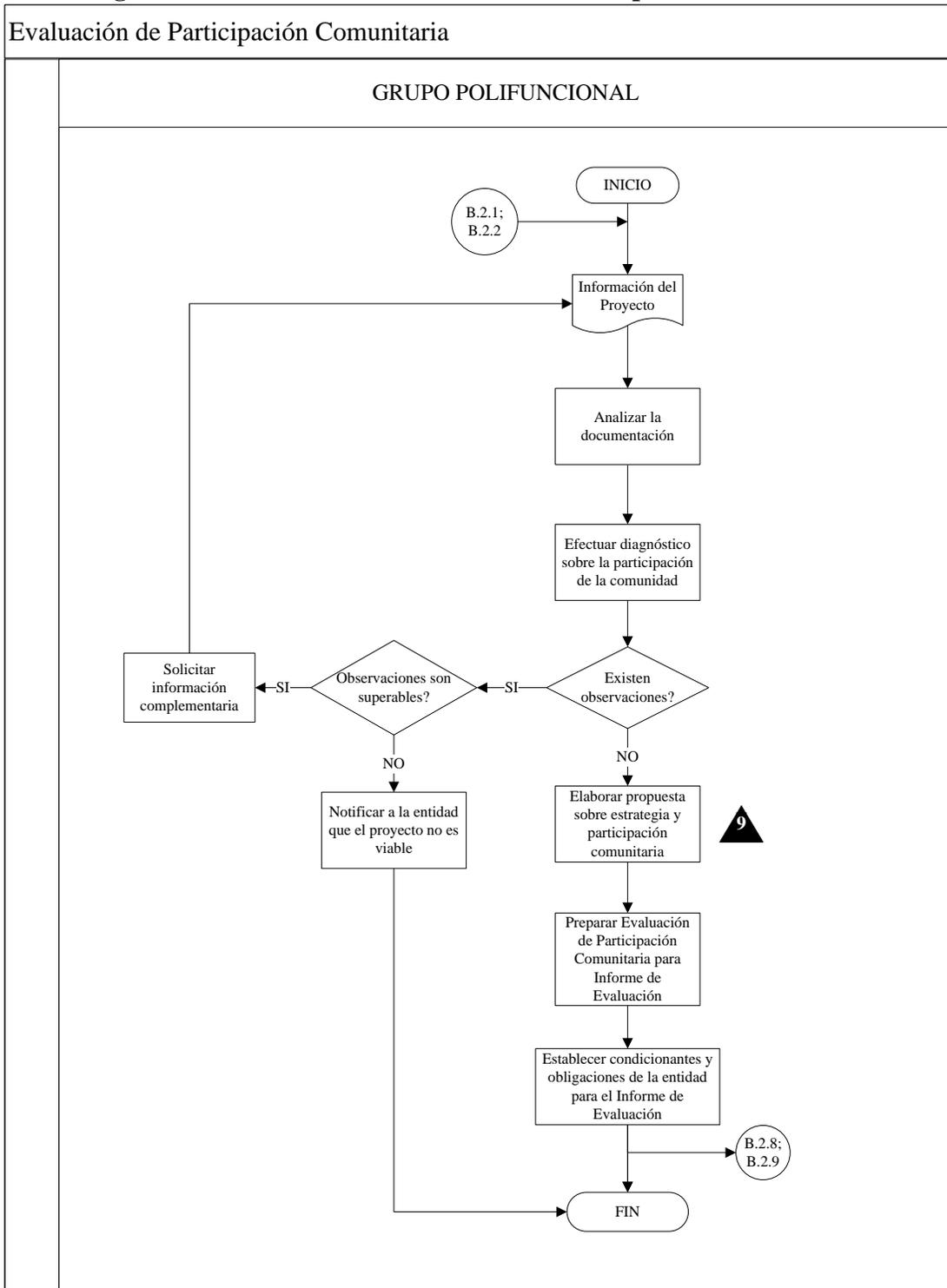
Figura 5.1.4.2.5 Proceso Evaluación Ambiental



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso "Otorgar Crédito". Mayo 2009

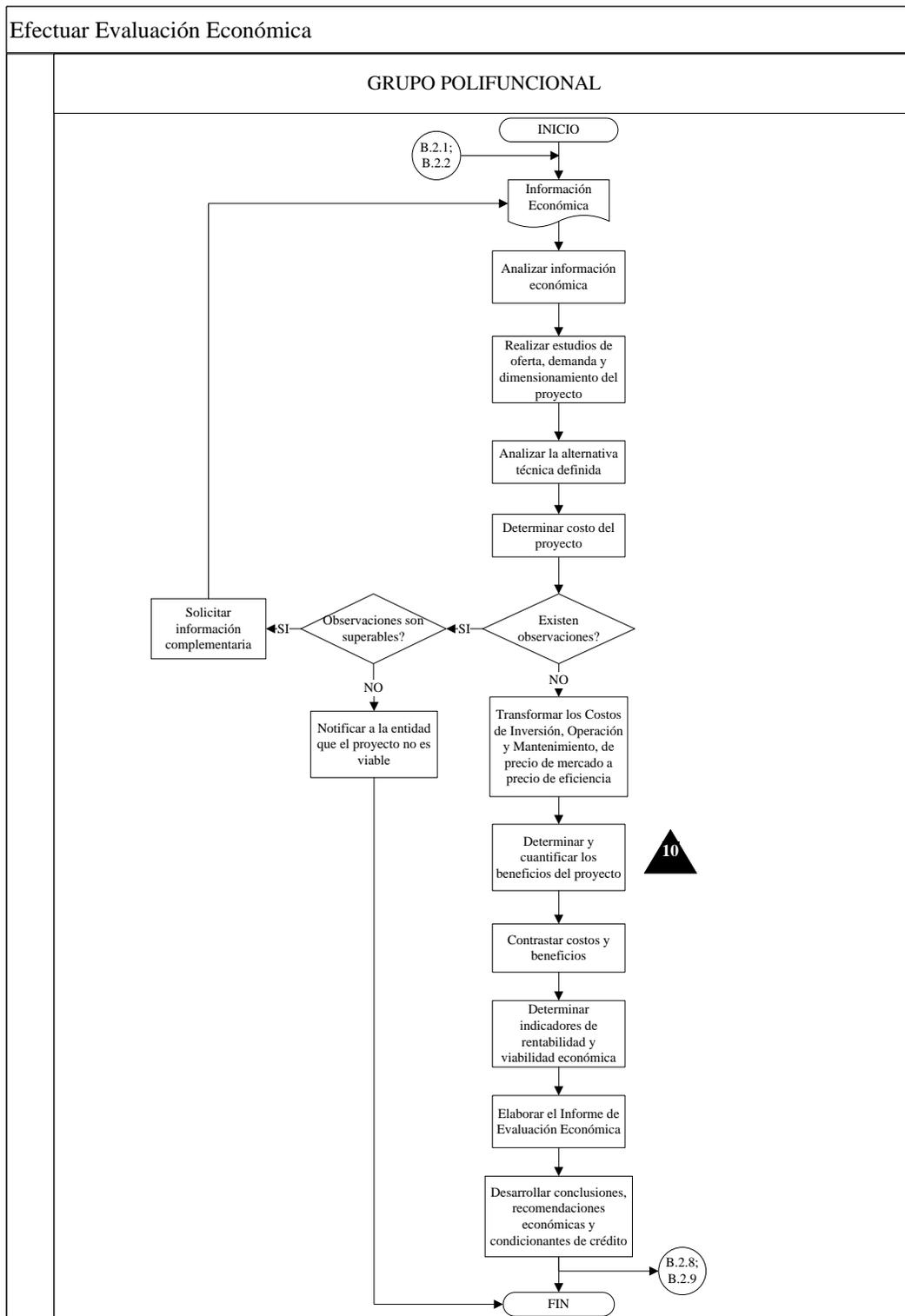
Figura 5.1.4.2.6 Proceso Evaluación de Participación Comunitaria



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

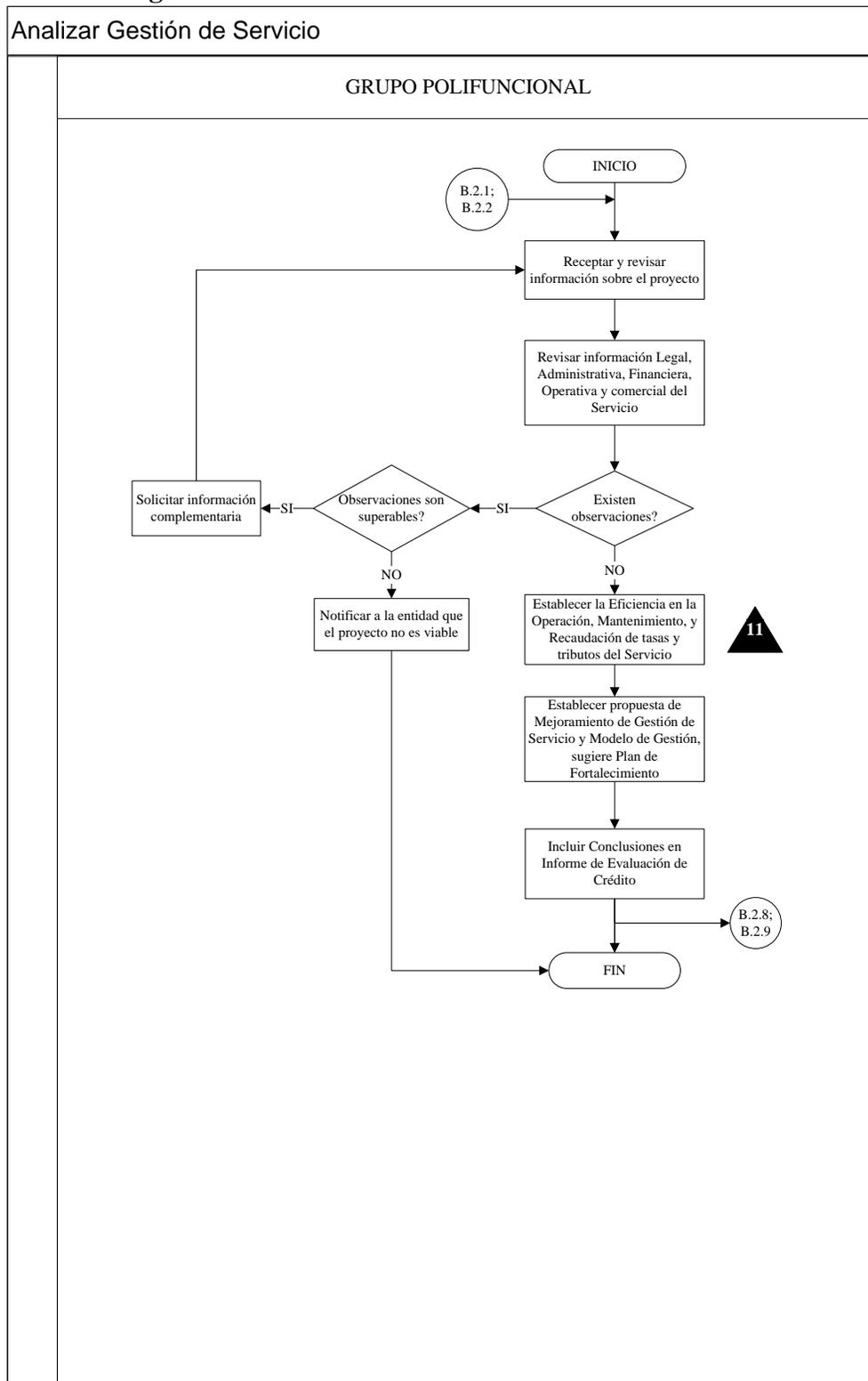
Figura 5.1.4.2.7 Proceso Efectuar Evaluación Económica



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

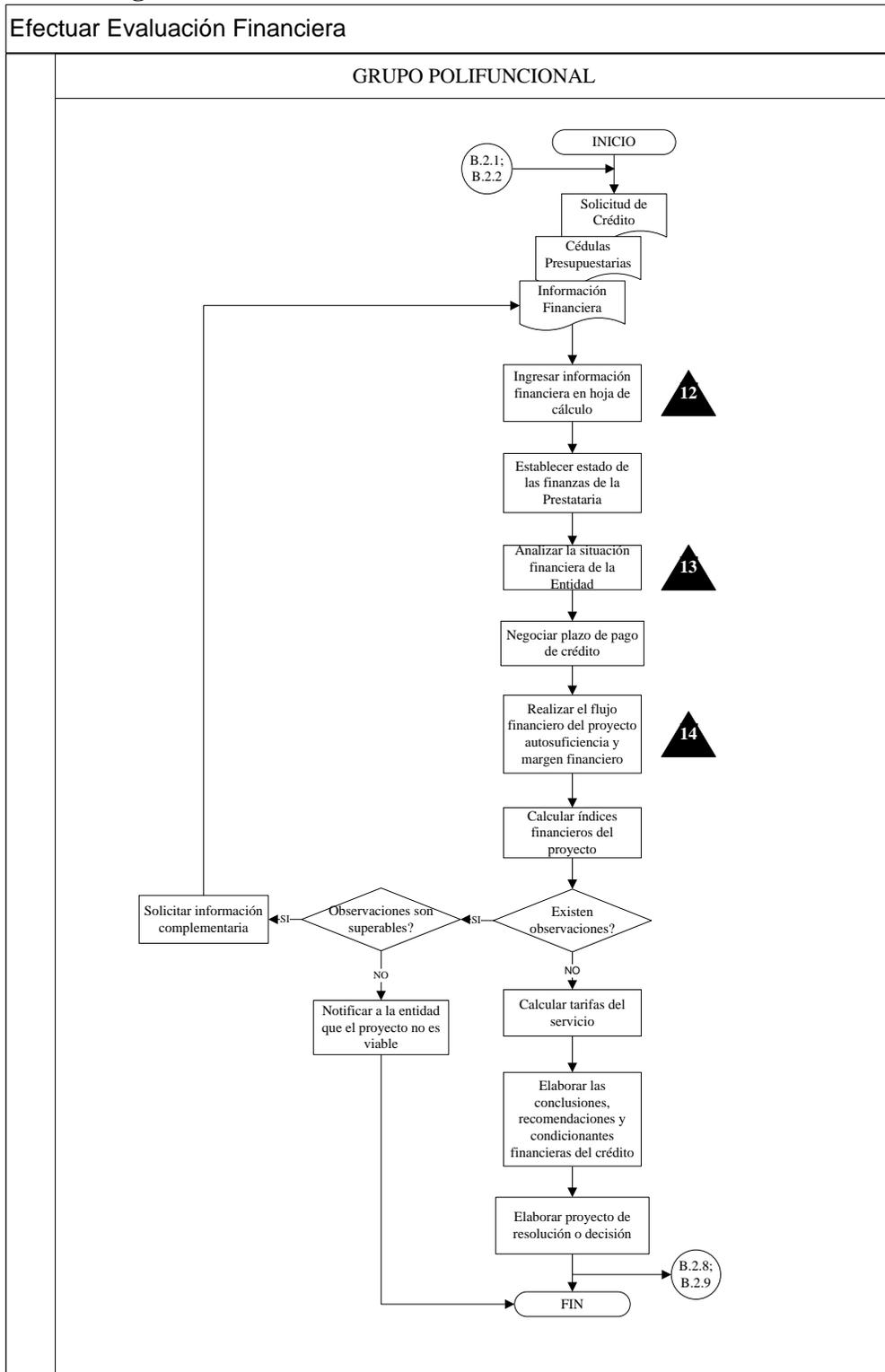
Figura 5.1.4.2.8 Proceso Analizar Gestión de Servicio



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso "Otorgar Crédito". Mayo 2009

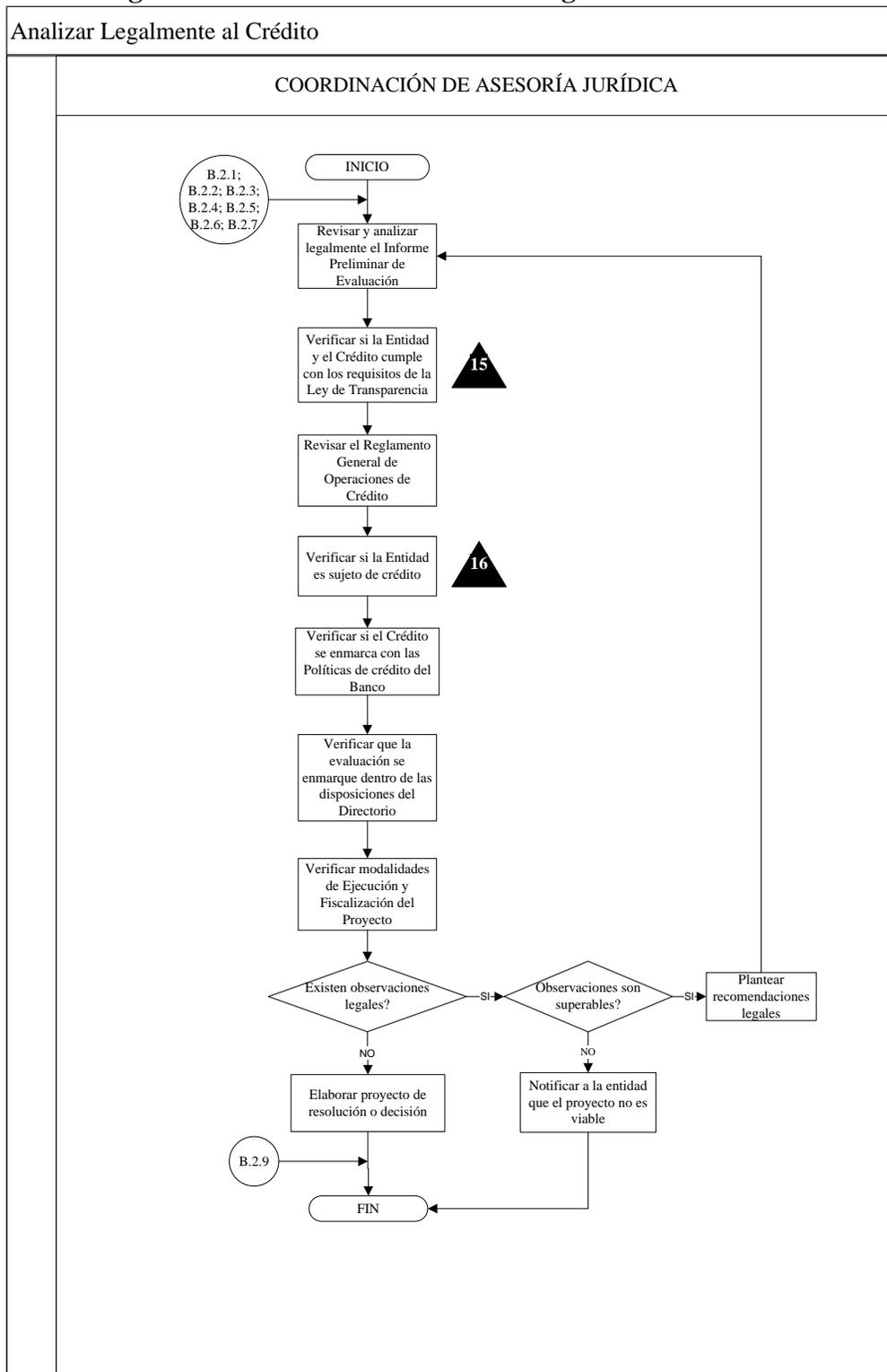
Figura 5.1.4.2.9 Proceso Efectuar Evaluación Financiera



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

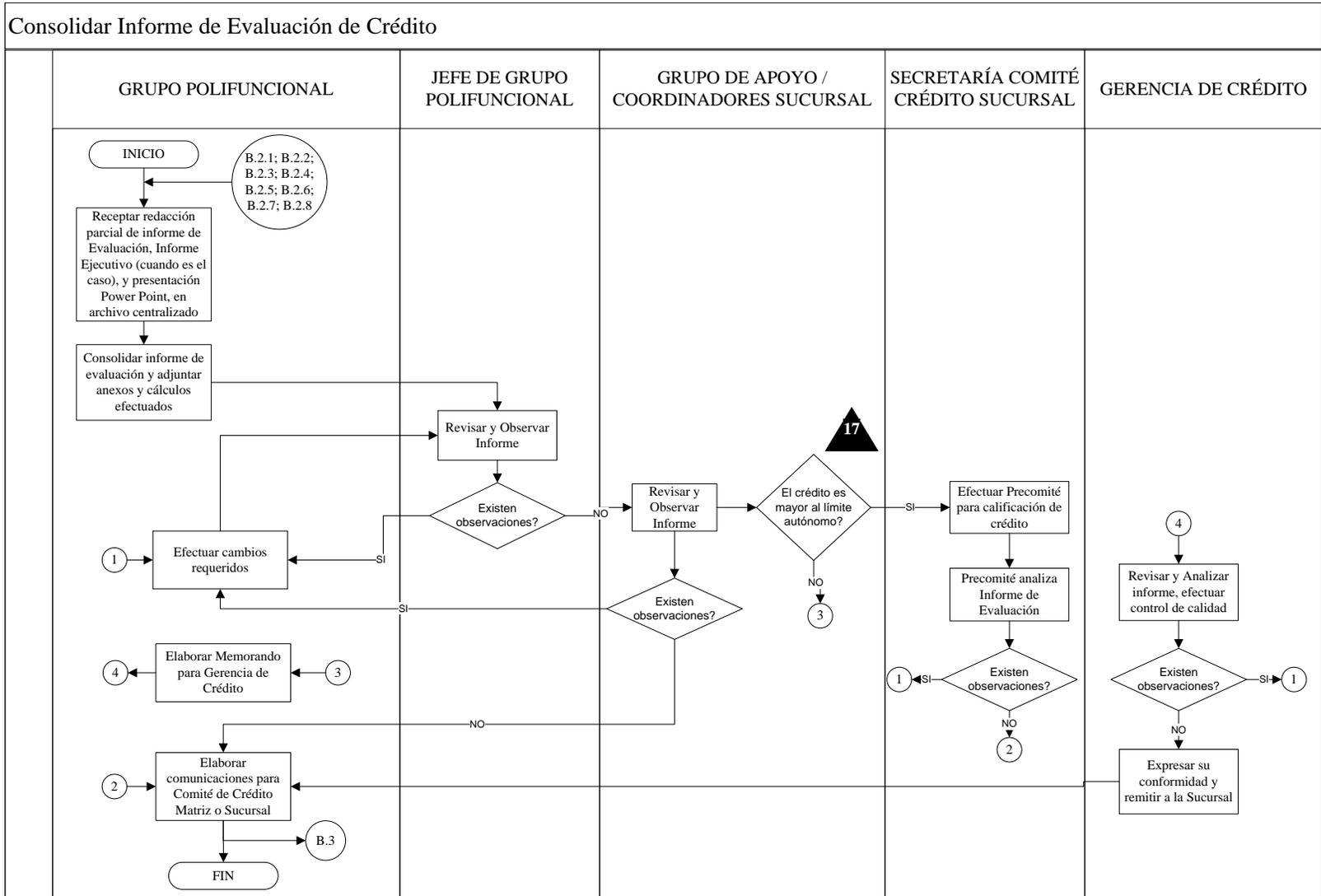
Figura 5.1.4.2.10 Proceso Analizar Legalmente al Crédito



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

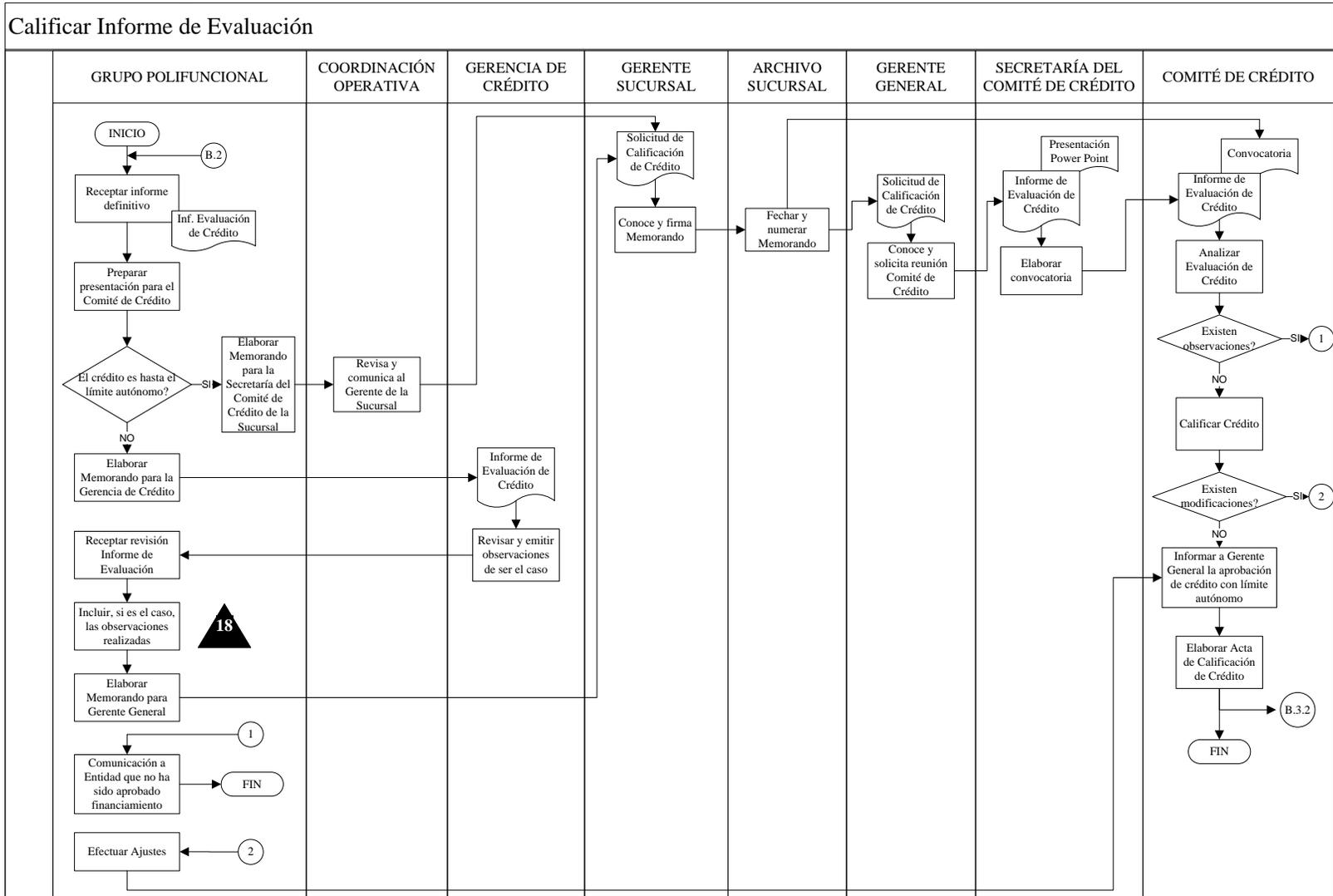
Figura 5.1.4.2.11 Proceso Consolidar Informe de Evaluación de Crédito



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

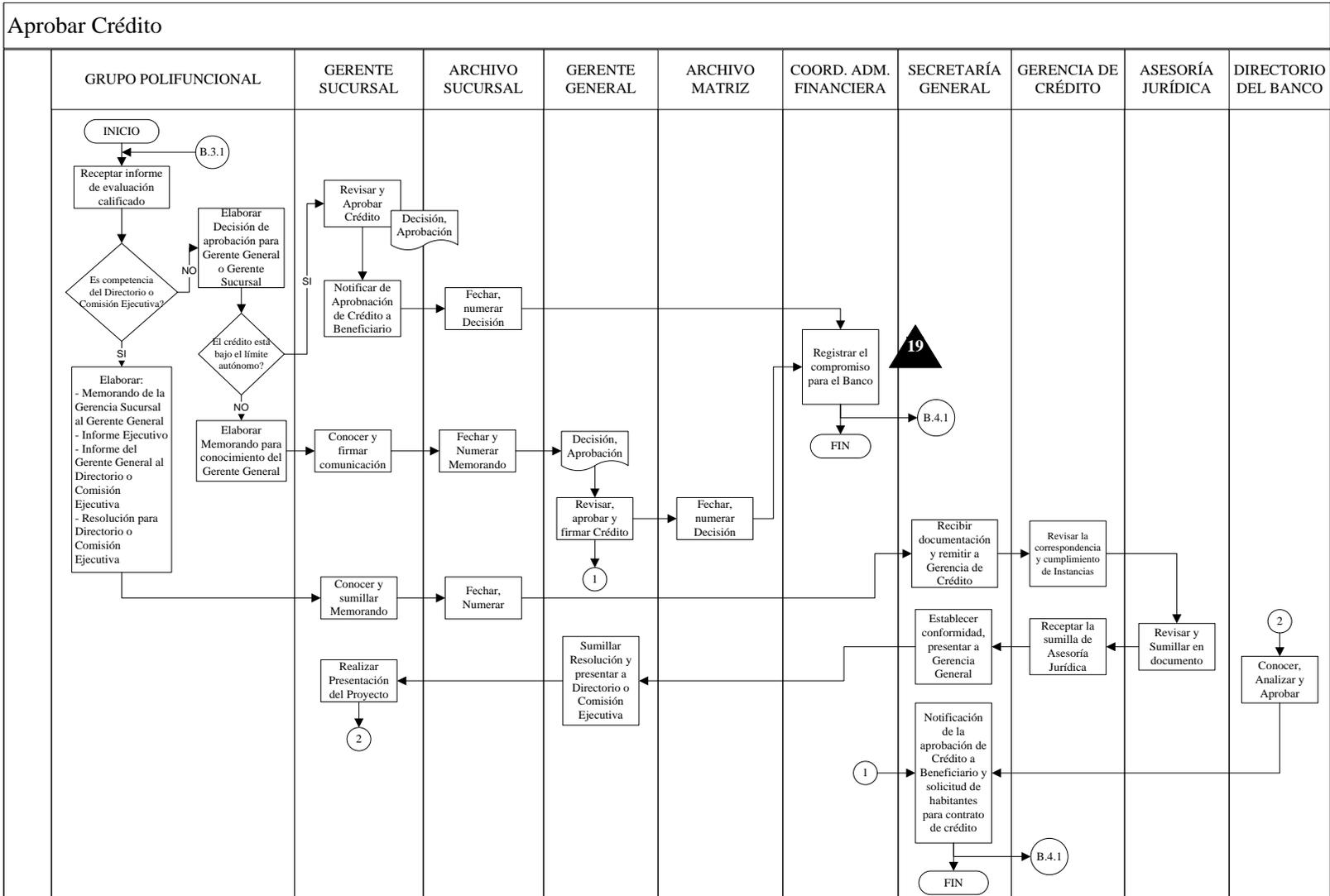
Figura 5.1.4.2.12 Proceso Calificar Informe de Evaluación



Adaptado por el autor

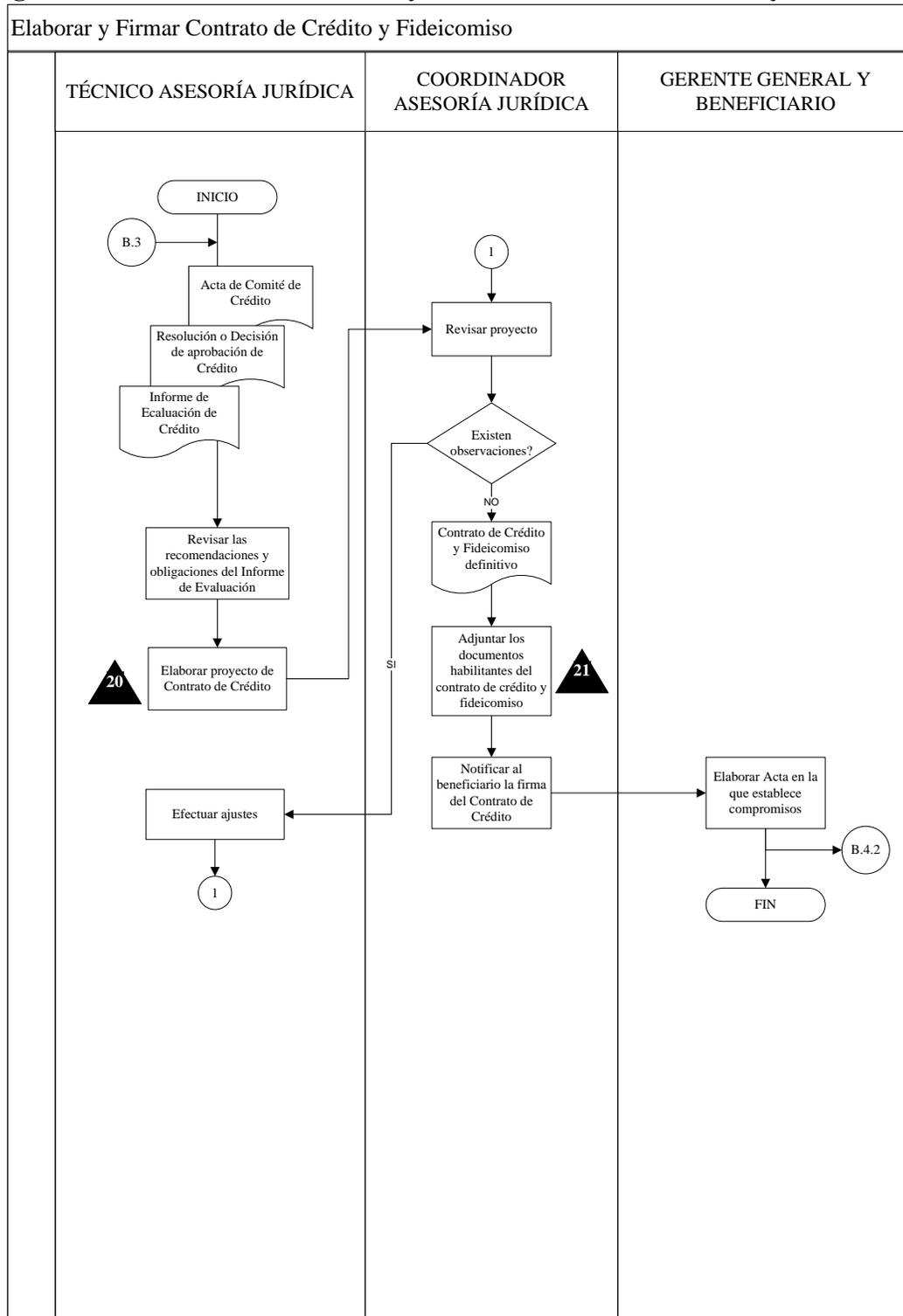
Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso "Otorgar Crédito". Mayo 2009

Figura 5.1.4.2.13 Proceso Aprobar Crédito



Adaptado por el autor
 Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso "Otorgar Crédito". Mayo 2009

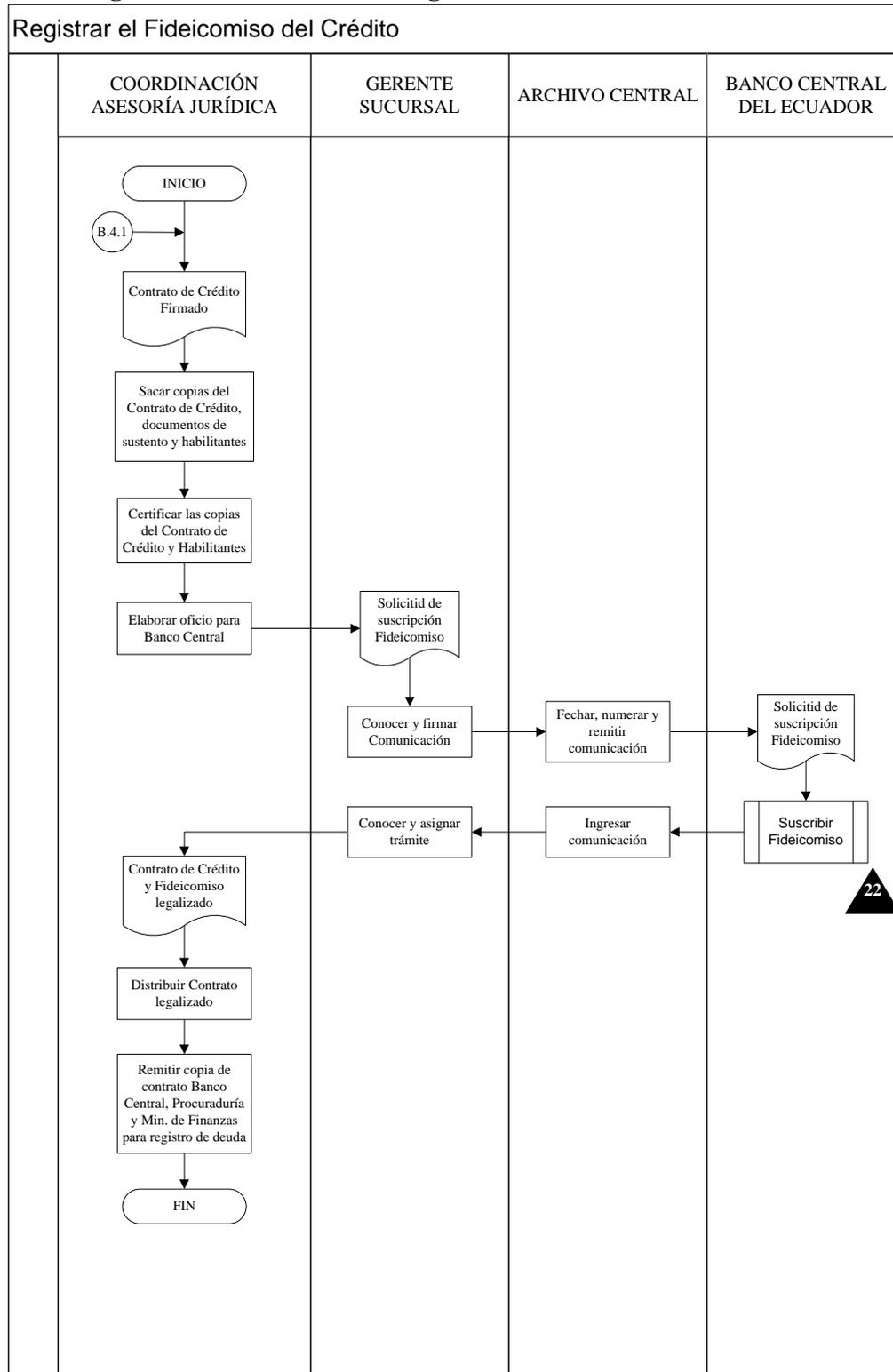
Figura 5.1.4.2.14 Proceso Elaborar y Firmar Contrato de Crédito y Fideicomiso



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

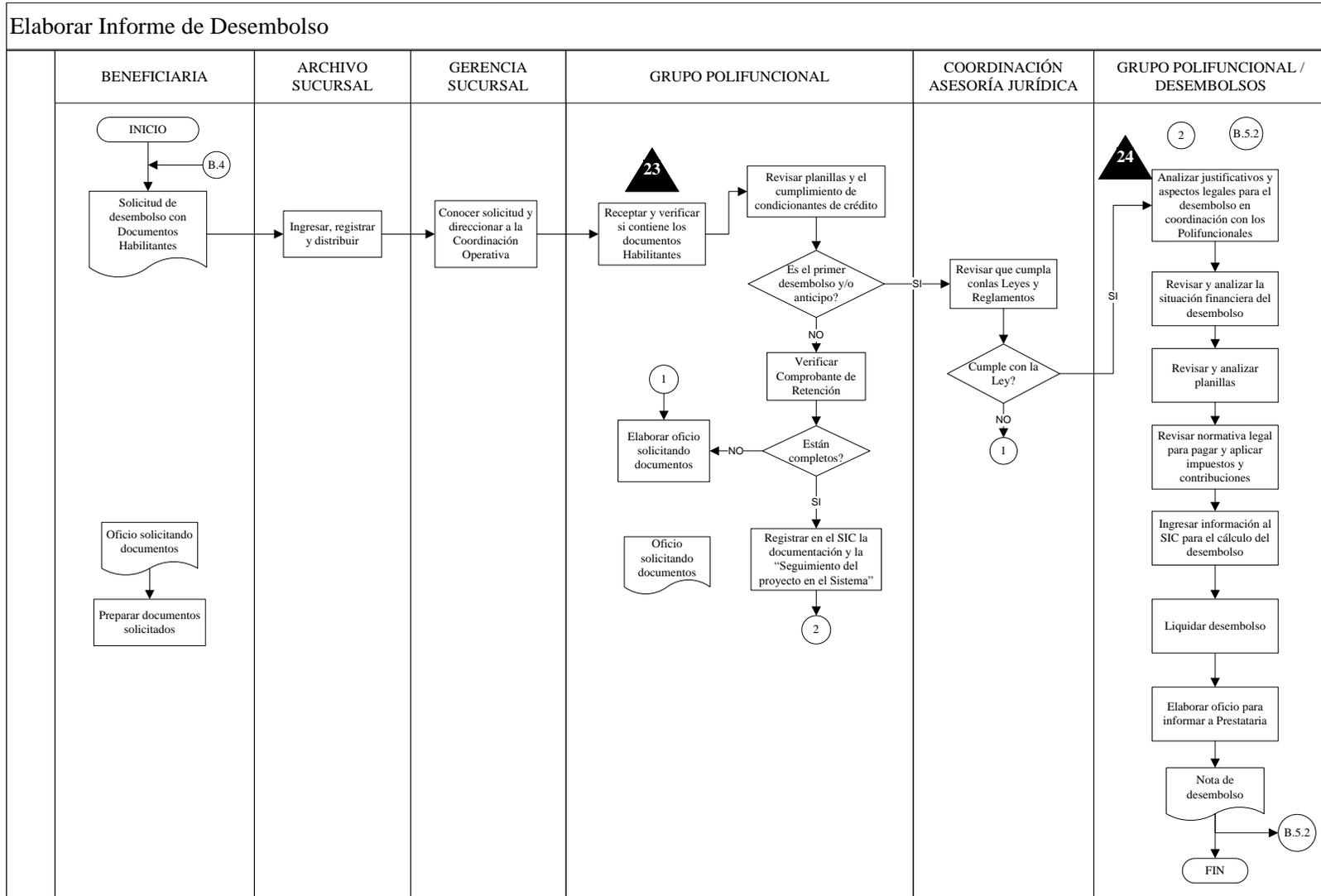
Figura 5.1.4.2.15 Proceso Registrar el Fideicomiso del Crédito



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

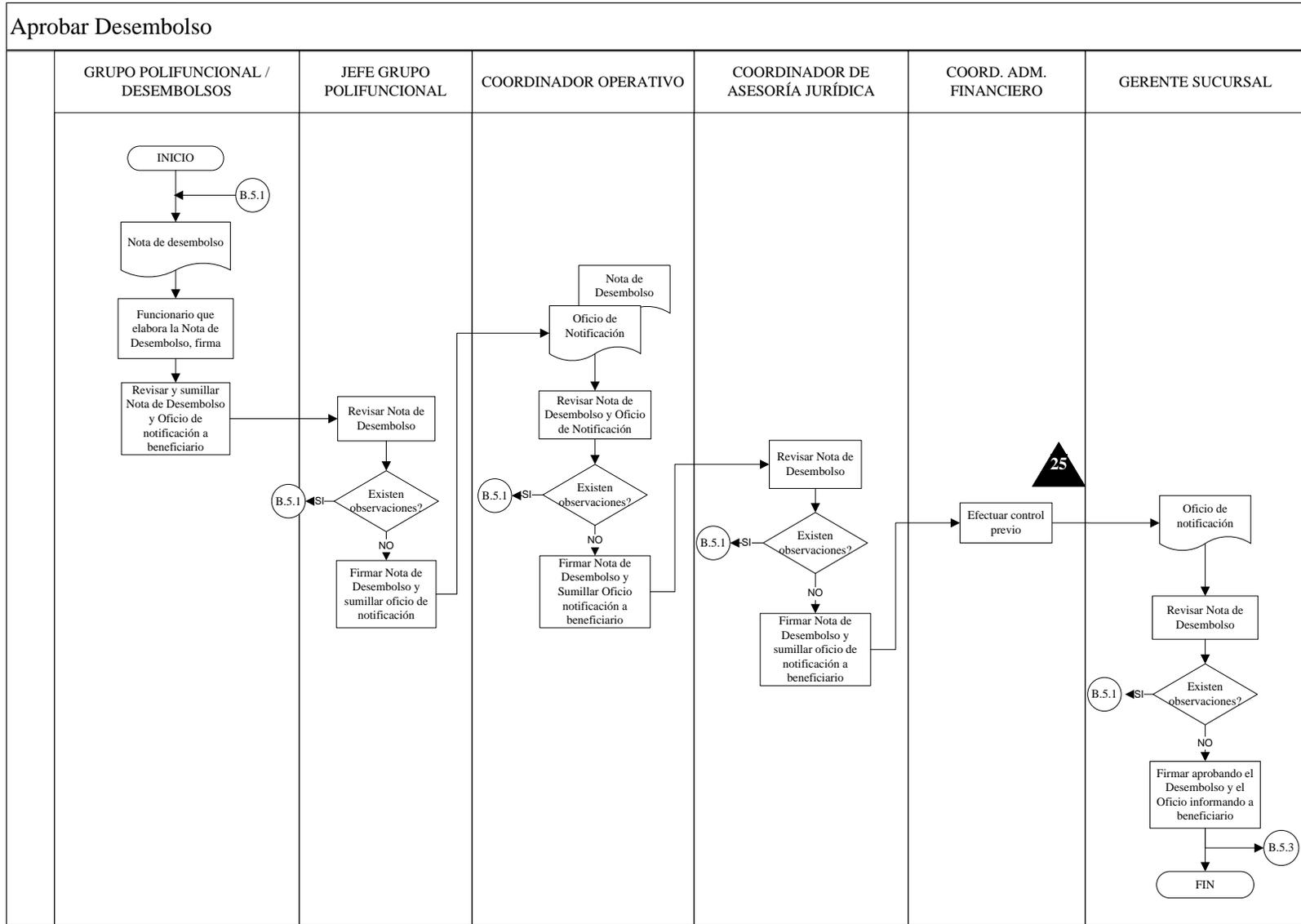
Figura 5.1.4.2.16 Proceso Registrar Solicitud de Crédito



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso "Otorgar Crédito". Mayo 2009

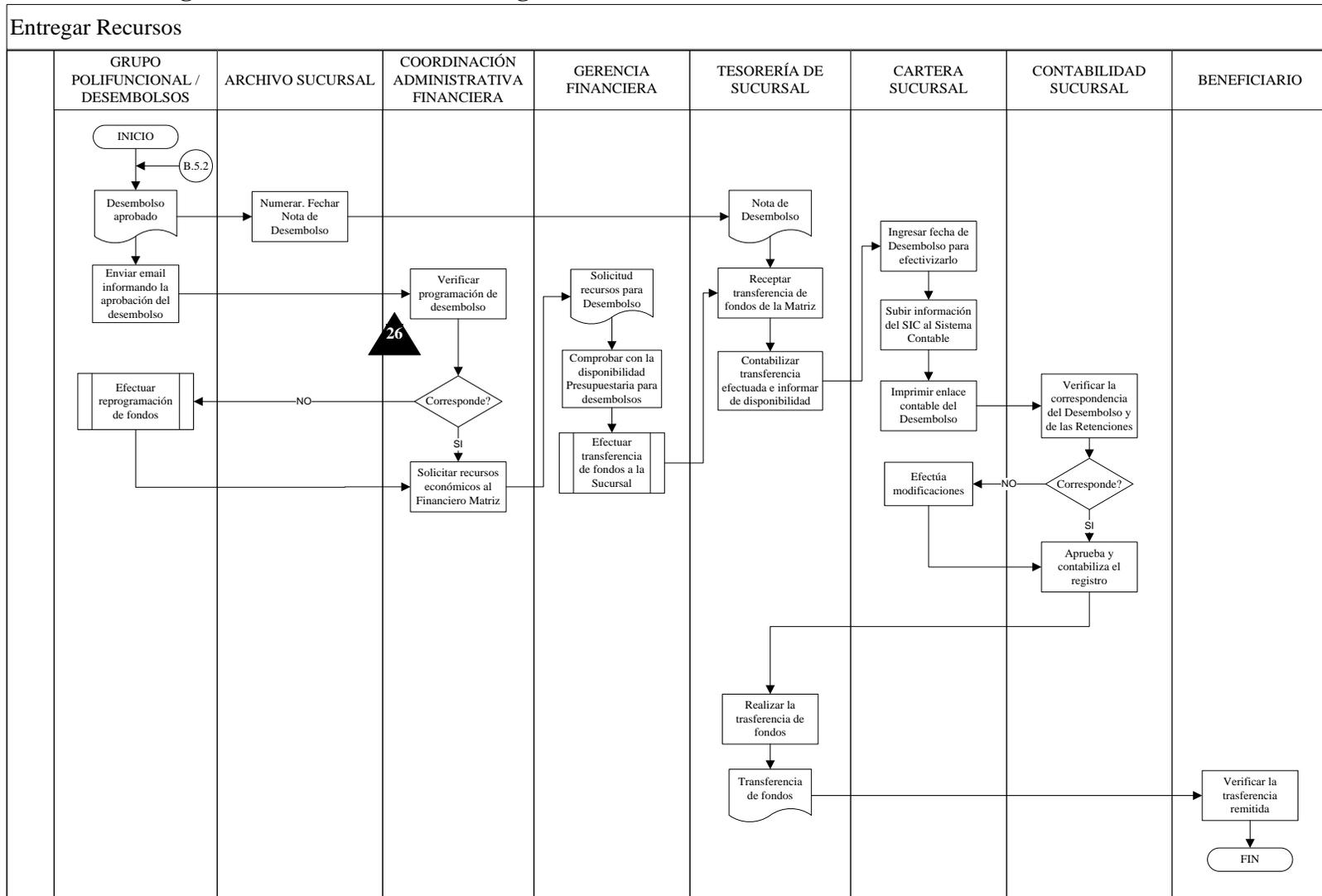
Figura 5.1.4.2.17 Proceso Aprobar Desembolso



Adaptado por el autor

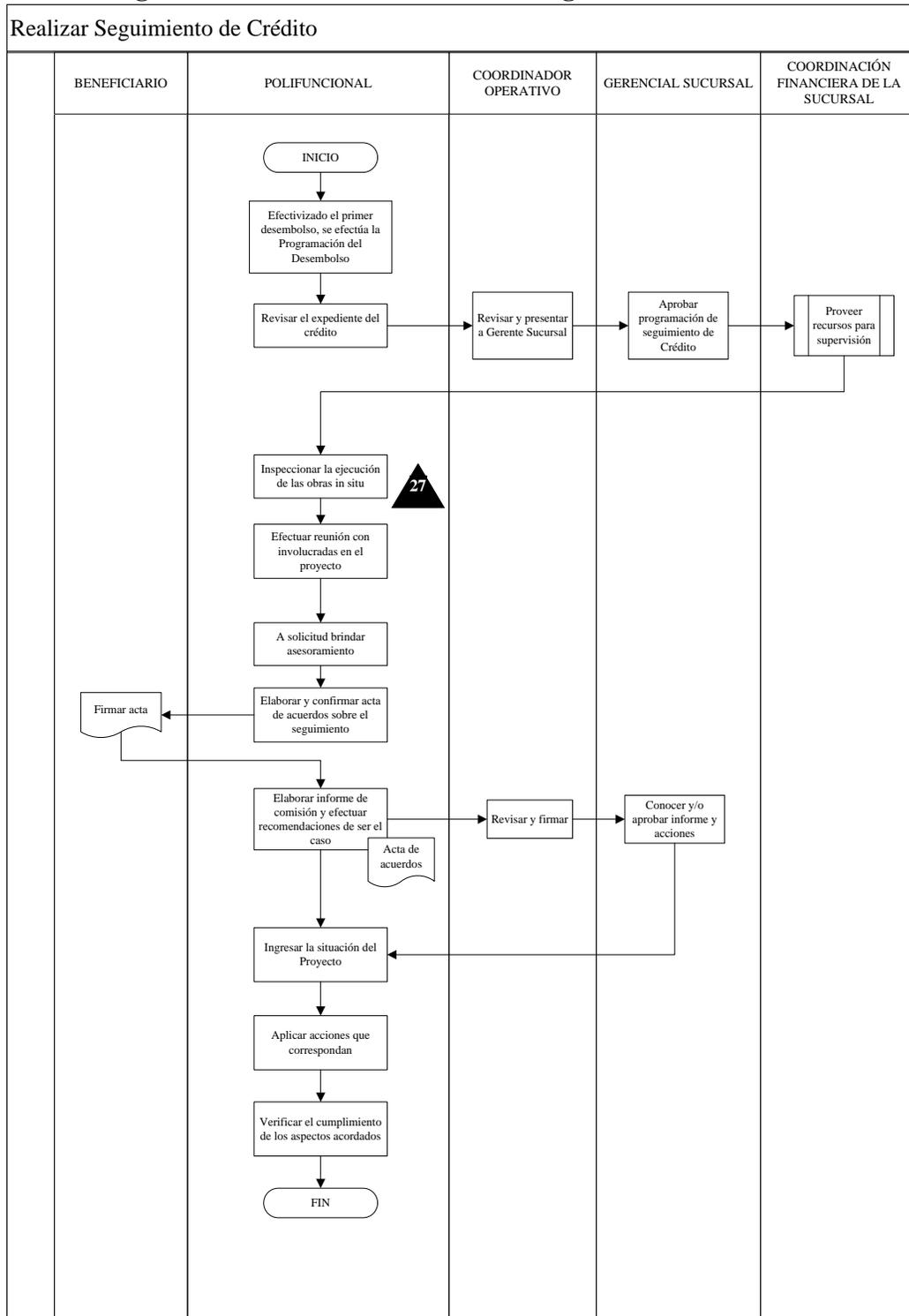
Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

Figura 5.1.4.2.18 Proceso Entregar Recursos



Adaptado por el autor
 Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

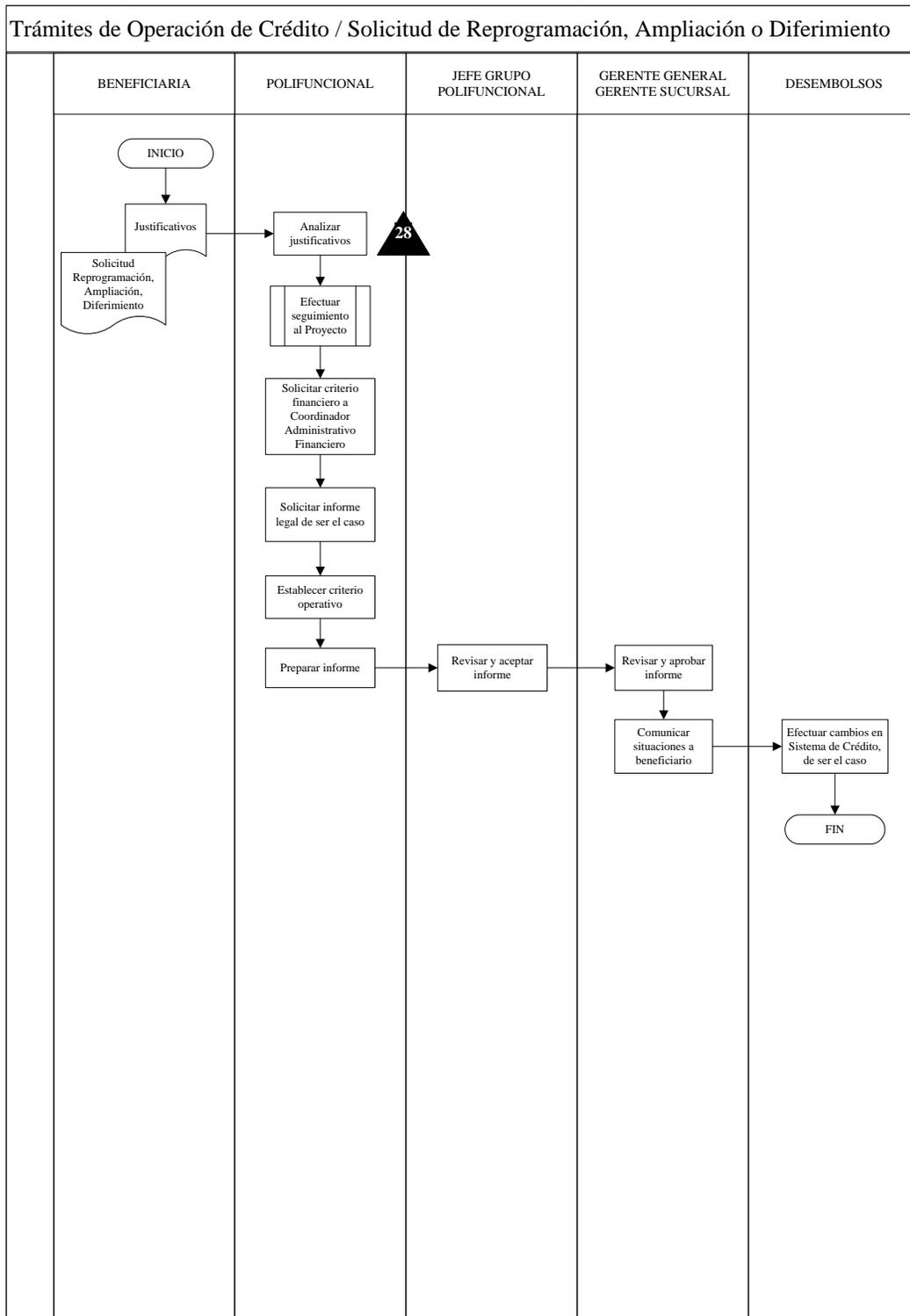
Figura 5.1.4.2.19 Proceso Realizar Seguimiento de Crédito



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

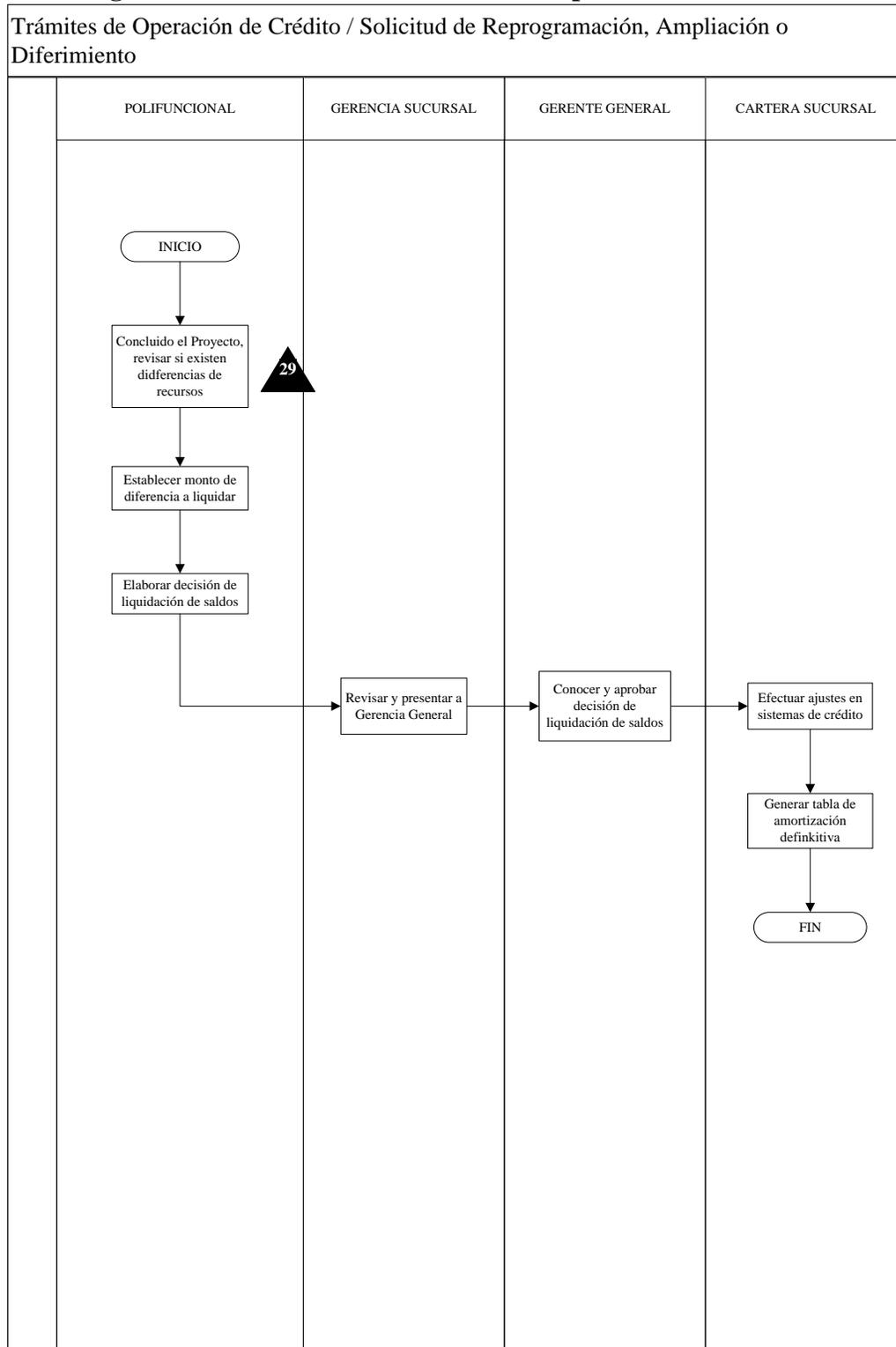
Figura 5.1.4.2.20 Proceso Trámites de Operación de Crédito 1



Adaptado por el autor

Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

Figura 5.1.4.2.21 Proceso Trámites de Operación de Crédito 2



Adaptado por el autor

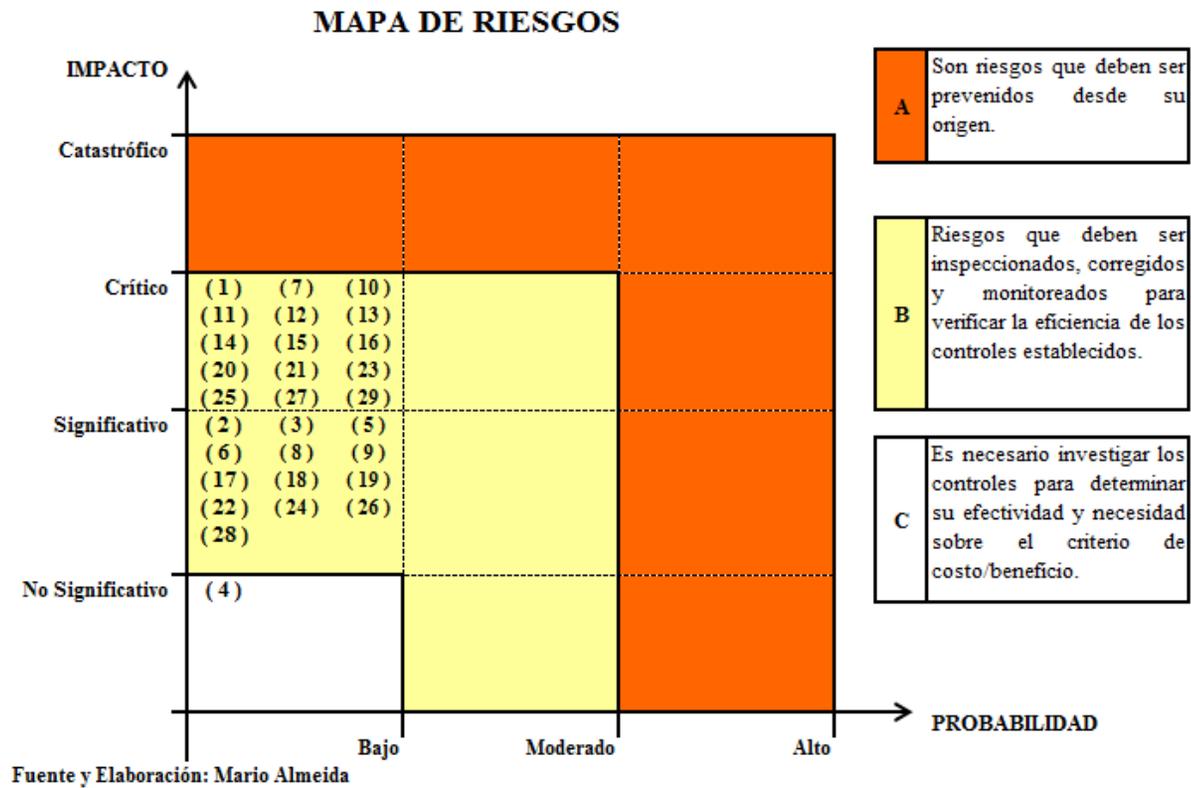
Fuente: Banco del Estado, Manual del Proceso “Otorgar Crédito”. Mayo 2009

5.1.4.3 Categorización y evaluación de los riesgos

5.1.4.3.1 Matriz de Riesgos

5.1.4.3.2 Mapa de Riesgos

Figura 5.1.4.3.1 Mapa de Riesgos



5.1.4.4 Comunicación de Resultados

Al concluir la categorización y evaluación de riesgos, los resultados obtenidos se los reúne bajo los siguientes criterios:

- a) El análisis del proceso “Otorgar Crédito” condujo a la determinación de 29 riesgos que pueden afectar el normal desenvolvimiento de la institución, su estabilidad y calidad de servicio prestado.

- b) El 51,72% de los riesgos establecidos en la matriz, corresponden a eventos de baja probabilidad de ocurrencia y un nivel crítico de impacto, por lo que deben ser prevenidos desde su origen, y administrados sobre la base de control previo y concurrente a fin de minimizar su probabilidad de ocurrencia y el alto impacto perjudicial para la institución.

- c) El 44,83% de los riesgos analizados, se encuentran dentro del tipo de eventos que tienen niveles bajos de probabilidad de ocurrencia pero un grado moderado de impacto, por lo que requieren estrategias de inspección, corrección y monitoreo sobre sus controles, determinando el nivel de eficiencia y seguridad que proporcionan, dentro de la metodología de gestión de riesgos.

- d)** El 3,45% de los riesgos determinados, tienen una baja probabilidad de ocurrencia así como un grado de impacto no significativo, características que sugieren el análisis de controles, su efectividad y necesidad de mantenerlo dentro de la gestión de riesgos institucionales, sobre la base del análisis de beneficios recibidos frente al costo que éste tiene.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- a) A través de la identificación y calificación de riesgos corporativos, la Unidad de Auditoría Interna cuenta con una herramienta que le permite realizar su planificación de actividades, direccionada al control y minimización de riesgos a nivel institucional.
- b) Al contar con un mapa de riesgos del proceso clave del Banco del Estado, existe la información necesaria para elaborar reportes en los que se cuantifican los eventos a los que se expone la institución, sobre la base de criterios de impacto y probabilidad de ocurrencia.
- c) La categorización de riesgos corporativos, proporciona un conocimiento previo acerca de los posibles efectos que pudieran resultar ante el error o fraude en el cumplimiento de actividades específicamente asignadas a responsables de procesos clave en la institución.
- d) El análisis minucioso del manual de procesos, permite identificar áreas y actividades críticas, que requieren acción inmediata, en donde la Unidad de Auditoría Interna debe efectuar su rol de unidad asesora de la Alta Gerencia.
- e) El 100% de controles propuestos son de tipo manual, lo que implica que pueden ser susceptibles del error humano, sin embargo la distribución de funciones, y

niveles de autoridad, proporcionan un mayor grado de seguridad a la gestión de riesgos que se lleva a cabo.

- f) Los resultados del proceso de identificación y calificación de riesgos, sugieren actividades de control para cada evento identificado, proporcionando medidas preventivas y correctivas que permitan monitorear los riesgos como parte de un proceso de control permanente.

- g) La actividad crediticia del Banco del Estado se constituye en uno de los ejes primordiales del Desarrollo Social impulsado por el Gobierno, al optimizar la gestión de riesgos corporativos se busca controlar todos aquellos eventos que puedan influir en el incumplimiento de objetivos planteados por el Directorio Institucional.

6.2 RECOMENDACIONES

- a)** Auditoría Interna, como unidad clave en el control de procesos de la institución, adoptará la calificación de riesgos proporcionada mediante el presente trabajo, como base para establecer el alcance y profundidad de actividades que se plasman en la planificación anual, propendiendo el control y minimización de los riesgos analizados.
- b)** Auditoría Interna elaborará reportes sobre los riesgos corporativos identificados, para efectuar su seguimiento, ponderando los eventos por procesos clave y actividades críticas, por su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia; o un reporte integral en donde las dos se combinen.
- c)** Establecer estrategias de acción ante el supuesto de que se produzcan los eventos de riesgo identificados en la matriz, sus posibles causas que los originaron, y funcionarios responsables de ejecución y control de las actividades relacionadas.
- d)** Sobre los resultados de la calificación de riesgos efectuada, Auditoría Interna, propondrá a la Alta Gerencia, un plan de medidas de control constante y actividades de retroalimentación que busquen minimizar tanto la probabilidad de ocurrencia, como su grado de impacto perjudicial para la organización.
- e)** Dado que las actividades y subprocesos de Otorgar Crédito, son cíclicos y corresponden a la esencia del Banco del Estado, se invertirá en el desarrollo de

sistemas de información para Auditoría Interna, que optimice la gestión que lleva a cabo esta unidad.

- f) Categorizar aquellas actividades que corresponden a control preventivo y aquellas que se enmarcan dentro de lo correctivo, puesto que se debe trabajar en anticiparse a los eventos de riesgo, optimizando la utilización de recursos, evitando la repetición innecesaria de actividades.

- g) Concienciar a los funcionarios del Banco, acerca del papel fundamental que cada uno cumple dentro del enfoque sistémico de la institución, siendo clave la interacción entre unidades y la efectividad de entradas y salidas de sus procesos; que se constituye en la plataforma para la consecución de objetivos que se alinean con el desarrollo social y económico del país.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

- ZAPATA, Pedro (2005). Contabilidad General; Mc Graw Hill. Quito.
- CHIRIBOGA ROSALES, Luis (2003). Diccionario Digital Técnico Financiero Ecuatoriano. Quito.
- KRUGMAN, R. Paul y Maurice Obstfeld (2004). Economía Internacional. 3ª Edición, México.
- FRAGOSO, J.C (2004). Análisis y Administración de Riesgos Financieros, 3ª Edición, San José.
- BACA, Gómez Antonio (2002). La Administración de Riesgos Financieros, 4ª Edición, Barcelona.
- CASTILLO, Edgar (Abril 2010). Administración Integral del Riesgo.
- DÍAZ, Mario (Marzo 2010). Administración del Riesgo Financiero.
- RUIZ, Gumersindo (2000); JIMENEZ, José Ignacio y TORRES, Juan José; La Gestión del Riesgo Financiero, Edición 1ª, Editorial Pirámide, Madrid.
- REYES, SAMANIEGO, MEDINA (2007); El Riesgo de Crédito en el Marco del Acuerdo Basilea II, Edición 1ª, Editorial DELTA, Madrid.
- FERNÁNDEZ LAVIADA, Ana (2007); La Gestión del Riesgo Operacional, Edición 1ª, Ediciones 2010, México D.F.
- PEÑA, Juan Ignacio (2002); La Gestión de Riesgos Financieros de Mercado y Crédito, Edición 1ª, PEARSON Editorial, Madrid.

Normativa

- Decisiones Gerenciales del Banco del Estado.
- Ley de Instituciones del Sistema Financiero.
- Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley Estatutaria del Banco de Desarrollo del Ecuador.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Manual de Auditoría Interna del Banco del Estado.
- Normas de Auditoría Gubernamental.
- Normas Generales para la Aplicación de La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Resoluciones de Directorio del Banco del Estado.
- Resoluciones de Junta Bancaria.
- Resoluciones de Superintendencia de Bancos y Seguros.

Publicaciones

- COSO.ORG (2007); publicaciones oficiales COSO ERM.
- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS; Normas de Control Interno.
- Memoria 2009 del Banco del Estado.

- PACIFIC CREDIT RATING; Certificado de Calificación de Riesgo Institucional del Banco del Estado

Sitios Web

- www.bancoestado.com
- www.bce.fin.ec
- www.contraloria.gov.ec
- www.superban.gov.ec
- www.finanzas.gob.ec
- www.asambleanacional.gov.ec
- www.derechoecuador.com
- www.lexis.com.ec
- www.gestiopolis.com