

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION DE
RIESGO OPERATIVO PARA BANCO PICHINCHA C.A.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

WILLIAM PATRICIO ENRIQUEZ VARGAS

MAIL: patowe16@hotmail.com

DIRECTOR: ING. PATRICIO CARRASCO, M.Sc.

MAIL: patricio.carrasco@epn.edu.ec

Quito, 2.011



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del ó tesis de grado presentado por WILLIAM PATRICIO ENRIQUEZ VARGAS.

Se emite la presente orden de empastado, con 3 de mayo del 2.011

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Patricio Carrasco	Director	
Mat. Gustavo Herrera	Examinador	
Eco. Inés Mencías	Examinador	

Ing. Giovanni D´Ambrosio
DECANO

DECLARACIÓN

Yo William Patricio Enríquez Vargas, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

William Patricio Enríquez Vargas

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por William Patricio Enríquez Vargas, bajo mi supervisión.

Ing. Patricio Carrasco, M.Sc.

DIRECTOR DE LA TESIS

AGRADECIMIENTOS

Al Banco Pichincha.

Al Ing. Patricio Carrasco por la dedicación en la dirección del presente trabajo

DEDICATORIA

A Diego Jose en su memoria con todo el amor eterno de padre

A Andrés Fernando, y Lia Milene por ser la fuente de inspiración de todos los retos

A mi padre por su apoyo y ejemplo

En especial a Jeannet compañera, amiga, esposa, amante

Patricio

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS.....	ii
LISTA DE ANEXOS	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
1 MARCO TEORICO	5
1.1 LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO	5
1.1.1 NORMATIVA INTERNACIONAL	5
1.1.2 NORMATIVA NACIONAL	14
1.2 LOS MODELOS DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO	19
1.2.1 MODELO CUALITATIVO	19
1.2.2 MODELO CUANTITATIVO	19
1.2.3 MODELO BASADO EN KRIS (MIXTO)	20
1.2.3.1 Objetivos del modelo de riesgo operativo basado en KRI	21
1.2.3.2 Definiciones del modelo	21
1.2.3.3 Atributos y características de los indicadores de riesgo	22
2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	24
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	24
2.2 EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO..	25
2.2.1 ETAPAS DEL MODELO	26
2.2.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS	26
2.2.3 EL APETITO DE RIESGO	27
2.2.4 ESCALAS DE NIVELES DE RIESGOS	28
2.2.4.1 Escalas de Impacto Monetario	28

2.2.4.2	Escalas de probabilidad	30
2.2.5	MAPAS DE RIESGO	31
2.2.6	VALORACIÓN DE LOS RIESGOS.....	33
2.2.7	DETERMINACIÓN DE LAS ACCIONES O PLANES DE MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS.....	33
2.2.8	MITIGACIÓN DE RIESGO	33
2.2.9	SEGUIMIENTO	34
2.3	FODA DEL MODELO.....	34
2.3.1	FORTALEZAS	34
2.3.2	DEBILIDADES	35
2.3.3	OPORTUNIDADES	35
2.3.4	AMENAZAS	35
2.4	RESULTADOS	36
2.4.1	AÑO 2007	36
2.4.2	AÑO 2008	38
2.4.3	AÑO 2009	39
2.4.4	AÑO 2010	41
2.4.5	ESTADO ACTUAL DEL MODELO	42
3	CONSTRUCCION DE NUEVO MODELO	44
3.1	SELECCIÓN DE PROCESOS CON RIESGOS RELEVANTES PARA CONSTRUCCIÓN DE KRI	47
3.2	DEFINICIÓN DE RIESGOS PARA LOS CUALES SE CONSTRUIRÁ KRIS	48
3.3	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN HISTÓRICA	51
3.4	SELECCIÓN DE INDICADORES DE RIESGO	51
3.4.1	FORMULARIOS DE KRIS	51
3.4.2	DEFINICIÓN DE LÍMITES DE CONTROL	53
3.4.3	CONSTRUCCIÓN DE KRIS.....	53
3.5	EL TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES	71
3.6	IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO BASADO EN KRIS	72

3.6.1	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS VALORES DEL KRI	72
3.6.2	IMPLEMENTACIÓN DE LOS KRI	73
3.6.2.1	Evolución del KRI -624-01.	73
3.6.2.2	Evolución del KRI-624-02.....	74
3.6.2.3	Evolución del KRI -1402-01.....	75
3.6.2.4	Evolución del kri 1402-02	76
3.6.2.5	Evolución del kri 770-01	77
3.6.2.6	Evolución del kri 770-02.....	78
3.6.2.7	Evolución del kri 1258-01	78
3.6.2.8	Evolución del kri 1258-02	79
3.6.2.9	Evolución del kri 1242-01	80
3.6.2.10	Evolución del kri 1242-02	81
3.6.2.11	Evolución del kri 600-01	82
3.6.2.12	Evolución del kri 600-02	83
3.6.2.13	Evolución del kri 1316-01	84
3.6.2.14	Evolución del kri-1316-02	85
3.6.2.15	Evolución del kri-1314-01	86
3.6.2.16	Evolución del kri-1314-01	86
3.6.3	CONSTRUCCIÓN DE TABLEROS DE CONTROL DE INDICADORES	87
3.6.4	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO	88
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
4.1	CONCLUSIONES	93
4.2	RECOMENDACIONES	95
	REFERENCIAS	96
	ANEXOS	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa institucional de macroprocesos.....	27
Figura 2 – Mapa de Riesgos Operativos	32
Figura 3 – Evolución de la Mitigación de Riesgos Operativos 2007.....	37
Figura 4 – Evolución de la pérdida esperada por Riesgos Operativos 2007	38
Figura 5 – Evolución de la Mitigación de Riesgos Operativos 2008	38
Figura 6 – Evolución de la pérdida esperada por Riesgos Operativos 2008	39
Figura 7 – Evolución de la Mitigación de Riesgos Operativos 2009.....	40
Figura 8 – Evolución de la pérdida esperada por Riesgos Operativos 2009	40
Figura 9 – Evolución de la Mitigación de Riesgos Operativos 2010	41
Figura 10 – Evolución de la pérdida esperada por Riesgos Operativos 2010.....	42
Figura 11 – Evolución de kri-624-01.....	74
Figura 12 – Evolución de kri-624-02	75
Figura 13 – Evolución de kri-1402-01	76
Figura 14 – Evolución de kri-1402-02	76
Figura 15 – Evolución de kri-770-01.....	77
Figura 16 – Evolución de kri-770-02	78
Figura 17 – Evolución de kri-1258-01	79
Figura 18 – Evolución de kri-1258-02	80
Figura 19 – Evolución de kri-1242-01	81
Figura 20 – Evolución de kri-1242-02	81
Figura 21 – Evolución de kri-600-01	82
Figura 22 – Evolución de kri-600-02	83
Figura 23 – Evolución de kri-1316-01	84
Figura 24 – Evolución de kri-1316-02.....	85
Figura 25 – Evolución de kri-1314-01	86
Figura 26 – Evolución de kri-1314-02	87
Figura 27 – Tablero de control riesgos 624 y 1402	89
Figura 28 – Tablero de control riesgos 770 y 1258	90
Figura 29 – Tablero de control riesgos 1242 y 600.....	91
Figura 30 – Tablero de control riesgos 1316 y 1314	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Cálculo del apetito de riesgo.....	29
Tabla 2 – Cálculo de niveles de riesgo.....	30
Tabla 3 – Probabilidades de ocurrencia	31
Tabla 4 – Calificación de criticidad de los procesos de crédito	48
Tabla 5 – Riesgos seleccionados para construcción de kris.....	49
Tabla 6 – Dimensión de los riesgos seleccionados	50
Tabla 7 – Formulario para la construcción de KRis	52
Tabla 8 – Primas de seguros sin recuperación hasta 60 días	55
Tabla 9 – Primas de seguros sin recuperación hasta 120 días o más	56
Tabla 10– Partidas de primas de seguros vehículos sin recuperación hasta 60 días	57
Tabla 11 – Primas de seguros vehículos sin recuperación por 120 días o más	58
Tabla 12 – Gastos legales por constitución de hipotecas sin recuperación hasta 60 días	59
Tabla 13 – Gastos legales por constitución de hipotecas sin recuperación por 120 días o más	60
Tabla 14 – Gastos legales por operaciones de leasing sin recuperación hasta 60 días	61
Tabla 15 – Gastos legales operaciones de leasing sin recuperación por 120 días o más	62
Tabla 16 – Gastos por avalúos sin recuperación hasta 60 días	63
Tabla 17 – Gastos por avalúos sin recuperación por 120 días o más	64
Tabla 18 – Monto de las operaciones desembolsadas sin contar con pagaré o contrato	65
Tabla 19 – Número de operaciones desembolsadas sin contar con pagaré o contrato	66
Tabla 20 – Monto de las operaciones desembolsadas sin contar con seguro de desgravamen	67
Tabla 21 – Número de operaciones desembolsadas sin contar con seguro de desgravamen	68

Tabla 22 – Monto de las operaciones desembolsadas sin contar con documentación soporte	69
Tabla 23 – Número de operaciones desembolsadas sin contar con documentación soporte	70
Tabla 24 – Tablero de control de Kris	71

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Gastos primas de seguros de desgravamen cartera general y seguros cartera vehículos	97
ANEXO 2 - Gastos pendientes por inscripción contratos de leasing y por constitución de hipotecas pendientes de cobro	98
ANEXO 3 - Gastos por facturación avalúos pendientes de cobro	99
ANEXO 4 - Monto de operaciones desembolsadas sin pagare/contrato, sin seguro de desgravamen o sin documentación soporte	100
ANEXO 5 – Número de operaciones desembolsadas sin pagare/contrato, sin seguro de desgravamen o sin documentaciónsoporte	101
ANEXO 6 - Partidas de primas de seguros sin recuperación hasta 60 días	102
ANEXO 7 - Partidas de primas de seguros sin recuperación por 120 días o más	103
ANEXO 8 - Partidas de primas de seguros de vehículos sin recuperación hasta 60 días	104
ANEX 9 - Partidas de primas de seguros de vehículos sin recuperación por 120 días o más	105
ANEXO 10 - Partidas de gastos legales por constitución de hipotecas sin recuperación por hasta 60 días	106
ANEXO 11 - Partidas de gastos legales por constitución de hipotecas sin recuperación por 120 días o más	107
ANEXO 12 - Partidas de gastos legales por operaciones de leasing sin recuperación por hasta 60 días	108
ANEXO 13 - Partidas de gastos legales por operaciones de leasing sin recuperación por 120 días o más	109
ANEXO 14 - Partidas por gastos de avalúos sin recuperación por hasta 60 días	110
ANEXO 15 - Partidas por gastos de avalúos sin recuperación por 120 días o más	111

ANEXO 16 - Monto de las operaciones desembolsadas con excepción de pagaré o contrato en forma mensual	112
ANEXO 17 – Número de operaciones de crédito desembolsadas con excepción de pagaré o contrato en forma mensual	113
ANEXO 18 - Monto de las operaciones desembolsadas sin contratación de seguro de desgravamen en forma mensual	114
ANEXO 19 - Número de operaciones desembolsadas sin contratación de seguro de desgravamen en forma mensual	115
ANEXO 20 - Monto de las operaciones desembolsadas sin contar con documentación de soporte en forma mensual	116
ANEXO 21 - Número de operaciones desembolsadas sin contar con documentación de soporte en forma mensual	117

RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene como objetivo diseñar e implementar un sistema de gestión de Riesgo Operativo basado en la generación, seguimiento y evolución de indicadores claves de riesgos denominados KRI (Key Risk Indicator), para el área de Riesgo del Banco Pichincha Ecuador.

Para el desarrollo del modelo se han considerado las disposiciones y recomendaciones del Comité de Basilea contenidos en el documento denominado Basilea II y en las mejores prácticas bancarias internacionales.

El manejar un conjunto de indicadores de riesgos facilitará contar con información relevante sobre la evolución de las variables que inciden en la materialización de los riesgos operativos, a fin de disminuir la probabilidad de incidencia de los riesgos; adicionalmente se podrían tomar acciones de mitigación oportunas y tempranas.

Se seleccionó un conjunto de riesgos relacionados con el proceso de mayor relevancia de la Institución: el de originación de crédito. Se realizó la definición de los kri y se construyó la información histórica por aproximadamente 15 meses, y la implementación y seguimiento de los kri por 5 meses entre agosto y diciembre del 2010.

El seguimiento durante este período permitió concluir que el modelo de gestión de riesgo operativo basado en kri brinda ventajas relevantes sobre el manejo tradicional que había implementado el Banco, puesto que se pueden tomar medidas de control con mayor anticipación y efectividad atacando directamente las causas que originan los riesgos.

ABSTRACT

The objective of that Thesis is to design and implement Operative Risk Management System based on the generation, monitoring and evolution of important indicators named KRI (Key Risk Indicator). This work will be implemented in the Risk Area of the Pichincha Bank in Ecuador.

In the model development I considered the Basilea Commitment recommendations. They are included in the document named Basilea II. It describe the best or prudential international banking practices.

The use of the key indicators help in the operative risk management in the Pichincha Bank because the Institution could find important information related of variables evolution that imply materialization with important costs in operative risk. By using this model the bank can less the probability of incidence in that events of risk and could take advantage to mitigate the risk with opportunity.

To design this model I selected several risk events related to the most important activities in the institution, like credit process. Once defined kris, I constructed the historical information by 15 months and then I implemented that System. After that I monitore this kris by 5 months, from august to December of 2010. During that period, the results of the observations let me conclude that this model based on kris give us great advantages over the traditional management of operative risk that Banco Pichincha used, because the control measurement implemented with anticipation help the institution to attack the reasons of the risk origin.

INTRODUCCIÓN

En el año 1988 el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea estableció el denominado documento Basilea I (INTERNATIONAL CONVERGENCE OF CAPITAL MEASUREMENT AND CAPITAL STANDARDS) (Comite de Basilea, 2001) este documento estableció la necesidad de que las Instituciones Financieras a nivel mundial, realicen la identificación, medición, gestión/monitoreo, mitigación / control de los diversos riesgos financieros a los que se encuentran expuestos en razón de su actividad, en este primer momento el objetivo del Comité fue normar primordialmente la gestión del riesgo de crédito y mercado a través del establecimiento de capitales regulatorios y de capitales mínimos de operación para la actividad bancaria, en base a este documento se desarrollaron modelos de administración para la gestión de riesgos derivados de la probabilidad de pérdidas asociadas al no pago por parte de clientes y de las variaciones en las valoraciones de los activos en el mercado.

Este primer enfoque permitió a las instituciones la conformación de Unidades de Gestión de Riesgo y el desarrollo de modelos de pronóstico de riesgo, cálculo de VAR (valor en riesgo) y determinación de requerimientos mínimos de capital en especial para sus operaciones crediticias.

Los continuos cambios de las actividades de intermediación, en especial el desarrollo de actividades “fuera de balance” a través de los denominados derivados, futuros, etc., el apareamiento de transacciones electrónicas, así como la internalización de los mercados; incrementaron la exposición a riesgos financieros que debían enfrentar las instituciones.

Las fuertes ganancias ofrecidas por los cada vez más sofisticados instrumentos financieros, la facilidad de compensación de transacciones internacionales, la velocidad de circulación de la información y la disponibilidad de ofrecer productos financieros en “línea” en casi cualquier lugar del mundo, conllevó a evidenciar que

los niveles de capital requeridos en el pasado fueran insuficientes, los riesgos tales como el operativo podrían causar pérdidas de grandes proporciones, inclusive mucho mayores a las que se derivarían de variaciones de mercado o de falta de pago de un acreditado.

En el año 2001, el Comité puso en circulación el documento denominado “Visión General del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea” conocido como Basilea II, en este documento se sientan las bases de lo que hoy es la moderna Administración Integral de Riesgos Financieros, la cual recoge la necesidad de gestionar en forma uniforme los diversos riesgos a través de modelos internos que permitan conocer los niveles de riesgos que se está asumiendo, así como los requerimientos de capital mínimo con los que se debe contar para la gestión de estos.

En el documento de Basilea II se establecieron los requerimientos que deberían tener las instituciones, para la administración del riesgo operativo a través de tres alternativas de cálculo de capital, que de acuerdo al estado de Implantación de la gestión posibilitarían un mayor o menor grado de requerimientos de capital.

En el caso Ecuatoriano desde el año 1995, la Superintendencia de Bancos y Seguros ha dictado varias normas para la administración y gestión del riesgo, en especial el riesgo de crédito; en un inicio se establecieron requerimientos de patrimonio “técnico”, esto es valores mínimos de inversión accionarial que las IFIS ecuatorianas deberían mantener para respaldar su actividad crediticia; este requerimiento se estableció en el 9% de los activos en riesgo relacionados con crédito.

De igual forma la Institución antes mencionada configuró un esquema de calificación de cartera y de constitución de provisiones para protección de los activos, esto es la segregación de valores monetarios en función de la probabilidad de pérdida de las operaciones. La discrecionalidad que sobre este esquema de calificaciones podían tener de las instituciones debilitó esta normativa en un primer momento.

Durante la década de los años 2000, en especial producto de la crisis del 99 y del aparecimiento del documento de Basilea II la Superintendencia de Bancos ha dictado normas específicas para la gestión de los diversos riesgos financieros que deben ser administrados por las instituciones ecuatorianas, para ello las Instituciones formaron las denominadas Unidades de Gestión Integral de Riesgo.

En el mes de octubre del año 2005 la Superintendencia dictó la Norma JB-834-2005, con la cual formalizó la necesidad de la gestión del Riesgo Operativo. Por esta regulación los bancos deberían Implantar modelos internos de gestión que posibiliten la identificación, valoración, mitigación y seguimiento de los riesgos operativos específicos a los que se enfrentan, para ello se estableció plazos hasta el año 2008 para que las IFIS incorporen a la gestión de Riesgo la administración de Riesgo Operativo mediante la formalización de un modelo que permita el levantamiento de los eventos de pérdida operativa identificando sus causas de origen, los procesos en los cuales se producen, y el impacto monetario que podrían ocasionar.

El Banco Pichincha a partir de las recomendaciones de Basilea I constituyó la Unidad de Riesgo; desde el año 1996 implemento la Unidad de Gestión de Riesgo para el control del riesgo de crédito, para esto desarrollo los modelos de evaluación y de calificación de cartera que estuvieron vigentes hasta el año 2001. A partir de esa fecha y en forma anticipada a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros se constituyó la Unidad de Administración Integral de Riesgos, la misma que ha venido desarrollando los modelos de gestión de riesgo de crédito, de liquidez y mercado, y a partir del año 2003 se conformó la Unidad de Riesgo Operativo.

De acuerdo a lo recomendado por el documento de Basilea II la institución generó un modelo para la "identificación, Valoración, Gestión y Mitigación" del riesgo operativo, modelo que ha venido evolucionando hasta alcanzar su madurez durante los años

2008 y 2009, lográndose la automatización de la aplicación, lo que ha permitido el manejo de los riesgos operativos y el control de las pérdidas operativas derivadas.

El modelo se ha basado en el levantamiento de riesgos y planes de acción, estos últimos determinan el grado de mitigación alcanzado de los riesgos, los cuales al ser concluidos se considera que mitigan en forma directa los riesgos asociados, esta ha sido una visión “estática”, sin retroalimentación sobre la efectividad de los controles implementados en cuanto a su capacidad de mitigar o prevenir los riesgos operativos en el tiempo, por lo que el modelo consideramos ha llegado a un nivel de estancamiento en cuanto a su predicción y control de riesgos.

De acuerdo a las mejores prácticas internacionales para el manejo y la administración de riesgos, se hace necesaria la construcción de un modelo de administración de riesgos que incorpore seguimiento de variables dinámicas a través de los denominados Indicadores claves de riesgo (KRI, key risk indicator), los mismos que monitoreando los niveles de efectividad y desempeño de los controles de riesgos implementado, permitirán la determinación de los niveles de mitigación alcanzada y estimar en forma más certera las probabilidades de materialización de las pérdidas.

Los KRI, se definen como las variables de cuya ejecución dependerá la materialización de un riesgo operativo, esto es definir uno o varios indicadores del proceso, cuya falencia determinaría la mayor probabilidad o certeza de la materialización del riesgo (se convierta en pérdida).

Para desarrollar un modelo de gestión basado en control de KRI y desempeño de controles se requiere algunas condiciones previas, como son: contar con una información histórica relevante de los eventos de riesgos, de sus variables causales (debilidades), pues esta información permitiría la determinación de indicadores y la construcción del modelo.

CAPITULO I

1 MARCO TEORICO

1.1 LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO

1.1.1 NORMATIVA INTERNACIONAL

EL COMITÉ DE BASILEA es un organismo supranacional destinado a la supervisión bancaria. Fue creado en el año 1975 por los Gobernadores o principales autoridades de los bancos centrales de los países más desarrollados (denominado el grupo de los Diez), este organismo a lo largo del tiempo ha mantenido reuniones regulares tres o cuatro reuniones durante cada año. Los países que se encuentran representados son: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Netherlands, Suecia, Suiza, Gran Bretaña, y Estados Unidos. La secretaría permanente está ubicada en el BIS (Bank for International Settlements) en Basilea.

El Comité no posee autoridad supranacional alguna en cuanto a la supervisión bancaria, por lo que sus conclusiones no tienen fuerza legal. El Comité formula guías y estándares para recomendar a los países y los sistemas financieros las mejores prácticas bancarias y en un constante esfuerzo por reforzar estos estándares.

En un inicio se emitió un documento que contiene los principios y guías de supervisión bancaria para los miembros del Comité en abril de 1993 (Committee, 1993). La versión revisada de este de este documento está siendo usada como soporte "Pilar 2" del libro bancario "The New Basel Capital Accord" (Comite de Basilea, 2001).

Los principios, se han diseñados por el Comité para una aplicación general, independiente de diversas actividades bancarias. Se establecen principalmente sobre el proceso de manejo de riesgo de tasa de interés, incluyendo estrategia de negocios, la inclusión de activos y pasivos en actividades bancarias y de trading (negociación), así como temas relacionados con el control interno.

Los principios están basados en prácticas usualmente manejadas por bancos internacionales (mejores prácticas). la aplicación dependerá de la complejidad y el rango de actividades que cada entidad bancaria.

El Comité emite formas que cálculo para conocer si las instituciones tienen suficiente capital para soportar el nivel de riesgo que asumen, incluyendo el riesgo de tasa de interés. Si los supervisores determinan que una institución tiene un capital insuficiente para el riesgo que está asumiendo, deberán requerir a esta institución una disminución del riesgo o un incremento del capital.

El Acuerdo de Basilea es conocido no solamente entre sus miembros, sino a través del mundo a muchos organismos de supervisión bancaria, a fin de proveer normas de prudencia y sanas prácticas en las operaciones, con el objetivo de alcanzar mayor estabilidad del sistema financiero internacional.

El Comité de Basilea ha concluido un trabajo de casi seis años que permitió establecer un nuevo marco de regulación del capital regulatorio, que creemos da una respuesta adecuada a los profundos cambios experimentados en los mercados financieros y en buena parte de la actividad bancaria internacional.

Basilea II se constituye en un éxito de la cooperación internacional en materia de regulación prudencial y de comunicación entre reguladores y el sector bancario de todo el mundo. El propio proceso de consultas, seminarios, reuniones, etc., que se ha llevado a cabo tiene un gran valor en sí mismo, ayudó a definir mejores

conceptos, a entender mejor la naturaleza de los riesgos y de las prácticas bancarias. Con Basilea II los bancos ven reconocidos sus esfuerzos en la mejora de la gestión de riesgos y tienen incentivos para seguir trabajando en esa dirección. Para los supervisores, Basilea II representa una gran oportunidad para enriquecer el diálogo con la industria y mejorar la colaboración.

El Acuerdo de Basilea de 1998, más conocido como Basilea I, tuvo su éxito por ser fácilmente aplicable y entendible, de manera que hoy se aplica en más de cien países y se ha convertido en un estándar del mercado. Sin embargo esa simplicidad, ha hecho que quince años después haya quedado obsoleto para muchos supervisores y bancos, debido al gran desarrollo de las metodologías de gestión y medición de riesgos de las entidades en estos años.

La base del trabajo del Comité está sustentada en el diálogo entre los miembros del Comité, la banca, los supervisores que no son miembros del mismo y otras partes interesadas. Su esquema básico está basado en tres pilares:

El primer pilar es una profunda revisión de los requerimientos mínimos de capital recogidos en Basilea I, alineando la medición del riesgo a las técnicas utilizadas por las entidades que han demostrado ejercer las mejores prácticas.

El segundo pilar es el de la llamada revisión supervisora, que exige que los bancos evalúen internamente el capital que necesitan en función de su particular perfil de riesgos y encomienda a los supervisores la revisión de esa evaluación interna, lo que facilita un diálogo más rico con la entidad.

El tercer pilar, el de la disciplina de mercado, refuerza los incentivos externos que tienen los bancos para gestionar de manera prudente su negocio a través de la transparencia informativa.

Estos dos pilares últimos, resultan novedosos ya que o fueron ejercidos por los supervisores, sino porque es la primera vez que se integran en el marco regulador del capital. La interacción del pilar 1 y los nuevos que han incorporado, hace que Basilea II no sea solo un requerimiento cuantitativo de capital sino, un estímulo al continuo desarrollo y extensión de las mejores prácticas de gestión y medición de riesgos. Según Caruana, Basilea II ofrece un verdadero menú de opciones desde las más simples a las más sofisticadas, de manera que pueden ser aplicados en distintos países y diferentes tipos de bancos.

Tal vez uno de los comentarios que plantearon incertidumbre al nuevo Marco de Capital, tienen relación con el argumento básico de que al ser Basilea II más sensible al riesgo, exposiciones a países cuyo nivel de riesgo es más elevado, llevará a aumentar los requerimientos de capital y ello puede disminuir los flujos de financiación. Sobre el tema el Presidente del Banco de España hace el siguiente análisis:

“.. lo que hace el Nuevo Marco del Capital es acercarse a las mejores prácticas que los bancos están efectivamente utilizando en la actualidad. Trata de aproximar el capital regulatorio al capital económico, es decir, al cálculo de capital que los propios bancos están utilizando para la toma de sus decisiones. En la medida en que este capital económico, más o menos sofisticado y formalizado, es el principal elemento en la toma de decisiones y no se ve alterado por el cambio al nuevo Marco de Capital, no parece que Basilea II tenga necesariamente que producir cambios importantes en el comportamiento de las entidades bancarias.” (Caruana, 2004)

De esta manera se puede apreciar que el éxito de Basilea II es ir de la práctica a la teoría, por lo tanto, lo que se recomendará es aquello que ya está aplicado en su gran mayoría de entidades bancarias alrededor del mundo.

En muchos países los requerimientos que los supervisores demandan son sensiblemente superiores a los requerimientos regulatorios mínimos, así mismo, los bancos, por su propia decisión mantienen ratios incluso por encima de estos niveles.

Por otra parte, Basilea tiene como fin incentivar la mejora en la gestión de riesgos y esto sin duda puede aportar significativas mejoras a la estabilidad financiera. Por ello se considera que si se tienen sistemas bancarios adecuadamente capitalizados, bien gestionados con análisis de riesgos, pueden comportarse en forma más estable y contribuir a mitigar la excesiva volatilidad de los flujos de financiación en países emergentes.

Si bien Basilea por su estructura puede tener aplicación en el largo plazo, sus miembros consideran que debe disponer de flexibilidad que le permita adaptarse lo más rápidamente a los nuevos desafíos de los sistemas, de las entidades y a la evolución de los mercados financieros en general. Según Caruana, “uno de los objetivos es precisamente, lograr un adecuado equilibrio entre la evolución necesaria y la estabilidad deseada”.

Para los miembros de Basilea, la implementación adecuada de Basilea II va a requerir en el futuro próximo la profundización en tres ideas o conceptos clave:

Colaboración a nivel práctico entre los distintos supervisores, por lo que se lo ha incorporado dentro del Pilar 2, para darle mayor importancia y relevancia y además incorporar las razones y mecanismos para mejorar esta cooperación. Además, dentro de un proceso de globalización cobra mayor importancia. De esta manera, en agosto del 2003, el Comité publicó un documento titulado: “Principios de alto nivel para la aplicación transfronteriza del Nuevo Marco de Capital”. Las ideas básicas contenidas en los principios son:

Basilea II no modifica las responsabilidades de los supervisores nacionales para la regulación de las instituciones de sus respectivos países, ni los acuerdos para la supervisión consolidada ya establecidos por el Comité.

Basilea II cambia la necesidad de fortalecer e impulsar la colaboración práctica y pragmática entre supervisores.

Los principios señalan también la necesidad de evitar, en la medida de lo posible, la duplicación de trabajos. Ello es necesario para ahorrar recursos tanto a los supervisores como a los grupos bancarios y va a requerir no solo colaboración reforzada sino también una cierta dosis de confianza entre los supervisores.

Dentro de las funciones de coordinación, es importante destacar que el supervisor de origen del grupo debe tener cierto papel de liderazgo.

Dentro de los resultados de Basilea se ha podido establecer que el estudio de casos reales es la forma más eficaz de afrontar los problemas de la aplicación transfronteriza.

Los países miembros del Comité han llegado a un consenso sobre su entrada en vigor y alcance. Para ello deberán considerar diversos factores en cada caso, como por ejemplo, las características de su sistema financiero, su experiencia con el Acuerdo de 1988 o los recursos disponibles para una supervisión efectiva de acuerdo con Basilea II. De acuerdo a lo manifestado por el Gobernador del Banco Central de España, “todos queremos tener el mejor sistema supervisor y Basilea II es la dirección correcta hacia la que dirigirse”.

Antes de iniciarse los trabajos del Comité, las pérdidas por concepto de riesgo operacional ocurrían sin que los bancos tuvieran una noción clara de su verdadera incidencia y riesgo potencial. Los avances en la gestión bancaria y mejoras tecnológicas propiciaron un aumento en el volumen de actividad y la aparición de

nuevos productos de creciente complejidad, haciendo que las pérdidas operacionales tuvieran cada vez mayor incidencia o, al menos, un mayor riesgo de incidencia. Comenzó a crecer la preocupación entre banqueros y supervisores sobre la necesidad de obtener una estimación razonable de su impacto potencial.

Con el Pilar 2, se intenta lograr que los bancos asuman la responsabilidad de presentar a sus supervisores los procesos internos sobre los que fundamenten sus políticas de capital; en estos procesos se debe no solo analizar el riesgo de crédito o de mercado, sino también el riesgo operacional y todos aquellos riesgos que la entidad se vea expuesta.

Las nuevas prácticas y principios incorporadas por el Comité de Basilea para la gestión y monitoreo del riesgo operativo, sobre todo aquellos referidos a los documentos “Visión General del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea” (Basilea II, año 2001) y “Prácticas Sanas para la Administración y Supervisión del Riesgo Operativo” (2003) llevan a las instituciones financieras en los diferentes países y a nivel internacional a contar con modelos de gestión que permitan identificar, valorar, medir, monitorear, controlar y cubrir los efectos negativos de los riesgos operacionales en las todas los procesos y operaciones de las instituciones.

El último de los documentos detallados se denomina “Sound Practices”, el cual ha servido de base para la Implantación de los diversos modelos para la administración de riesgo operativo. En este documento se señala que el Comité de Supervisión “reconoce que el enfoque exacto para la administración del riesgo operativo escogido por un banco individual dependerá de una serie de factores, incluyendo el tamaño, nivel de sofisticación, y la índole y complejidad de las actividades del banco. No obstante, a pesar de estas diferencias, los siguientes elementos son de suma importancia para un marco de administración del riesgo operativo para todos los bancos, independientemente de su tamaño y alcance de actividades: estrategias claras y supervisión por el directorio y la alta gerencia, una fuerte cultura del riesgo operativo y una cultura interna de control(incluyendo, entre otras cosas, claras líneas

de responsabilidad y segregación de obligaciones, un sistema interno efectivo de presentación de informes, y planes de contingencia).” (COMITE DE BASILEA , 2003)

El documento resume 10 principios básicos cuya finalidad es entregar a las entidades financieras y nacionales normas para la estrategia de administración y control efectivo del Riesgo de Operación “Estos principios se agrupan en cuatro principios marco, que son los siguientes:

Desarrollo de un ambiente apropiado de gestión de riesgos

Gestión de Riesgos:

Identificación,

Medición/Evaluación,

Seguimiento y Mitigación/Control

Papel de los Supervisores

Divulgación de Información” (ARRANZ, 2005)

En su parte fundamental los principios hacen referencia a los siguientes aspectos.

Principio 1: El directorio u organismo que haga sus veces debe establecer al riesgo operativo y sus diversos aspectos como una categoría diferente de riesgo para lo que deberá aprobar y definir el marco de administración de riesgo operativo.

Principio 2: El directorio deberá buscar que el sistema de gestión del riesgo operativo del banco sea auditado en forma integral por personal competente, independiente desde el punto de vista operativo y con una adecuada preparación.

Principio 3: La alta gerencia (órgano máximo de administración) debe ser responsable por la definición e Implantación del modelo de administración del riesgo operativo; este debe incluir a toda la organización bancaria, y todos los niveles

deberían entender sus responsabilidades respecto de la administración del riesgo de operación.

La alta gerencia también deberá propiciar el desarrollo de políticas, procesos y procedimientos para administrar el riesgo operativo en todos los productos, actividades, procesos y sistemas más importantes de la institución.

Principio 4: Las entidades deberían identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a los productos, procesos y sistemas, incluyendo los nuevos productos o servicios.

Principio 5: Las entidades deberían implantar un modelo de gestión permanente que permita monitorear los perfiles del riesgo operativo y las exposiciones importantes a pérdidas, los resultados de esta gestión deben ser conocidos en forma permanente por la alta gerencia y el directorio.

Principio 6: Las entidades deberían desarrollar políticas, procesos y procedimientos para controlar y/o mitigar riesgos operativos más significativos, estableciendo una revisión periódica de sus estrategias de gestión de riesgos.

Principio 7: Las entidades deberían contar con planes de contingencia y de continuidad de operaciones que permitan limitar sus pérdidas en caso de una seria interrupción de las actividades.

Principio 8: Los supervisores bancarios deberían exigir que todas las instituciones, mantengan un marco adecuado de gestión del riesgo operativo, esto es, que permita identificar, evaluar, monitorear y controlar / mitigar riesgos operativos de acuerdo a su complejidad.

1.1.2 NORMATIVA NACIONAL

Por su parte la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a partir del año 2005 ha determinado la necesidad de que las instituciones controladas desarrollen un modelo de administración del riesgo operativo el que “deberá permitir a las instituciones controladas identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus negocios y operaciones. Cada institución desarrollará sus propias técnicas o esquemas de administración, considerando su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias” (SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, 2005)

Acciones de control de riesgo

Se denominan como tales a las medidas tomadas o por implantarse cuya ejecución se realiza para disminuir la probabilidad o severidad que tendría la materialización del evento de riesgo asociado al control

Causas del Riesgo (factores)

La causa que origina la misma es cualquier circunstancia que pueda generar una pérdida operacional, los factores de riesgo se agrupan en las siguientes categorías de acuerdo a la causa originaria del crédito

Personas

Procesos

Tecnología de la Información

Eventos externos.

Evento de Riesgo

Un evento de riesgo operacional es la materialización de un Riesgo Operativo previamente identificado y que puede tener un impacto monetario.

Indicadores.- son valores de tipo cualitativo o cuantitativo que proveen de información sobre el comportamiento de unas o más variables.

Indicadores de Riesgo Operativo (KRI Key Risk Indicator).- son valores de tipo cualitativo o cuantitativo que proveen información sobre el comportamiento de una o más variables que están relacionadas con las causas de la materialización de riesgos operativos.

Debilidad asociada.- es la variable cuyo comportamiento es medido por la evolución del indicador.

Tipos de Indicadores.-

De causalidad o predictivos.- son aquellos KRI que se relacionan directamente a una variable cuyo comportamiento es una causa primaria de la materialización de un RO.

De desempeño o detectivos.- son aquellos KRI que se relacionan a la evolución de pérdidas operativas materializadas en un determinado proceso, miden que la evolución de las pérdidas no sobrepasen valores definidos en cuanto a frecuencia (número de veces) o severidad (monto).

Línea de Negocio

Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad.

Macroproceso

Se entenderá como tal al conjunto de procesos relacionados internamente cuya ejecución está ligada al otorgamiento de una familia de productos o servicios.

Mapa de Procesos

Es una representación esquemática de cada uno de los procesos clasificados de acuerdo a su relación con diversas categorías que permitan valorar su importancia como son: relación con la satisfacción de los clientes, si son parte de la Cadena de Valor, etc.

Mitigación de Riesgo

Es la condición por la cual un riesgo operativo levantado, ha disminuido su Impacto unitario (severidad) o su probabilidad de ocurrencia como consecuencia de las acciones de control ejecutadas

Plan de Continuidad

Está orientado a asegurar la continuidad del negocio, la satisfacción del cliente y la productividad a pesar de eventos inesperados. Se ejecuta permanentemente como parte de la administración de riesgo tanto en la información como en la operación. Un plan de continuidad incluye un plan de contingencia, un plan de reanudación y un plan de recuperación.

Plan de Contingencia

Es el conjunto de procedimientos alternativos a la operatividad normal de la entidad cuya finalidad es la de permitir su funcionamiento, buscando minimizar el impacto financiero que pueda ocasionar cualquier evento inesperado específico. El plan de contingencia se ejecuta el momento en que se produce dicho eventos.

Probabilidad

Describe la posibilidad de que el evento de pérdida se produzca

Proceso

Es el conjunto de actividades lógicamente estructuradas, realizadas sistemáticamente, que transforman insumos (inputs) en productos o servicios (outputs) con valor para el cliente, sea interno o externo.

Proceso Crítico

Es un proceso cuya ejecución se considera indispensable para mantener la continuidad del negocio y las operaciones de la institución, su ausencia o ejecución errada conllevarían impactos financieros y operativos negativos.

Procesos de Apoyo

Son aquellos que permiten la ejecución de los procesos gobernantes y productivos, se encargan de suministrar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad.

Procesos Gobernantes

Se considerarán aquellos que determinan directrices a los demás procesos, son ejecutados por el directorio, u organismos que hagan sus veces y por la alta gerencia, su propósito es cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refiere a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos la estructura organizacional la administración integral de riesgos, etc.

Procesos Fundamentales u operativos

Son los procesos medulares cuyo fin es llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o brindar servicios a sus clientes.

Riesgo

Probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado, esperado o inesperado, que puede producir pérdida (económica, de valores, imagen), produciendo impacto adverso sobre las ganancias o el capital

Riesgo Operativo

Una pérdida por riesgo operacional es un impacto negativo en los resultados o en el patrimonio de la compañía, debido a una falla en la ejecución de procesos, falla humana, problemas en la tecnología o incidencias externas

Riesgo Legal

Es la posibilidad de pérdidas en la que incurre un Institución al ser sancionada, multada, u obligada a indemnizar daños como resultados de incumplimientos de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.

Severidad

Es el valor del **impacto** unitario que tendría la pérdida cada vez que ocurra

Subproceso

Es un proceso cuya salida son bienes o servicios intermedios, son parte de un proceso.

Tipos de evento

Son los posibles efectos que se ocasionan por la materialización de los factores de riesgo, y que se agrupan en los siguientes:

Fraude interno

Fraude externo

Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo

Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio

Daños a los activos físicos

Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información

Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

1.2 LOS MODELOS DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO

Para cumplir este requerimiento algunas instituciones han buscado la contratación de seguros como un importante mitigador de las pérdidas relacionadas a varios tipos de activos o procesos, sin embargo los seguros no cubren muchos de los riesgos que no son asegurable y estos no disminuyen la probabilidad de que se materialicen las pérdidas operativas.

Otras instituciones han diseñado modelos de simulación que les permita establecer una provisión para pérdidas operacionales, similar a provisiones relacionadas a activos u otras cuentas.

Un buen número de entidades han abordado la construcción de modelos internos de administración basados en los dos enfoques que se han señalado para abordar el tema:

1.2.1 MODELO CUALITATIVO

Un enfoque ex- ante denominado cualitativo, el cual se basa en la identificación de riesgos y su valoración mediante criterios de experto “evaluación cualitativa, basada en la auto-evaluación (self-assessment)”, cuantificación, mapas de Riesgo, VaR cualitativo” (COMITE DE BASILEA , 2003)

1.2.2 MODELO CUANTITATIVO

Un enfoque ex post construido sobre el levantamiento de y agregación de pérdidas operativas reales “base de datos de Pérdidas” Impacto, análisis estadístico, (VaR) (COMITE DE BASILEA , 2003)

La construcción de estos dos tipos de modelos han determinado que las instituciones puedan cumplir en buen grado (dependiendo del tipo de institución) las diferentes fases de la administración del riesgo operativo.

Han permitido valorar y entender los niveles de riesgo en los que se desenvuelven las instituciones.

1.2.3 MODELO BASADO EN KRIS (MIXTO)

El punto más relevante dentro de la gestión del riesgo operativo es mantener un proceso de monitoreo efectivo, es este proceso y la construcción de alertas tempranas la que permitiría una rápida reacción para tomar acciones de corrección de deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos, y otras causas de los riesgos.

La oportuna reacción de una institución frente a la detección y solución de estas debilidades o causas de los riesgos puede reducir en gran medida la probabilidad de ocurrencia y/o el valor del impacto negativo que un riesgo materializado podría significar, esta nueva visión de la administración del riesgo operativo se fundamenta en la identificación de “alertas tempranas”, estas variable se conocen como Indicadores claves de riesgo (KRI, Key Risk Indicator, por sus siglas en inglés), estas alertas “deben mirar hacia adelante y podrían reflejar potenciales fuentes de riesgo operativo, como ser el crecimiento rápido, la introducción de productos nuevos, la rotación del personal, transacciones cortadas, tiempo de inactividad del sistema, etc. Si los umbrales se vinculan directamente con estos indicadores, un proceso de monitoreo efectivo puede ayudar a identificar los riesgos clave importantes de forma transparente y permitir al banco responder de forma apropiada a esos riesgos.” (COMITE DE BASILEA , 2003)

La necesidad de contar con un modelo, que no solo permita capturar las pérdidas cuando estas se han materializado o valorar posibles impactos negativos futuros, sino que, nos indique la mayor o menor cercanía que un efecto negativo esta por ocurrir ha permitido el desarrollo de los “modelos de riesgo operativo basados en Indicadores claves de Riesgo”, este se considera un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo).

1.2.3.1 Objetivos del modelo de riesgo operativo basado en KRI

- Contar con una base de datos de indicadores de riesgo operativo asociados a los principales riesgos operativos conocidos en la Institución.
- Construir un esquema para el monitoreo del comportamiento de las variables que originan la materialización de riesgos operativos.
- Definir el funcionamiento de alertas tempranas acerca de la probabilidad de ocurrencia de un riesgo en particular mediante la construcción de rangos de aceptación del KRI, y las acciones de respuesta a estas.
- Construcción de un cuadro de mando de KRIs (Figuras de seguimiento y evolución)

1.2.3.2 Definiciones del modelo

- **Indicadores.**- son valores de tipo cualitativo o cuantitativo que proveen de información sobre el comportamiento de unas o más variables.
- **Indicadores de Riesgo Operativo (KRI Key Risk Indicator).**- son valores de tipo cualitativo o cuantitativo que proveen información sobre el comportamiento de una o más variables que están relacionadas con las causas de la materialización

de riesgos operativos.

- **Debilidad asociada.-** es la variable cuyo comportamiento es medido por la evolución del indicador.

Tipos de Indicadores.-

- **De causalidad o predictivos.-** son aquellos KRI que se relacionan directamente a una variable cuyo comportamiento es una causa primaria de la materialización de un RO.
- **De desempeño o detectivos.-** son aquellos KRI que se relacionan a la evolución de pérdidas operativas materializadas en un determinado proceso, miden que la evolución de las pérdidas no sobrepasen valores definidos en cuanto a frecuencia (número de veces) o severidad (monto).

1.2.3.3 Atributos y características de los Indicadores de riesgo.

- **Objetivo.-** inca que meta o fin procura alcanzarse con la implementación de un indicador,
 - ejemplo, objetivo del kri determinar que el porcentaje de operaciones de crédito que mantienen inconsistencias en la documentación de soporte no sobrepase el 1% de las operaciones desembolsadas.
- **Medida.-** magnitud y unidades en la cual se encuentra expresada el kri, debe ser posible obtener sus valores en forma permanente.
- **Periodicidad.-** Es el lapso en el cual se va a medir la evolución del indicador.

- **Valor Objetivo.-** Es el nivel que se considera como óptimo en el desempeño del KRI.
- **Rangos de desempeño.-** son los intervalos establecidos dentro de los cuales puede fluctuar un indicador antes de modificar su estado de observación, los rangos están delimitados por valores predeterminados denominados límites.
- **Responsable de la información.-** Es la unidad funcional que tiene como actividad alimentar una o más variables del kri.
- **Operación lógica.-** es la determinación de qué tipo de combinación se va a realizar con los valores que intervienen en el cálculo de un kri,
 - Ejemplo, porcentaje de operaciones de crédito con inconsistencia, la operación lógica sería

Número de operaciones con inconsistencia/total de operaciones

CAPITULO II

2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El Banco Pichincha a partir del año 2004, en consideración a las recomendaciones de buenas prácticas que emitió el Comité de Basilea en el documento Convergencia internacional de medidas y normas de capital, conocido como “Basilea II”, en particular aquellas relacionadas al riesgo operativo, emprendió un proyecto para desarrollar un modelo de gestión de riesgo operativo que ha buscado alcanzar principalmente, los siguientes objetivos:

- Identificar y medir los riesgos operativos a los que está expuesta la institución, en base a la aplicación de los lineamientos establecidos por Basilea II.
- Proponer planes de acción que permitan su control o mitigación, con el fin de reducir las pérdidas operativas internas;
- Administrar el riesgo operativo a través de un esquema ordenado y eficiente que permita el conocimiento de los niveles de riesgo a través de mapas globales y específicos, que coadyuve a una toma de decisiones efectiva y oportuna en relación a riesgo operativo.
- Mejorar el ambiente de gestión del riesgo, a través de la aplicación de los lineamientos generados por el Comité de Basilea que permita un monitoreo continuo y evaluación del riesgo operativo.

A partir del año 2005, la Superintendencia de Bancos y Seguros emitió la Resolución JB-834-2005 con las disposiciones relacionadas a la Administración del Riesgo Operativo, la cual es de cumplimiento obligatorio para todo el Sistema Financiero. Sobre esta base, el Banco incorporó en su modelo los aspectos necesarios para su

aplicación; sin embargo, es de resaltar que en razón de que la Superintendencia de Bancos y Seguros en su normativa aplica en un alto porcentaje las recomendaciones de Basilea II, estas modificaciones no implicaron afectación en el modelo planteado originalmente por el Banco.

2.2 EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO

Para la administración del modelo se han definido algunos conceptos adicionales propios de la gestión del Banco.

- Riesgo Inherente.- Es el valor calculado de la pérdida máxima que la materialización de un determinado evento de riesgo podría significar.
- Impacto.- Valor monetario unitario de la materialización de un riesgo (valor de la pérdida cada vez que sucede)
- Frecuencia.- es el número de días al año que sucede o podría suceder la pérdida monetaria, considerando un número de casos máximo de 365 veces en un año
- Probabilidad.- es la relación matemática que indica el grado de certeza de que ocurra o no una pérdida operativa en un periodo de tiempo determinado en relación al número total de casos posibles.
- Objetivo de mitigación.- nivel de riesgo residual al que se aspira llegar una vez que se hayan ejecutado las acciones de mitigación (planes de acción).
- Mitigación del Riesgo.- Es el resultado de la ejecución de acciones que pretenden disminuir el valor del riesgo.

- Plan de Mitigación.- acción o conjunto de acciones cuya ejecución incide en la mitigación de un riesgo operativo específico.
- Nivel de mitigación.- es el resultado de la aplicación de los planes de acción sobre el impacto o la probabilidad de un riesgo.

2.2.1 ETAPAS DEL MODELO

La construcción del modelo de gestión se basó en las siguientes fases implantadas en el tiempo:

2.2.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La gestión de riesgo operativo, debe involucrar la mayor cantidad y relevancia de los riesgos a ser administrados, para ello se hace necesario priorizar los procesos que se van a analizar, para ello se valoró los procesos de acuerdo a varias consideraciones:

- Procesos con niveles de criticidad media o alta respecto a la calificación realizada para el desarrollo del Plan de continuidad de negocio (BCP)
- Sean parte de la “Cadena de valor”, tengan un impacto directo a la atención de clientes.
- Se haya identificado pérdidas operativas significativas en los últimos 5 años.
- En base a estas premisas y al Mapa de procesos de la institución, se efectuó la priorización de los procesos para la gestión de riesgo

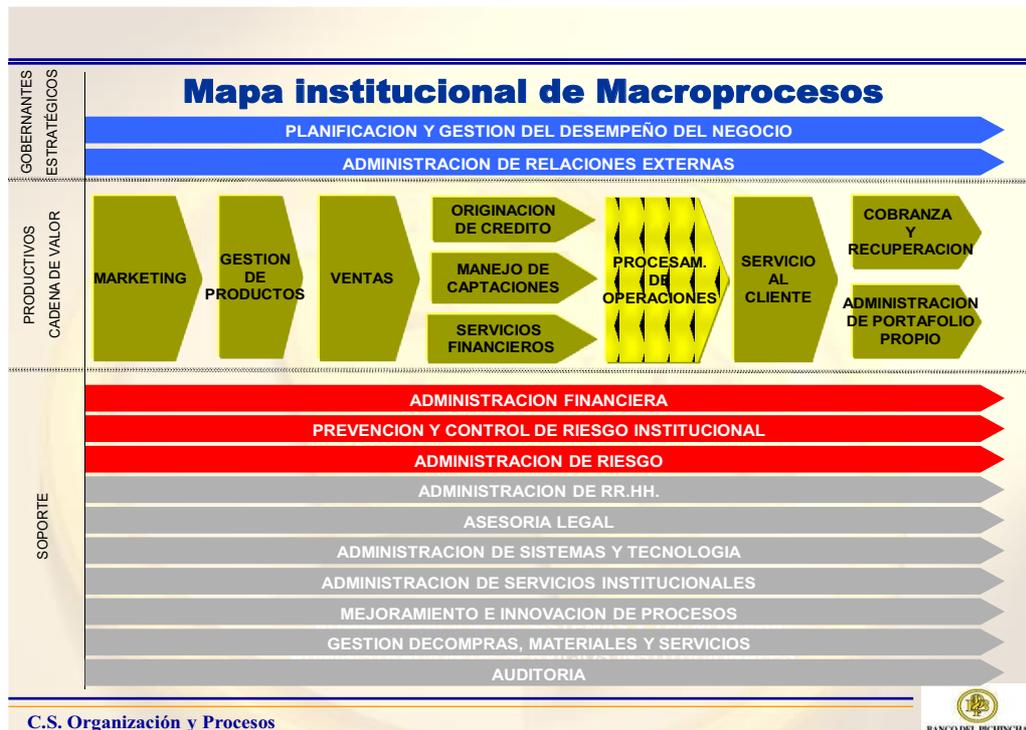


Figura 1 - MAPA INSTITUCIONAL DE MACROPROCESOS
(BANCO PICHINCHA , 2006)

2.2.3 EL APETITO DE RIESGO

El apetito de riesgo.- el nivel de pérdida potencial aceptable que una persona o empresa tiene respecto a una determinada circunstancia es subjetiva y pretende capturar el grado de aversión o gusto por tomar riesgos que se pudiera tener, frente a una misma circunstancia dos individuos o empresas pueden tener comportamientos totalmente diferentes en cuanto a su posición de tomar riesgos y de cubrirse de eventuales pérdidas, este valor subjetivo que cada uno le da a la “cantidad” de riesgo que quisiera tener es lo que se conoce como “apetito de riesgo”

2.2.4 ESCALAS DE NIVELES DE RIESGOS

La noción de lo que se considera significativo o importante como valor de la pérdida potencial dentro de la gestión de riesgo está condicionado, como se ha explicado, por el punto de vista de cada persona y a las circunstancias; a fin de estandarizar cuan significativos para el Banco Pichincha pueden ser los impactos monetarios o las probabilidades con las que se materializan los riesgos, se construyó un esquema de los rangos de valores de Impacto y probabilidad que permitieron categorizar o agrupar a los riesgos por escalas, a fin de establecer lo que para la Institución es un riesgo, bajo, medio, alto o extremo.

Para ello, se consideró algunos de las variables monetarias de mayor significado dentro del balance del Banco tales como: los ingresos operacionales netos, el valor de las pérdidas operacionales, el valor del patrimonio, el total de activos, etc; a partir de los balances anuales presentados a la Superintendencia de Bancos y Seguros se construyó las escalas de riesgo de acuerdo a los siguientes criterios.

2.2.4.1 Escalas de Impacto Monetario

- Impacto insignificante.- el 0,5% de las pérdidas operativas promedio, a fin de establecer un límite mínimo.
- Impacto Menor.- el 100% de las pérdidas operativas promedio, considerando que este sería un valor "normal" de pérdidas históricas contabilizadas.
- Impacto Moderado.- el 7,5% de los Ingresos operacionales netos promedio, esto equivale al 50% del criterio establecido por el documento Basilea II para cálculo de capital regulatorio requerido dentro del Método de Indicador Básico

establecido para la gestión de Riesgo Operativo (gross income) (COMITE DE BASILEA , 2003)

- Impacto Significativo.- hasta el 25% del patrimonio promedio,
- Catastrófico.- más del 25% del patrimonio técnico, lo que determinaría la quiebra "técnica" de la empresa.

En base a estas definiciones se estableció los niveles de impacto de riesgo, los mismos que para el año 2010, mantienen los valores que se detallan utilizando el promedio de los años 2007, 2008 y 2009.

Tabla 1 – Cálculo del apetito de riesgo

CIFRAS REPRESENTATIVAS DE BALANCE				
en miles de USD				
años	2007	2008	2009	promedio
PATRIMONIO	388.776	461.025	508.478	452.760
TOTAL ACTIVOS	3.549.923	4.451.681	4.767.122	4.256.242
INGRESOS OPERACIONALES NETOS	348.439	429.632	430.873	402.981
15% DE INGRESOS OPERACIONALES	52.266	64.445	64.631	60.447
PERDIDAS OPERACIONALES	1.622	2.331	4.122	2.692
5% DE PERDIDAS OPERATIVAS	81	117	206	135

Tabla 2 – Cálculo de niveles de riesgo

en miles de USD

MONTO DE LA PERDIDA			
LIMITES		CATEGORIA	CONCEPTO
INFERIOR	SUPERIOR	IMPACTO	
-	135	INSIGNIFICANTE	5% DE PROMEDIO DE PERDIDAS OPERATIVAS
135	2.692	MENOR	100% DE PROMEDIO DE PERDIDAS OPERATIVAS
2.692	30.224	MODERADO	7,5% DE INGRESOS OPERACIONALES (BASILEA)
30.224	113.190	SIGNIFICATIVO	25% PATRIMONIO
113.190	-	CATASTROFICO	> QUE 25% PATRIMONIO

Banco Pichincha, 2009

2.2.4.2 Escalas de probabilidad

El conocer cada cuanto tiempo se materializa o pudiera materializarse un determinado evento de riesgo ha permitido construir las escalas de probabilidades de tiempo con estos criterios.

- Muy Probable.- que el evento ocurra una vez al año
- Probable.- que el evento ocurra al menos 1 vez en los próximos 2 años.
- Posible.- que el evento ocurra al menos 1 vez en los próximos 4 años.
- Remoto.- que el evento ocurra al menos 1 vez en los próximos 10 años.
- Improbable.- que el evento ocurra al menos 1 vez en más de 10 años.

La base para el cálculo de la frecuencia es un horizonte de 365 días, bajo el supuesto de que si un evento se da varias veces en un día, se considera como un

solo evento. La probabilidad máxima sería de 365/365. La escala de probabilidades se detalla a continuación:

Tabla 3 – Probabilidades de ocurrencia

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
LIMITES		CATEGORIA
INFERIOR *	SUPERIOR **	PROBABILIDAD
0,0000%	0,0274%	Improbable
0,0274%	0,0685%	Remoto
0,0685%	0,1370%	Posible
0,1370%	0,2740%	Probable
0,2740%	100,0000%	Muy Probable

Banco Pichincha, 2009

2.2.5 MAPAS DE RIESGO

A partir de las escalas descritas se construyeron los denominados mapas de riesgo, que son representaciones gráficas de los niveles de riesgo tanto iniciales, como los alcanzados luego de la aplicación o ejecución de medidas de mitigación. Los niveles de riesgo se determinan como una combinación de su impacto y su probabilidad, esto permite comparar dos riesgos de diferente naturaleza o valor.

Los mapas de riesgo son utilizados para la priorización de riesgos y para conocer su evolución en el tiempo luego de implementadas las acciones de mitigación.

La representación de un mapa y de los niveles de riesgo se aprecia en la siguiente figura.

100,00%	Muy Probable					
0,2740%	Probable					
0,1370%	Posible					
0,0685%	Remoto					
0,0274%	Improbable					
Probabilidad Anualizada		Insignificante	Menor	Moderado	Significativo	Catastrófico
	Impacto en miles USD	135	2.692	30.224	113.190	-
		Más de miles USD. 30.224	Hasta miles USD. 2.692	Hasta miles USD. 2.692	Hasta miles USD. 135	
		Riesgo Extremo	Riesgo Alto	Riesgo Medio	Riesgo Bajo	

Figura 2 – Mapa de Riesgos Operativos

(BANCO PICHINCHA, 2006)

Los niveles de riesgo se representan mediante colores e indican el valor de las pérdidas potenciales que podrían darse en los riesgos. Además permiten estandarizar los criterios de cuan significativo es un riesgo. (explicar colores y números).

El color blanco.- representa aquellos riesgos cuyo nivel es muy bajo y no es considerado dentro de la gestión de los riesgos

El color verde.- involucra aquellos riesgos cuyo nivel es digno de considerarse para la gestión, pero no representarían un problema inminente, la disminución de su probabilidad puede darse en el largo plazo

Color amarillo.- reúne los riesgos cuya mitigación debe ser una prioridad para la institución, sus planes deben ser permanentes y debe buscarse la disminución de sus niveles en el corto plazo.

Color Rojo.- agrupa los riesgos cuya materialización podría significar la quiebra de la institución, para estos deben definirse medidas de cobertura o transferencia del riesgo, tales como seguros, bcp, etc.

2.2.6 VALORACIÓN DE LOS RIESGOS

Es determinar el valor de su impacto unitario, esto es, cuánto se perdería cada vez que se materialice el riesgo, así como la frecuencia, que identifica cuántos días en un periodo de 365 días ocurriría el evento.

2.2.7 DETERMINACIÓN DE LAS ACCIONES O PLANES DE MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS

Es el levantamiento de las acciones de cobertura, de corrección u otros controles que se están ejecutando o se pudieran ejecutar para disminuir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo.

2.2.8 MITIGACIÓN DE RIESGO

Se considera como mitigación de un riesgo a la disminución de la probabilidad o impacto que este presentará en el futuro una vez implementadas acciones de control. Esto es, que la posibilidad de que se materialice es menor, y, que en caso de darse, el valor de la pérdida sería de menor valor.

2.2.9 SEGUIMIENTO

La ejecución de los planes de acción y el resultado que éstos planes arrojan en el nivel de mitigación alcanzado son monitoreados en forma mensual. El porcentaje de avance en la ejecución de los planes se ingresa como aporte a la mitigación definida.

2.3 FODA DEL MODELO

2.3.1 FORTALEZAS

La administración del modelo ha permitido la reducción del impacto y la probabilidad de los riesgos operativos.

El modelo de riesgo que se ha desarrollado permite definir y controlar las siguientes etapas de la gestión del riesgo, identificación, valoración, seguimiento y mitigación de los principales eventos de riesgo que se han levantado en los procesos del banco.

El modelo busca que las acciones de mitigación (planes) se ejecuten en un tiempo determinado y asume que su avance y conclusión está directamente relacionada con la reducción de la probabilidad o impacto de los riesgos relacionados en los mismos porcentajes que los avances.

El modelo ha permitido la identificación, valoración de más de 600 riesgos entre reales y potenciales en aproximadamente 70 procesos de gestión de la institución

La etapa de seguimiento consiste en el ingreso en el modelo de los planes de acción y de sus porcentajes de avance. A partir de estos supuestos, en forma

anual, se determinan los porcentajes de mitigación alcanzada para cada uno de los riesgos y la mitigación global para la institución.

2.3.2 DEBILIDADES

La principal debilidad del modelo es que es de tipo estático en cuanto a la mitigación, esto es considera que las acciones de control implementadas tienen carácter permanente y que el efecto de la mitigación esta directamente relacionado al porcentaje de avance de los planes en forma directa y proporcional,

Esta característica limita el carácter predictivo del modelo y su capacidad de reacción frente a cambios de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

2.3.3 OPORTUNIDADES

Consolidarse como un modelo de administración moderno, que garantice la consecución de resultados y la disminución de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos en el mediano plazo.

2.3.4 AMENAZAS

La dinámica del sistema financiero, el aparecimiento de nuevas y más sofisticadas formas de transacciones electrónicas, vía celular, etc, y con ésta nuevos tipos de riesgos operativos, es la principal amenaza para el modelo, pues se puede disminuir la capacidad de éste de administrar todas la debilidades y causas de los riesgos.

2.4 RESULTADOS

En función del porcentaje de mitigación alcanzado por cada riesgo, debido al avance en la implementación de los planes de acción desarrollados para mitigarlos, su estado se actualiza en la base de datos de acuerdo a los siguientes criterios:

Mitigado: cuando el porcentaje de mitigación alcanzado es mayor o igual al 99%.

Asumido: cuando el porcentaje de mitigación alcanzado es igual al objetivo de mitigación planteado.

Vigente: cuando el porcentaje de mitigación alcanzado es menor al objetivo de mitigación o se están desarrollando las acciones.

La aplicación de estos conceptos ha permitido la gestión de los riesgos operativos del Banco, lográndose en estos años los siguientes resultados:

- Ejecutar más de 2.300 planes de acción tendientes a mitigar los riesgos levantados.
- Desde el año 2007 se realizaron avances en los niveles generales de mitigación de los riesgos y de los valores registrados por pérdidas operativas anuales. en términos porcentuales la mitigación logró superar el 65% de la exposición inicialmente valorada.

2.4.1 AÑO 2007

Para este año se consolidó el modelo de gestión que había sido generado los años anteriores, por lo que para 2007 se levantó una importante cantidad de

acciones de control estableciéndose como objetivo de mitigación del 62.17%, una vez desarrollados los planes y sus avances mensuales se alcanzó una mitigación consolidada del 58% a diciembre del 2.007, como se puede observar en la siguiente figura.



Figura 3 – Evolución de la Mitigación de Riesgos Operativos
(BANCO PICHINCHA, 2007)

La pérdida operativa esperada esto es el valor que alcanzaría la materialización de los riesgos, medido como el valor monetario que perdería la institución por la falta de mitigación de los riesgos operativos, presento durante el año 2.007 un comportamiento creciente al inicio del año llegó a superar los USD 4.5 millones para luego decrecer para cerrar en aproximadamente 3.5 millones tal como se indica en la figura 4, esto debido al efecto de la mitigación de riesgos.



Figura 4 – Evolución de la pérdida esperada por Riesgos Operativos
(BANCO PICHINCHA, 2007)

2.4.2 AÑO 2008

El porcentaje de mitigación proyectado a alcanzar durante el 2.008 se ubico en el 64.12%, sin embargo durante el primer semestre los porcentajes de mitigación disminuyeron respecto a los observados a diciembre del 2.007, llegando a bordear el 40%, esto por cuanto se incluyeron en la gestión nuevos riesgos identificados durante este año, a partir de julio la mitigación de los riesgos tuvo una tendencia creciente llegando a niveles del 55% para diciembre, las variaciones descritas se observan en la siguiente figura.

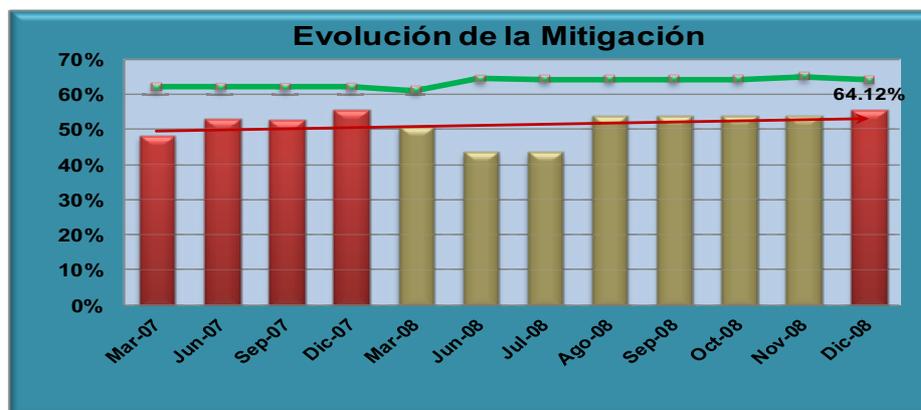


Figura 5 – Evolución de la Mitigación de Riesgos Operativos
(BANCO PICHINCHA, 2008)

La tendencia de la pérdida esperada presento un comportamiento irregular durante el año 2.008 reduciendo su proyección a menos de USD 2.5 millones en el tercer trimestre del año cerrando con un valor de USD 3.1 millones, como se observa en la figura.

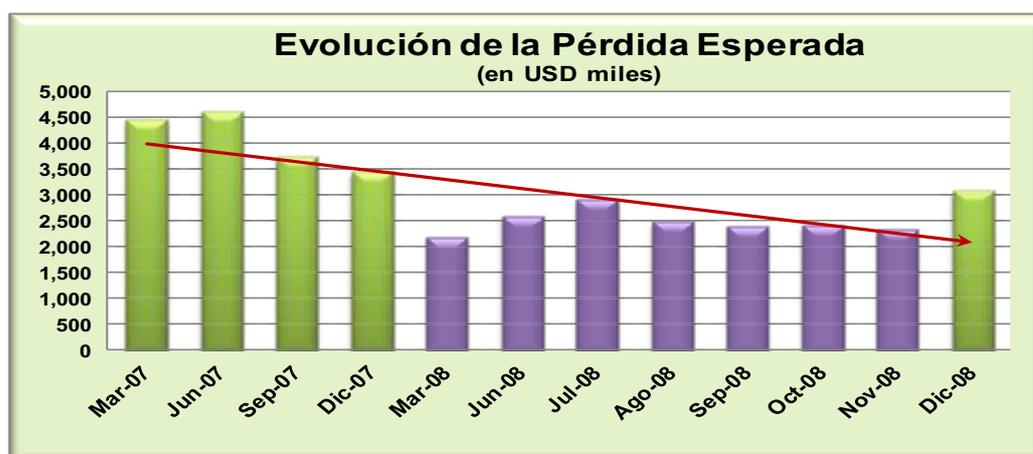


Figura 6 – Evolución de la pérdida esperada por Riesgos Operativos
(BANCO PICHINCHA, 2008)

2.4.3 AÑO 2009

Durante este año el proceso de mitigación continuo realizándose, los porcentajes de mitigación crecen en forma moderada, esto debido a que se levantaron nuevos riesgos que determinaron un mayor volumen de exposición y nuevas metas de mitigación, por lo que para finales del año 2.009 la mitigación esperada se ubico en el 76,7%, valor alcanzado por la mitigación real de los riesgos a fines del año como se aprecia en la figura.

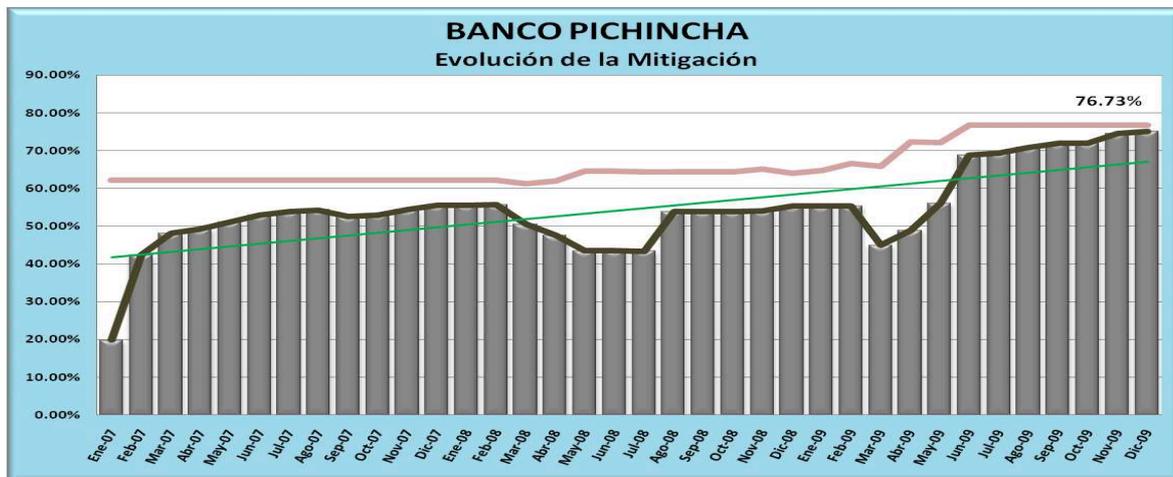


Figura 7 – Evolución de la Mitigación de Riesgos Operativos
(BANCO PICHINCHA, 2009)

Sin embargo del nivel de mitigación alcanzado, la proyección de la pérdida esperada para el año se ubico en USD 4,5 millones explicado por el crecimiento de las actividades de la Institución y del incremento en la valoración de los riesgos.

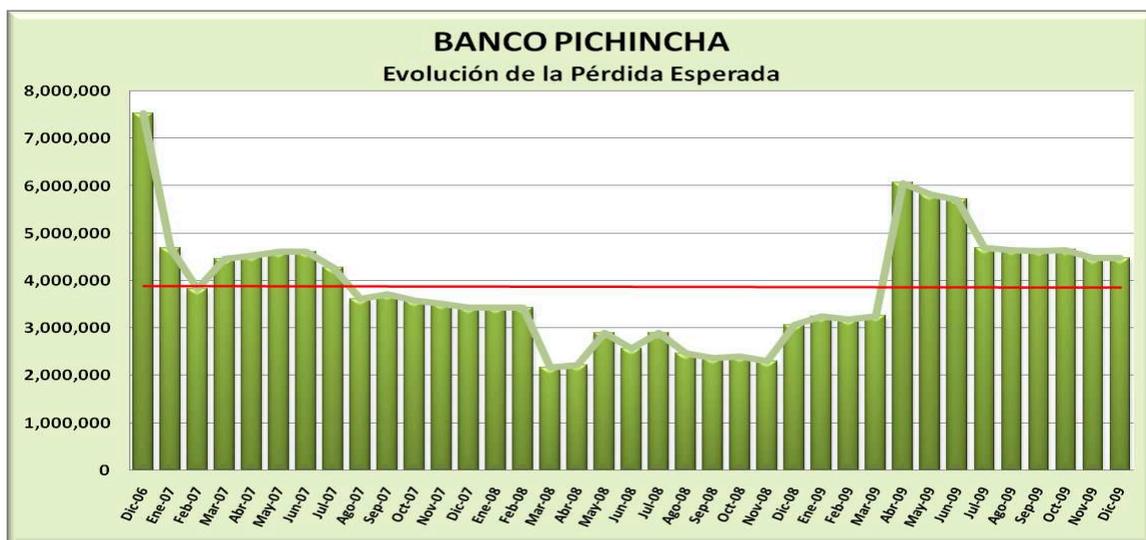


Figura 8 – Evolución de la pérdida esperada por Riesgos Operativos
(BANCO PICHINCHA, 2009)

2.4.4 AÑO 2010

Durante el año 2010 se ingresaron a la gestión varios riesgos que incidieron directamente en los niveles de mitigación esperados y observados, para el primer trimestre del año la mitigación esperada se ubico en aproximadamente el 60%, la misma que para el mes de diciembre se estimó en 66.7%, de acuerdo a la figura 9 la mitigación alcanzada fue del 65.1%, en este año lográndose cumplir con las estimaciones de mitigación iniciales.

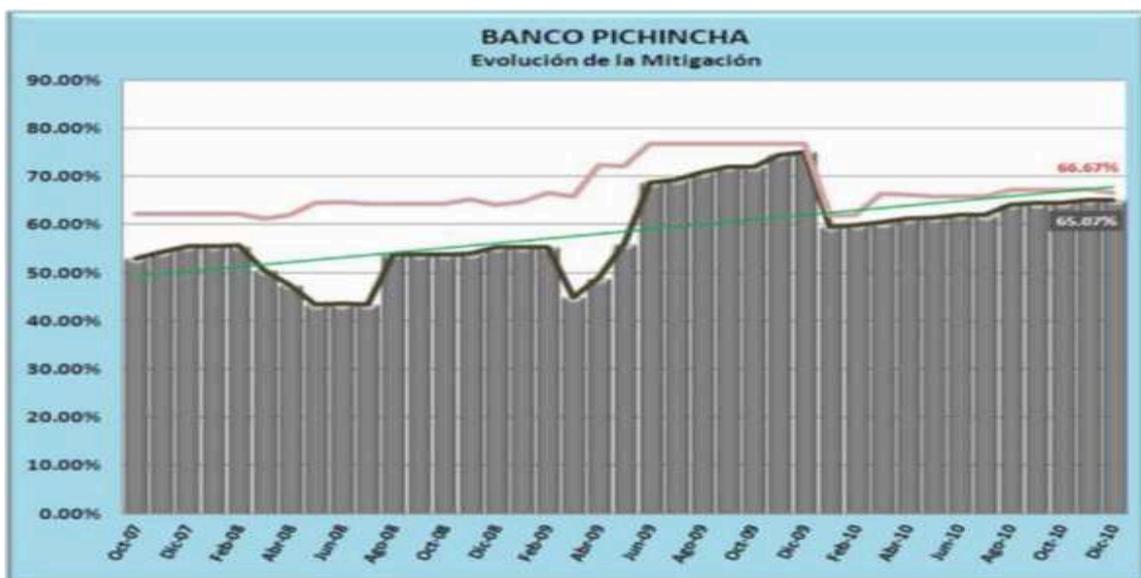


Figura 9 – Evolución de la Mitigación de Riesgos Operativos

(BANCO PICHINCHA, 2010)

El importante incremento de la valoración de los riesgos y el crecimiento de las actividades del banco, así como nuevos riesgos vinculados con fraudes informáticos y de otra índole, elevaron las estimaciones de pérdida esperada ubicándose en USD 6.5 millones para diciembre del 2010.



Figura 10 – Evolución de la pérdida esperada por Riesgos Operativos
(BANCO PICHINCHA, 2010)

2.4.5 ESTADO ACTUAL DEL MODELO

De acuerdo a las definiciones del modelo de gestión vigente la mitigación de los riesgos operativos está directamente vinculada a la ejecución de los planes de acción, sin embargo esta es una visión estática, pues no vincula la capacidad de control o eficiencia de los planes en el largo plazo. Una acción que se diseña para controlar un riesgo presenta una efectividad al momento de su aplicación, la misma que puede ir disminuyendo en el tiempo debido a diversos factores, tales como:

- Obsolescencia del control
- Variaciones en las causas de los riesgos
- Falta de capacitación por rotación del personal.
- Fallas en los sistemas de apoyo.
- Cambios del entorno.

El asegurar que los excelentes resultados en la gestión del riesgo puedan ser mantenidos y superados en el largo plazo, depende de involucrar variables dinámicas que permitan “predecir” el comportamiento de la probabilidad de

materialización de los riesgos. Esta limitante del modelo se aborda a través de la definición y seguimiento de indicadores de gestión denominados KRIs.

Estos kri son calculados en forma periódica (mensual) y posibilitan el entender hacia dónde puede estar moviéndose la probabilidad de materialización de los riesgos, generando alertas para la revalorización de los planes de mitigación ya ejecutados o para la implantación de nuevas acciones de control.

CAPITULO III

3 CONSTRUCCION DE NUEVO MODELO

Como se ha evidenciado en el capítulo anterior, la gestión del riesgo operativo en Banco Pichincha ha sido exitosa en el objetivo de administrar el nivel de riesgo y reducir los valores de pérdida operativa registrada, a partir de la ejecución y seguimiento de planes de mitigación; sin embargo la gestión presenta algunos limitantes en especial respecto a la efectividad de los planes y controles en el transcurso del tiempo y en la evolución de la mitigación alcanzada de los diferentes riesgos operativos; entre limitaciones las más importantes:

- La mitigación alcanzada se presenta como un resultado directo del nivel de ejecución de los planes, esto supone que los planes han sido efectivos en un 100%, y que la capacidad de control de estos es permanente y no se corrompe o disminuye en el tiempo.
- La efectividad de los planes de control se la puede comprobar solo al compararla con los niveles de pérdida real materializada, esto vuelve al modelo estático y reactivo, esto por cuanto el objetivo buscado en inicio era prevenir la materialización de los riesgos.
- El modelo no permite evidenciar en forma directa si las causas de origen de los riesgos, están siendo controladas en forma efectiva o solo se han corregido algunos de sus efectos; en muchos casos la ejecución de planes de acción busca disminuir la pérdida operativa asociada, sin embargo esto no afecta directamente a las variables que originan los riesgos.

- El haber finalizado la ejecución de los planes de mitigación no se relaciona en forma directa con la disminución de la probabilidad de que el riesgo se materialice, en el largo plazo

Para superar estas limitaciones y llevar al modelo de administración de riesgo operativo un nivel de desarrollo mayor se hace indispensable contar con un sistema de indicadores claves de riesgos (KRIs) que permitan monitorear si la probabilidad de ocurrencia del riesgo está variando.

Qué son los Indicadores de Riesgo.- o (KRIs) por sus siglas en inglés son valores, estadísticos o parámetros propios de un proceso que están ligados o relacionados con las variables que originan la pérdida o riesgo, el calcular el valor de los indicadores permite comprender mejor la posibilidad de que la materialización de un riesgo este más próxima.

Estos indicadores son de la más diversa índole, desde número de operaciones reprocesadas, porcentaje de rotación del personal en una determinada unidad, número de caídas del sistema, porcentaje de operaciones con debilidad documentaria, etc.;

Cómo funcionan los KRIs.- los indicadores de riesgos basan su funcionamiento en varias condiciones:

- Establecimiento de límites de comportamiento aceptable e inaceptable, esto es cuál es el rango de valores en los cuales el valor del kri se consideraría normal y en cual deberían realizarse acciones de mitigación para disminuir su valor.
- Periodicidad de su medición, se debe establecer cada cuánto tiempo se tendrá que calcular el indicador.

- **Riesgo relacionado.-** cuál es el riesgo que está vinculado o cuál es la posible pérdida que se varía su probabilidad si el kri aumenta.
- **Tendencia de la evolución.-** esto es el comportamiento histórico que un indicador presenta en el tiempo, si el indicador ha incrementado sus valores en el tiempo, se ha mantenido o está en descenso.
- **Responsable de la información.-** debe existir un área o funcionario encargado de procesar y entregar el valor alcanzado por el indicador en un período determinado.

Alcance de los kri.- los indicadores de riesgos se consideran alertas tempranas sobre los cambios en la probabilidad de ocurrencia de las pérdidas relacionadas, por lo que sus cambios respecto a los valores considerados “normales” suponen la ejecución de acciones de control o mitigación, revaluación de los riesgos, cambios en los niveles de mitigación alcanzados o propuestos.

Cuando uno o más indicadores presentan valores considerados inaceptables o fuera de control, las áreas responsables de la mitigación del riesgo asociado deberá evaluar las medidas de control que ha venido desarrollando a fin de establecer si se debe plantear alternativas de control, esto a pesar de que el riesgo relacionado no se haya materializado aún y su nivel de mitigación alcanzado sea el definido de acuerdo al modelo de gestión.

Beneficio de contar con indicadores de riesgo (kri) .- la construcción de indicadores claves de riesgo permite que el modelo de administración del riesgo se vuelva dinámico y predictivo, hasta el momento la administración del riesgo operativo se ha basado en supuestos estáticos y en la correspondencia directa entre el nivel de ejecución de los planes de mitigación y el porcentaje de mitigación de los riesgos, relación que solo podría ser cuestionada al existir la materialización de las pérdidas, esto es si el Banco ha perdido dinero por estos riesgos.

Por su lado, un modelo basado en kri, determina la existencia de alertas tempranas que llevarían a anticipar acciones de control antes de que las pérdidas se presenten y afecten a la solvencia de la institución.

Para la construcción de tales alertas es necesario definir la o las variables cuyo comportamiento o variación explican la mayor posibilidad de que la pérdida se materialice, esa variable debe ser posible de medir en forma periódica en forma sistemática y establecer los valores normales que debería presentar.

3.1 SELECCIÓN DE PROCESOS CON RIESGOS RELEVANTES PARA CONSTRUCCIÓN DE KRI

Los procesos para los cuales se seleccionó riesgos sobre los que se trabajó en el desarrollo de kris, fue realizado con tres consideraciones:

- Sean procesos con niveles de criticidad media o alta respecto a la calificación realizada para el desarrollo del BCP y de la ejecución del modelo actual de gestión de riesgo operativo.
- Ser parte de la “Cadena de valor”, el eje central de la actividad bancaria lo constituye el proceso de concesión crediticia, y dentro de este las etapas de análisis, aprobación, instrumentación, desembolso, y administración de crédito, etapa que incluye la cobranza.
- La experiencia en la administración del riesgo ha permitido contar con una importante cantidad de información suficiente para realizar el proyecto.

De acuerdo a estos criterios, los procesos en los cuales se realizó la construcción de los kris son los siguientes:

Tabla 4 – Calificación de criticidad de los procesos de crédito

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	TIPO PROCESO	proceso prioritario bcp	impacto a clientes	DETECTADAS PERDIDAS OPERATIVAS	nivel de criticidad
ORIGINACIÓN DE CRÉDITO	Recolección y Validación de Información de Crédito	Recepción de documentos	Productivos	0	1	1	2
ORIGINACIÓN DE CRÉDITO	Recolección y Validación de Información de Crédito	Visado operativo	Productivos	0	1	1	2
ORIGINACIÓN DE CRÉDITO	Instrumentación de Crédito	Generación de crédito	Productivos	0	1	1	2
ORIGINACIÓN DE CRÉDITO	Desembolso / Contabilización / Cuadre	Desembolso de crédito	Productivos	0	1	1	2
ORIGINACIÓN DE CRÉDITO	Desembolso / Contabilización / Cuadre	Creación operación en el SISTEMA	Productivos	0	1	1	2

Banco Pichincha, 2010

3.2 DEFINICIÓN DE RIESGOS PARA LOS CUALES SE CONSTRUIRÁ KRIS

Los riesgos que se han escogido para la aplicación del modelo corresponden a aquellos de mayor impacto en cuanto a posibles pérdidas potenciales y aquellos que han generado pérdidas operativas reales en los últimos años.

A fin de verificar el aporte del modelo de gestión a través de KRIs, se seleccionó riesgos que de acuerdo al modelo actual presentan niveles de mitigación superiores al 75% y cuyos planes de acción se encuentren culminados o con una ejecución superior al 80%.

Los riesgos seleccionados se resumen en el cuadro N. 5, por necesidad de la confidencialidad de la información las magnitudes de los riesgos en cuanto a su impacto y probabilidad han sido modificadas por medio de escalas que no afecten los resultados cualitativos del modelo, esto es determinar la eficacia de los controles y las alertas tempranas sobre el cambio de la probabilidad de materialización de los riesgos.

Los riesgos escogidos para este desarrollo son un total de 8, que involucran las principales debilidades de todo el proceso de crédito en relación a: inexistencia de documentos de crédito tales como pagares o contrato, valores no recuperados relacionados a seguros de las operaciones, avalúos, etc., se detallan a continuación:

Tabla 5 – Riesgos seleccionados para construcción de kris

PROCESO	COD_RIESGO	DES_RIESGO
DESEMBOLSO / CONTABILIZACIÓN / CUADRE	rie-or.cre 600	Riesgo de pérdida de Contraparte producido por que no se puede realizar la recuperación judicial de operaciones de crédito que mantienen documentos habilitantes incompletos o con errores debido a negligencia (Descuido-Olvido)
DESEMBOLSO / CONTABILIZACIÓN / CUADRE	rie-or.cre 1242	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (FACTURACIÓN DE AVALUOS) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información
DESEMBOLSO / CONTABILIZACIÓN / CUADRE	rie-or.cre 1258	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por valores pagados por cuenta del cliente, gastos de registro e inscripción de contratos de operaciones de leasing (cta 1614) que no son gestionadas a los deudores debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información
INSTRUMENTACIÓN DE CRÉDITO / DESEMBOLSO / CONTABILIZACIÓN / CUADRE	rie-or.cre 770	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (gastos de constitución de hipotecas) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información
INSTRUMENTACIÓN DE CRÉDITO / DESEMBOLSO / CONTABILIZACIÓN / CUADRE	rie-or.cre 1314	Riesgo de pérdida de Contraparte producido por que se desembolsan en agencias operaciones de crédito con documentación de soporte incompleta (medio de aprobación, otros documentos) debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos

PROCESO	COD_RIESGO	DES_RIESGO
INSTRUMENTACIÓN DE CRÉDITO / DESEMBOLSO / CONTABILIZACIÓN / CUADRE	rie-or.cre 1316	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por se desembolsan de crédito en agencias sin contar con documentación de respaldo de seguro de desgravamen de las operaciones debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos
RECOLECCIÓN Y VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN DE CRÉDITO	rie-or.cre 624	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de desgravamen 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)
RECOLECCIÓN Y VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN DE CRÉDITO	rie-or.cre 1402	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de vehículos 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)

Banco Pichincha, 2010

Las principales dimensiones propias de cada riesgo tales como impacto, frecuencia, proceso asociado, nivel de riesgo inicial y nivel de riesgo actual, el nivel de mitigación alcanzado con los planes llevados a efecto, se resumen:

Tabla 6 – Dimensión de los riesgos seleccionados

COD RIESGO	IMPACTO DIARIO	FRECUENCIA	RIESGO INHERENTE	TIPO	MITIGACION ALCANZADA	NIVEL INICIAL	NIVEL ACTUAL
rie-or.cre 600	97.500,00	1	97.500,00	potencial	99,00%	Medio	Bajo
rie-or.cre 1242	1.387,50	140	194.250,00	Real	80,00%	Medio	Medio
rie-or.cre 1258	525,00	58	30.450,00	Real	58,00%	Medio	Medio
rie-or.cre 770	532,71	365	194.437,50	Real	35,00%	Medio	Medio
rie-or.cre 1314	75.000,00	1	75.000,00	potencial	0,00%	Medio	Medio
rie-or.cre 1316	36.000,00	1	36.000,00	potencial	0,00%	Medio	Medio
rie-or.cre 624	161,25	365	58.856,25	Real	73,20%	Medio	Medio
rie-or.cre 1402	225,00	365	82.125,00	Real	73,20%	Medio	Medio

Banco Pichincha, 2010

3.3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN HISTÓRICA

La selección cuales y que tipos de kri se debían construir se indago en primer término las fuentes de información disponibles y al consistencia de la información, así como la posibilidad de contar con información histórica de los últimos 2 años.

La conclusión fue que para construir los kri se debía recurrir a las conciliaciones contables mensuales de la institución y a los reportes de inconsistencias documentarias que genera en forma quincenal la unidad de custodia de valores respecto a las operaciones de crédito desembolsadas, esta información posibilitaría contar con el detalle suficiente para determinar una batería de kris a construirse.

El periodo para el cual se trabajo la información mensual fue; desde enero del 2009 hasta el mes de junio de 2010, esto implicó la recuperación, tabulación procesamiento y extracción de resultados de aproximadamente 600.000 registros contables y extracontables que permitieron luego de probar varias alternativas obtener un importante número de datos consistentes que has servido para la construcción de los kris definidos, se realizó la construcción histórica, esto permitió el seguimiento de la evolución de los kris y sus tendencias por más de 12 meses.

3.4 SELECCIÓN DE INDICADORES DE RIESGO

3.4.1 FORMULARIOS DE KRIS

Para la determinación de las variables que intervienen en un kri y en su posterior seguimiento se ha definido una plantilla con la cual estandarizará las variables de los diferentes indicadores, el formulario que se deberá llenar para cada indicador se encuentra en el siguiente formato que resume los conceptos que tiene cada variable:

Tabla 7 – Formulario para la construcción de KRIs

CODIGO DE KRI					
NOMBRE DEL KRI	se deberá ingresar un término con el cual se identificará el kri, ejemplo porcentaje de operaciones sin pagare				
DESCRIPCION DE KRI	se ingresará un detalle completo de la utilidad y objetivo del kri, ejemplo relaciona el número de operaciones de crédito desembolsadas sin pagare o contrato entre el total de operaciones de crédito				
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO					
RIESGO ASOCIADO					
TIPO DE KRI	predictivo o detectivo				
CONDICION LOGICA DEL KRI	describe la variación o comportamiento que determinaría un cambio en el nivel del kri y que se presente en otro rango definido				
LIMITES	define el valor o cambio que debe suceder para superar el nivel de estabilidad				verde
	define el valor o cambio que debe suceder para superar el nivel considerado de alerta				amarillo
	define el valor o cambio que debe suceder para superar el nivel considerado de acción inmediata				rojo
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI					
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	describe en forma amplia como se construye la formula matemática del kri, ejemplo el número de operaciones de crédito desembolsadas en forma mensual con excepción del pagare o contrato se dividirá para el número de operaciones totales desembolsadas en el mismo mes				
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION	
V 1 del ejemplo	# operaciones desembolsadas sin pagare o contrato	reporte de la unidad de operaciones TCS	quincenal	Custodia de valores	
V 2 del ejemplo	# operaciones desembolsadas durante el mes	reporte de la unidad de operaciones TCS	mensual	Custodia de valores	
Unidad de medida	%				
Frecuencia de cálculo	si es quincenal mensual, trimestral, etc				
Valor objetivo	es un valor hacia el cuál debería tener en el tiempo				
Fecha de elaboración	fecha en la cual se ha llenado el formulario		responsable de la elaboración del formulario	nombre y cargo del responsable	

3.4.2 DEFINICIÓN DE LÍMITES DE CONTROL

La definición de los valores que limitan los rangos de evolución de los kris, en un primer momento es de tipo empírico basado en la experiencia y conocimiento de los dueños de los procesos, del grado de aversión al riesgo y de la capacidad de respuesta a las variaciones de las lecturas de riesgo que se espera tener en el corto plazo.

Para el caso de los kris a construir se ha determinado rangos únicos para realizar el análisis histórico y observar la evolución de los kris durante los años 2009 y 2010.

Estos límites miden el cambio porcentual de la variable establecida del mes actual respecto al mes anterior, en el siguiente esquema, si la variable relacionada.

Se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará	verde
se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará	amarillo
se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará	rojo

3.4.3 CONSTRUCCIÓN DE KRIS

De acuerdo a la información histórica detallada se considero la construcción de 16 kris para 8 de los más relevantes riesgos del proceso de crédito, las siguientes debilidades vinculadas a las causas de las pérdidas operativas.

- Operaciones de crédito desembolsadas sin contar con documentación de crédito, contrato o pagaré.
- Operaciones de crédito desembolsadas con información de respaldo inconsistente o incompleta (requisitos de crédito).
- Operaciones de crédito desembolsadas sin contar con todos los requisitos

para contar con seguro de desgravamen

- Detalle de las partidas pendientes de gestión derivadas de:
 - Gastos de constitución de hipotecas
 - Gastos por avalúos de garantías
 - Pagos por primas de seguros de la cartera general
 - Gastos por gestión de operaciones de leasing
 - Gastos por primas de seguros de la cartera automotriz

Se realizó el ejercicio de construcción y definición de los kris propuestos. El resultado de éste se presenta en los formularios de construcción a partir de los cuales se efectuará el seguimiento y monitoreo de los kris.

Tabla 8 – Primas de seguros sin recuperación hasta 60 días

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-624-01			
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE PRIMAS DE SEGUROS SIN RECUPERACION HASTA 60 DIAS			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera general que permanecen hasta 60 días sin recuperación			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 624			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de desgravamen 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas de primas de seguros por operaciones de crédito general que permanecen hasta 60 días sin recuperación			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará			verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará			amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará			rojo
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual que ha tenido el monto de primas de seguros por la cartera de crédito que se encuentra pendiente de recuperación hasta 60 días, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 2	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 1	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 3% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	30/09/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enríquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 9 – Primas de seguros sin recuperación hasta 120 días o más

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-624-02			
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE PRIMAS DE SEGUROS SIN RECUPERACION POR 120 DIAS O MAS			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera general que permanecen mas de 120 días sin recuperación			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 624			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de desgravamen 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas de primas de seguros por operaciones de crédito general que permanecen 120 o más sin recuperación			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde			
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo			
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo			
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual que ha tenido el monto de primas de seguros por la cartera de crédito que se encuentra pendiente de recuperación 120 días mas , se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de 120 días o más hasta 60 días del mes 2	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de 120 días o más hasta 60 días del mes 1	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 3% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010	responsable de la elaboración	Patricio Enríquez	

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 10– Partidas de primas de seguros vehículos sin recuperación hasta 60 días.

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-1402-01			
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE PRIMAS DE SEGUROS DE VEHICULOS SIN RECUPERACION HASTA 60 DIAS			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera de vehículos que permanecen hasta 60 días sin recuperación			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1402			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de vehículos 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas de primas de seguros por operaciones de vehículos que permanecen hasta 60 sin recuperación			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se consi verde			
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se cons amarillo			
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se conside rojo			
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual que ha tenido el monto de primas de seguros por la cartera de crédito de vehículos que se encuentra pendiente de recuperación hasta 60 días, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 2	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 1	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 3% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enríquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 11 – Primas de seguros vehículos sin recuperación por 120 días o más

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-1402-02			
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE PRIMAS DE SEGUROS DE VEHICULOS SIN RECUPERACION POR 120 DIAS O MAS			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera de vehículos que permanecen mas de 120 días sin recuperación			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1402			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de vehículos 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)			
TIPO DE KRI	detectivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas de primas de seguros por operaciones de vehículos que permanecen 120 días o mas sin recuperación			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará			verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará			amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará			rojo
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual que ha tenido el monto de primas de seguros por la cartera de crédito de vehículos que se encuentra pendiente de recuperación 120 días o más, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 2	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 1	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 3% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enríquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 12 – Gastos legales por constitución de hipotecas sin recuperación hasta 60 días

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-770-01			
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE GASTOS LEGALES POR CONSTITUCION DE HIPOTECAS SIN RECUPERACION POR HASTA 60 DIAS			
DESCRIPCION DE KRI	evolución del monto de las partidas de gastos legales por constitución de hipotecas con permanencia de hasta 60 días sin recuperación			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 770			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (gastos de constitución de hipotecas) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas por gastos legales de constitución de hipotecas que permanecen hasta 60 días sin recuperación			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará			verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará			amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará			rojo
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual que ha tenido el monto de las partidas por gastos legales por constitución de hipotecas que se encuentra pendiente de recuperación por hasta 60 días, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 2	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 1	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 3% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enriquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 13 – Gastos legales por constitución de hipotecas sin recuperación por 120 días

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-770-02			
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE GASTOS LEGALES POR CONSTITUCION DE HIPOTECAS SIN RECUPERACION POR 120 DIAS O MAS			
DESCRIPCION DE KRI	evolución del monto de las partidas de gastos legales por constitución de hipotecas con permanencia mayor a 120 días sin recuperación			
RIESGO	rie-or.cre 770			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (gastos de constitución de hipotecas) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información			
TIPO DE KRI	detectivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas por gastos legales de constitución de hipotecas que permanecen 120 días o más sin recuperación			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará			verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará			amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará			rojo
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual que ha tenido el monto de las partidas por gastos legales por constitución de hipotecas que se encuentra pendiente de recuperación por 120 días o más, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 2	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 1	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 3% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enríquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 14 – Gastos legales por operaciones de leasing sin recuperación hasta 60 días

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-1258-01			
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE GASTOS LEGALES POR OPERACIONES DE LEASING SIN RECUPERACION POR HASTA 60 DIAS			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por gastos legales por operaciones de leasing que permanecen hasta de 60 días sin recuperación			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1258			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por valores pagados por cuenta del cliente, gastos de registro e inscripción de contratos de operaciones de leasing (cta. 1614) que no son gestionadas a los deudores debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto las partidas de gastos legales de operaciones de leasing que permanecen hasta 60 días sin recuperación			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará			verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará			amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará			rojo
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual que ha tenido el monto de las partidas por gastos legales por operaciones de leasing que se encuentran pendientes de recuperación por hasta 60 días, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 2	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 1	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 3% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enríquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 15 – Gastos legales operaciones de leasing sin recuperación por 120 días o más

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-1258-02			
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE GASTOS LEGALES POR OPERACIONES DE LEASING SIN RECUPERACION POR 120 DIAS O MAS			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por gastos legales por operaciones de leasing que permanecen 120 días o mas sin recuperación			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1258			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por valores pagados por cuenta del cliente, gastos de registro e inscripción de contratos de operaciones de leasing (cta. 1614) que no son gestionadas a los deudores debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información			
TIPO DE KRI	detectivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto las partidas de gastos legales de operaciones de leasing que permanecen 120 días o más sin recuperación			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará			verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará			amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará			rojo
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual que ha tenido el monto de las partidas por gastos legales por operaciones de leasing que se encuentran pendientes de recuperación por 120 días o más, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 2	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 1	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 3% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enriquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 16 – Gastos por avalúos sin recuperación hasta 60 días

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-1242-01			
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS POR GASTOS DE AVALUOS SIN RECUPERACION POR HASTA 60 DIAS			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por gastos de avalúos de garantías que permanecen hasta de 60 días sin recuperación			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1242			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (FACTURACIÓN DE AVALUOS) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas por gastos avalúos que permanecen hasta 60 días sin recuperación			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará			verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará			amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará			rojo
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual que ha tenido el monto de las partidas por gastos de avalúos que se encuentran pendientes de recuperación por hasta 60 días, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 2	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 1	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 3% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enríquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 17 – Gastos por avalúos sin recuperación por 120 días o más

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-1242-02			
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS POR GASTOS DE AVALUOS SIN RECUPERACION POR 120 DIAS O MAS			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por gastos de avalúos que permanecen más de 120 días sin recuperación			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1242			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (FACTURACIÓN DE AVALUOS) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información			
TIPO DE KRI	detectivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas por gastos avalúos que permanecen 120 días o más sin recuperación			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde			
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo			
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo			
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACION MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual que ha tenido el monto de las partidas por gastos de avalúos que se encuentran pendientes de recuperación por 120 días o más, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 2	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las partidas pendientes con una antigüedad de hasta 60 días del mes 1	conciliaciones contables	mensual	unidad de conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 3% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enríquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 18 – Monto de las operaciones desembolsadas sin contar con pagaré o contrato

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-600-01			
NOMBRE DEL KRI	MONTO DE LAS OPERACIONES DESEMBOLSADAS CON EXCEPCION DE PAGARE O CONTRATO EN FORMA MENSUAL			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual del monto las operaciones desembolsadas sin pagare o contrato			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 600			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida de Contraparte producido por que no se puede realizar la recuperación judicial de operaciones de crédito que mantienen documentos habilitantes incompletos o con errores debido a negligencia (Descuido-Olvido)			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin pagaré o contrato			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará		verde	
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará		amarillo	
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará		rojo	
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual que ha se produce en el monto de las operaciones de crédito desembolsadas con excepción de pagaré o contrato, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE
V 1 del ejemplo	Monto de las operaciones de crédito desembolsadas con excepción de pagaré o contrato en el mes 2	reporte de faltantes e inconsistencias custodia	quincenal	unidad de custodia de valores TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las operaciones de crédito desembolsadas con excepción de pagaré o contrato en el mes 1	reporte de faltantes e inconsistencias custodia	quincenal	unidad de custodia de valores TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 1% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enríquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 19 – Número de operaciones desembolsadas sin contar con pagaré o contrato

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-600-02			
NOMBRE DEL KRI	NUMERO DE OPERACIONES DE CREDITO DESEMBOLSADAS CON EXCEPCION DE PAGARE O CONTRATO EN FORMA MENSUAL			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual del numero de operaciones las operaciones desembolsadas sin pagare o contrato			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 600			
RIESGO ASOCIADO	de crédito que mantienen documentos habilitantes incompletos o con errores debido a negligencia (Descuido-Olvido)			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el numero de las operaciones de crédito desembolsadas sin pagaré o contrato			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará			verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará			amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará			rojo
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual del número de operaciones de crédito desembolsadas con excepción de pagaré o contrato, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Número de operaciones de crédito desembolsadas con excepción de pagaré o contrato en el mes 2	reporte de faltantes e inconsistencias custodia	quincenal	unidad de custodia de valores conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Número de operaciones de crédito desembolsadas con excepción de pagaré o contrato en el mes 1	reporte de faltantes e inconsistencias custodia	quincenal	unidad de custodia de valores conciliaciones TCS
V 3				
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 1% de			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del	Patricio Enríquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 20 – Monto de las operaciones desembolsadas sin contar con seguro de desgravamen

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-1316-01			
NOMBRE DEL KRI	MONTO DE LAS OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN CONTRATACION DE SEGURO DE DESGRAVAMEN EN FORMA MENSUAL			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual del monto las operaciones desembolsadas sin seguro de desgravamen			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1316			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por se desembolsan de crédito en agencias sin contar con documentación de respaldo de seguro de desgravamen de las operaciones debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin seguro de desgravamen			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde			
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo			
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo			
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual en el monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin contar con seguro de desgravamen, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin contar con seguro de desgravamen en el mes 2	reporte de seguros de desgravamen	mensual	custodia de valores conciliaciones
V 2 del ejemplo	Monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin contar con seguro de desgravamen en el mes 1	reporte de seguros de desgravamen	mensual	unidad de custodia de valores
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 1% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enriquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 21 – Número de operaciones desembolsadas sin contar con seguro de desgravamen

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-1316-02			
NOMBRE DEL KRI	NUMERO DE OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN CONTRATACION DE SEGURO DE DESGRAVAMEN EN FORMA MENSUAL			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual del numero de operaciones las operaciones desembolsadas sin seguro de desgravamen			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1316			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por se desembolsan de crédito en agencias sin contar con documentación de respaldo de seguro de desgravamen de las operaciones debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el número de las operaciones de crédito desembolsadas sin seguro de desgravamen			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde			
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo			
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo			
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual del número de operaciones de crédito desembolsadas sin contar con seguro de desgravamen, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin contar con seguro de desgravamen en el mes 2	reporte de seguros de desgravamen	mensual	custodia de valores conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin contar con seguro de desgravamen en el mes 1	reporte de seguros de desgravamen	mensual	unidad de custodia de valores conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 1% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enríquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 22 – Monto de las operaciones desembolsadas sin contar con documentación soporte

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-1314-01			
NOMBRE DEL KRI	MONTO DE LAS OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN CONTAR CON DOCUMENTACION DE SOPORTE EN FORMA MENSUAL			
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual del monto las operaciones desembolsadas sin documentación de soporte			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1314			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida de Contraparte producido por que se desembolsan en agencias operaciones de crédito con documentación de soporte incompleta (medio de aprobación, otros documentos) debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de operaciones de crédito desembolsadas sin documentación de soporte			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde			
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo			
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo			
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual en el monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin contar con documentación de soporte, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relación al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin contar con documentos de soportes en el mes 2	reporte de faltantes e inconsistencias custodia	quincenal	unidad de custodia de valores conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin contar con documentos de soportes en el mes 1	reporte de faltantes e inconsistencias custodia	quincenal	unidad de custodia de valores conciliaciones TCS
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 1% de incremento mensual			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enríquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

Tabla 23 – Número de operaciones desembolsadas sin contar con documentación soporte

FORMULARIO PARA LA CONSTRUCCION DEL KRI				
CODIGO DE KRI	KRI-1314-02			
NOMBRE DEL KRI	NUMERO DE OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN CONTAR CON DOCUMENTACION DE SOPORTE EN FORMA MENSUAL			
DESCRIPCION DE KRI	variacion porcentual del numero de operaciones las operaciones desembolsadas sin documentacion de soporte			
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1314			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida de Contraparte producido por que se desembolsan en agencias operaciones de crédito con documentación de soporte incompleta (medio de aprobación, otros documentos) debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos			
TIPO DE KRI	predictivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el numero de operaciones de credito desembolsadas sin documentación de soporte			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará			verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará			amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará			rojo
ATRIBUTOS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL KRI				
DESCRIPCION DE LA OPERACION MATEMATICA	corresponde al incremento porcentual mensual del número de operaciones de crédito desembolsadas sin contar con documentación de soporte, se calcula entre el valor pendiente al mes 2 en relacion al mes 1			
VARIABLE NUMERO	DESCRIPCION DE LA VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION DE LA VARIABLE	FRECUENCIA DE ALIMENTACION	UNIDAD RESPONSABLE DE INFORMACION
V 1 del ejemplo	Monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin contar con documentos de soportes en el mes 2	reporte de faltantes e inconsistencias custodia	quincenal	unidad de custodia de valores conciliaciones TCS
V 2 del ejemplo	Monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin contar con documentos de soportes en el mes 1	reporte de faltantes e inconsistencias custodia	quincenal	unidad de custodia de valores conciliaciones TCS
V 3				
Unidad de medida	%			
Frecuencia de cálculo	mensual			
Valor objetivo	no mas del 1% de incremento			
Fecha de elaboración	31/10/2010		responsable de la elaboración del formulario	Patricio Enriquez

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

3.5 EL TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES

A fin de un manejo ágil de la evolución mensual de los kris se ha diseñado un tablero de control que permite alcanzar los siguientes objetivos.

- mantener en un solo Figura la evolución mensual de los kris de un proceso
- escoger los kris que se requiera analizar en forma detallada en forma directa en el Figura.
- Seleccionar los kris que han variado de verde a amarillo, de amarillo a verde,
- Poder tomar acciones de control en forma inmediata.

Tabla 24 – Tablero de control de Kris

CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	CODICGO DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL KRI			
				ago-10	sep-10	oct-10
rie-or.cre 624	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de desgravamen 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)	KRI-624-01	variacion porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera general que permanecen hasta 60 días sin recuperación			
		KRI-624-02	variacion porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera general que permanecen mas de 120 días sin			
rie-or.cre 1402	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de vehículos 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)	KRI-1402-01	variacion porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera de vehículos que permanecen hasta 60 días sin recuperación			
		KRI-1402-02	variacion porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera de vehículos que permanecen mas de 120 días sin			

Elaboración propia, Banco Pichincha, 2010

3.6 IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO BASADO EN KRIS

3.6.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS VALORES DEL KRI

A partir de la definición de los formularios para la construcción de los kris se efectuó el proceso de levantamiento, depuración, procesamiento y estandarización de la información mensual histórica, tarea que demandó mucho tiempo y esfuerzo debido a lo siguiente:

- La información no se encontraba disponible en forma directa, se debía extraer de bases mayores.
- Los históricos de meses anteriores presentaban tipos de archivos de información diferentes.
- Los formatos de los registros almacenados no eran similares de mes a mes.
- El número de partidas por procesarse una vez levantada fue de gran magnitud, superaba en algunos casos los 600.000 registros por kri, el resumen de los registros se utilizados se presentan en los anexos No. 1 al No. 4.

Una vez estandarizada la información se realizó una simulación histórica de la evolución de las medidas de los kri mes a mes desde inicios del año 2009 hasta julio de 2010, este periodo se consideró adecuado para capturar la evolución de los indicadores respecto a los límites establecidos para cada rango, con esta información se construyó el formulario de seguimiento de cada uno de los KRI, el mismo contiene sus principales características y evolución; en los anexos N 5 al N 20 se presenta

estos formularios.

Esta evolución de los indicadores se presenta como el porcentaje de variación que respecto al mes anterior ha tenido la variable asociada al kri

3.6.2 IMPLEMENTACIÓN DE LOS KRI

Construida la información histórica a partir del mes de agosto de 2010 se implemento el seguimiento de los kris para el control de los riegos y la evolución incluida la etapa de implementación hasta el mes de diciembre de 2010 se presenta gráficamente.

3.6.2.1 Evolución del KRI -624-01.

La variación mensual del monto de las primas de seguros de la cartera que permanecen sin recuperación hasta 60 días, ha tenido un comportamiento irregular durante todo el periodo de análisis, la presencia de valores que han superado el límite de acción inmediata (rojo), esta tendencia se mantiene luego del mes de agosto, esto determinó que se establezcan nuevas acciones de mitigación en especial un mayor seguimiento a las gestiones de cobro lo que permitió la disminución de los valores para octubre y noviembre, sin embargo para el mes de diciembre el valor del kri se incrementa superando los límites previstos, esto por el crecimiento de operaciones durante el mes de diciembre.

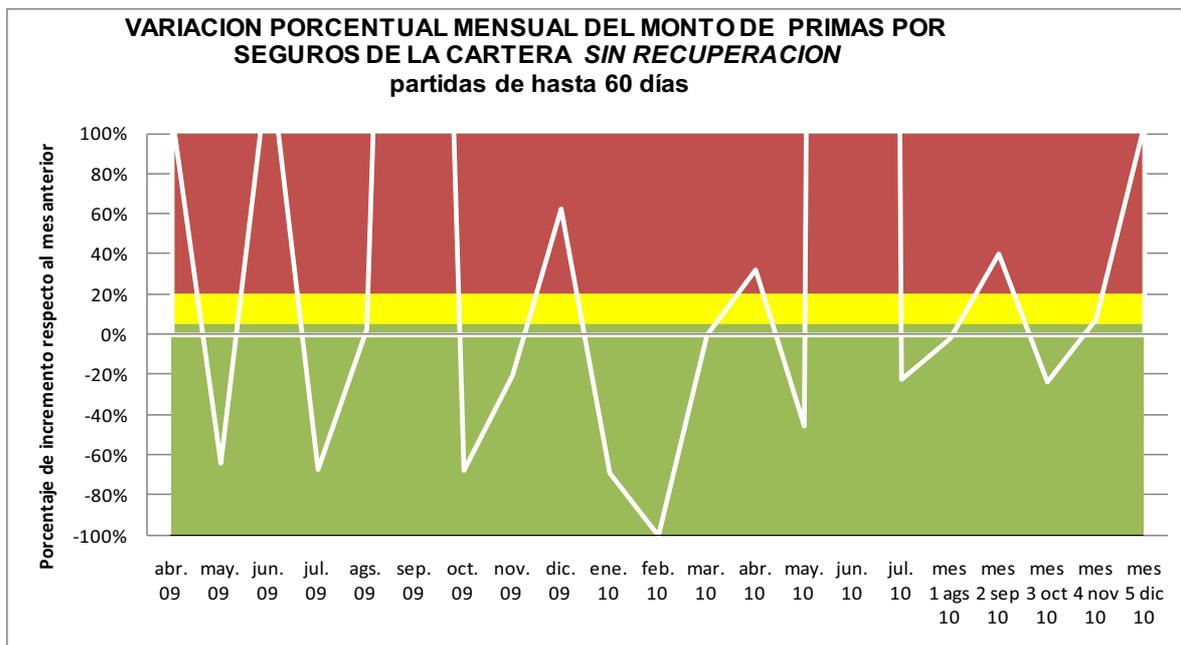


Figura 11 – Evolución de kri-624-01
(BANCO PICHINCHA, 2010)

3.6.2.2 Evolución del KRI-624-02

La evolución de las partidas de primas de seguros que no son gestionadas por más de 120 días presenta un comportamiento irregular hasta abril de 2010, a partir de este mes las variaciones no superan el 3% ubicándose en el área verde, desde el mes de agosto debido a mejores gestiones de cobro.

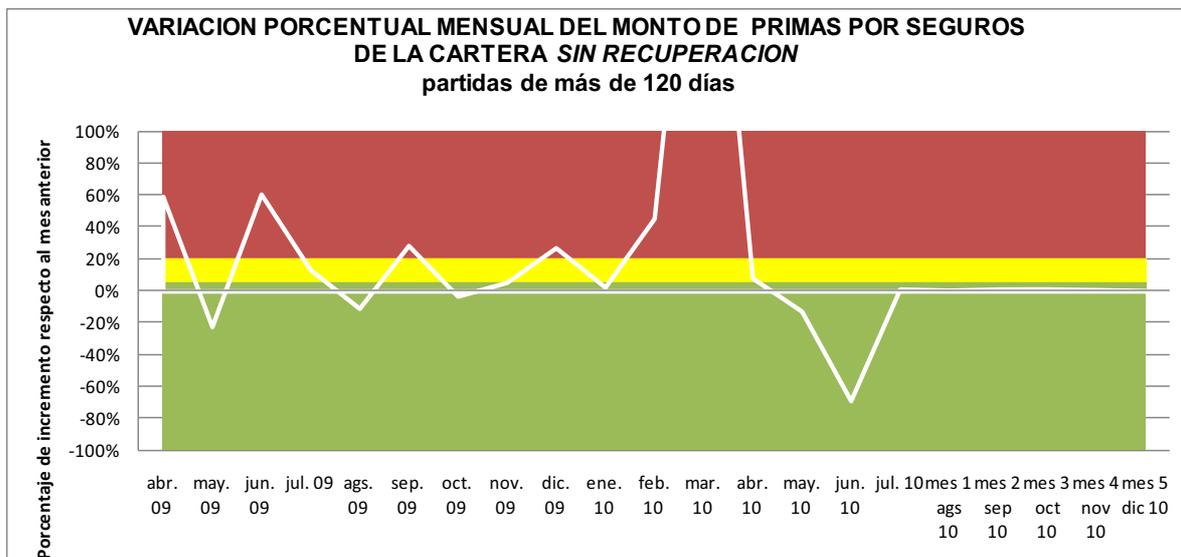


Figura 12 – Evolución de kri-624-02

(BANCO PICHINCHA, 2010)

Si analizamos en conjunto los indicadores kri-624-01 y kri-624-02, que corresponden al riesgo 624, concluimos que el contar con estos kris ha permitido monitorear la efectividad de las gestiones de cobro implementadas, disminuyendo los niveles de pérdida real y el potencial vinculada, esto por cuanto las variaciones porcentuales en los últimos meses han sido mínimas.

3.6.2.3 Evolución del KRI -1402-01.

La variación mensual del monto de las primas de seguros de la cartera de vehículos que permanecen sin recuperación hasta 60 días, no presenta estabilidad dentro de la información histórica, de igual forma el comportamiento es muy variable luego del mes de agosto que se implantó el modelo, se hace necesario reforzar las medidas de cobro y otras acciones de mitigación para recuperar las primas de seguros en los primeros días y llevar a una situación de control al indicador.

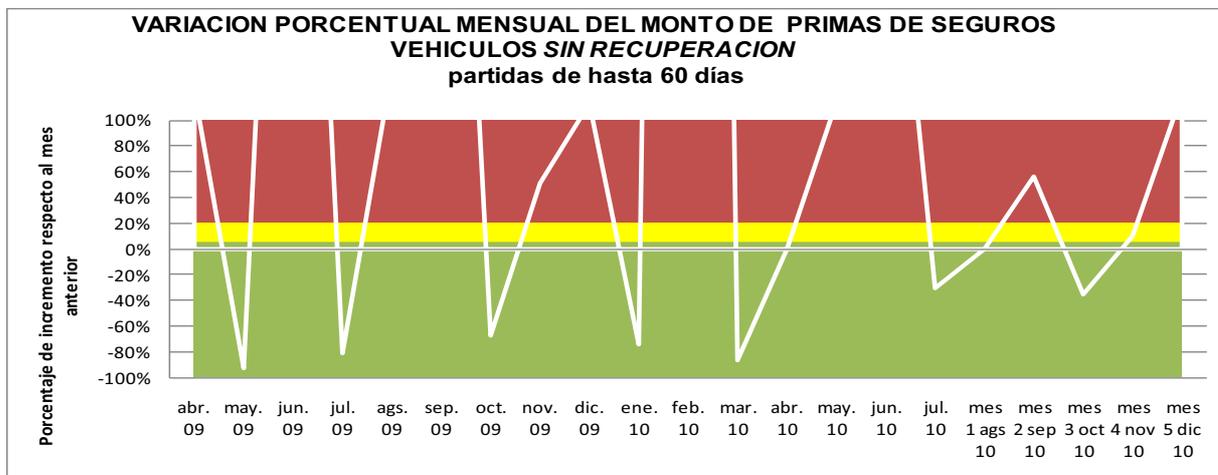


Figura 13 – Evolución de kri-1402-01
(BANCO PICHINCHA, 2010)

3.6.2.4 Evolución del kri 1402-02

La evolución de primas de seguros de la cartera de vehículos que permanecen sin cobrarse por más de 120 días presenta un comportamiento irregular hasta febrero del 2010, a partir de este mes se estabiliza en la zona verde “normal”, esta tendencia es más marcada desde el mes de agosto de 2010, lo que nos indica que las acciones de mitigación permiten la recuperación tardía de las partidas.

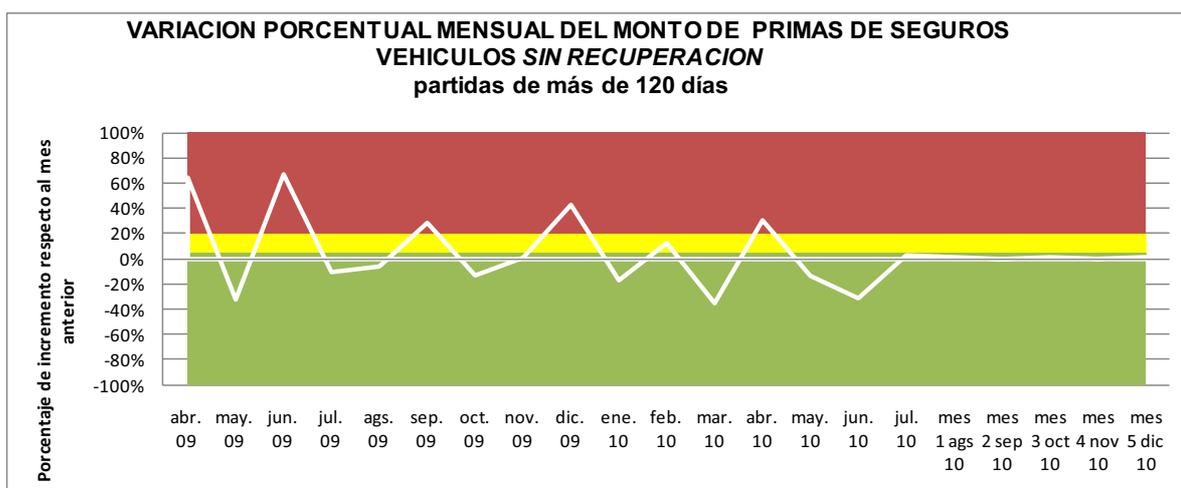


Figura 14 – Evolución de kri-1402-02
(BANCO PICHINCHA, 2010)

En un análisis integral de los indicadores del riesgo 1402 esto es en conjunto los kri-1402-01 y kri-1402-02, se concluye que existe una gestión tardía de las primas de seguros pues si bien estas presentan variaciones en los primeros días de apareamiento, se pueden recuperar entre los días 60 120 de morosidad, se hace necesario mejorar las medidas preventivas de cobro antes de los 60 días.

3.6.2.5 Evolución del kri 770-01

La variación mensual del monto de los valores por gastos legales sin recuperación hasta 60 días presentan incrementos y decrecimientos muy importantes hasta el mes de febrero de 2.010, a partir de este se estabiliza presentando valores con crecimientos menores, las lecturas del kri a partir de la implementación (agosto 2010) se ubican en la zona verde “normal”, para este indicador las medidas de cobro preventivo otras medias han permitido estabilizar el valor de los gastos que se recuperan hasta 60 días

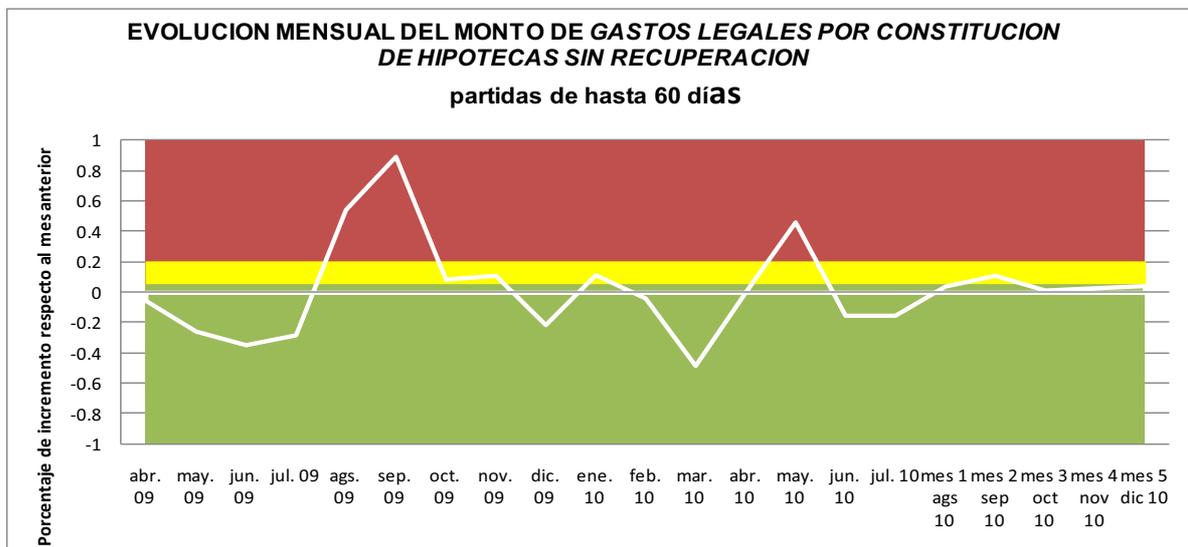


Figura 15 – Evolución de kri-770-01

(BANCO PICHINCHA, 2010)

3.6.2.6 Evolución del kri 770-02

La evolución de los valores por gastos legales que permanecen sin cobrarse por más de 120 días presenta un comportamiento estable en la información histórica y se mantiene luego del mes de agosto 2010, las mediciones del indicador se ubican en la zona considerada normal “verde” las medidas de gestión de cobro y mitigación han sido y continúan siendo efectivas.

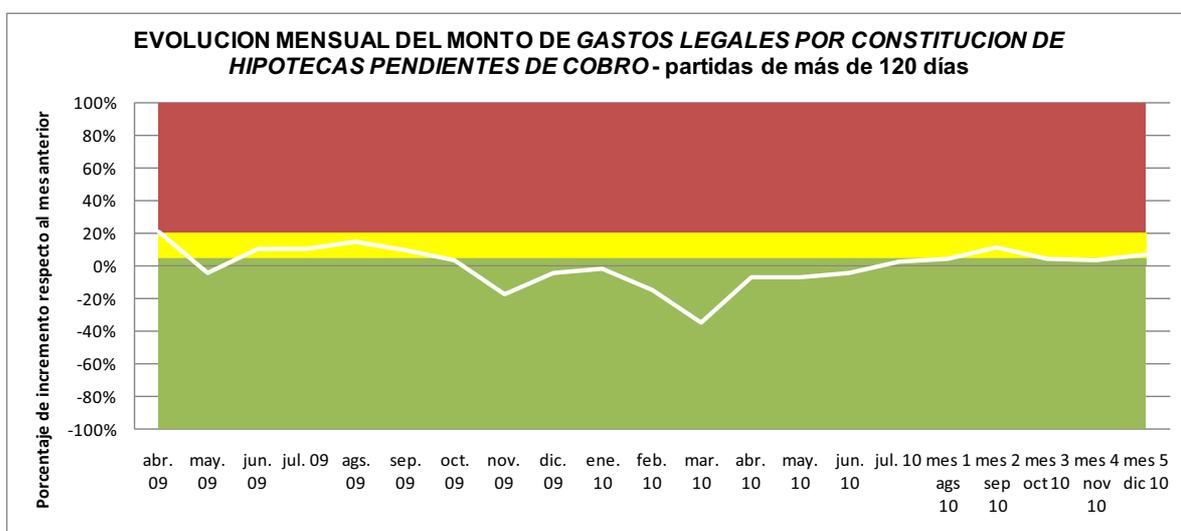


Figura 16 – Evolución de kri-770-02
(BANCO PICHINCHA, 2010)

En un análisis global de los indicadores del riesgo 770, esto es en conjunto los kri-770-01 y kri-770-02, se concluye que la probabilidad de pérdidas por gastos legales no gestionados ha disminuido, puesto que las medidas de mitigación han permitido disminuir el porcentaje de variación de estos gastos que no son cobrados hasta los 60 días de mora, situación que antes de la implementación tomaba hasta los 120 días.

3.6.2.7 Evolución del kri 1258-01

La variación mensual del monto de los valores por gastos legales por gestión de operaciones de leasing que no se recuperan hasta 60 días, presentan variaciones importantes en los últimos meses del periodo histórico y en especial a partir de la implementación, esto nos indica que la gestión de recuperación ha perdido su efectividad dentro del periodo de hasta 60 días.

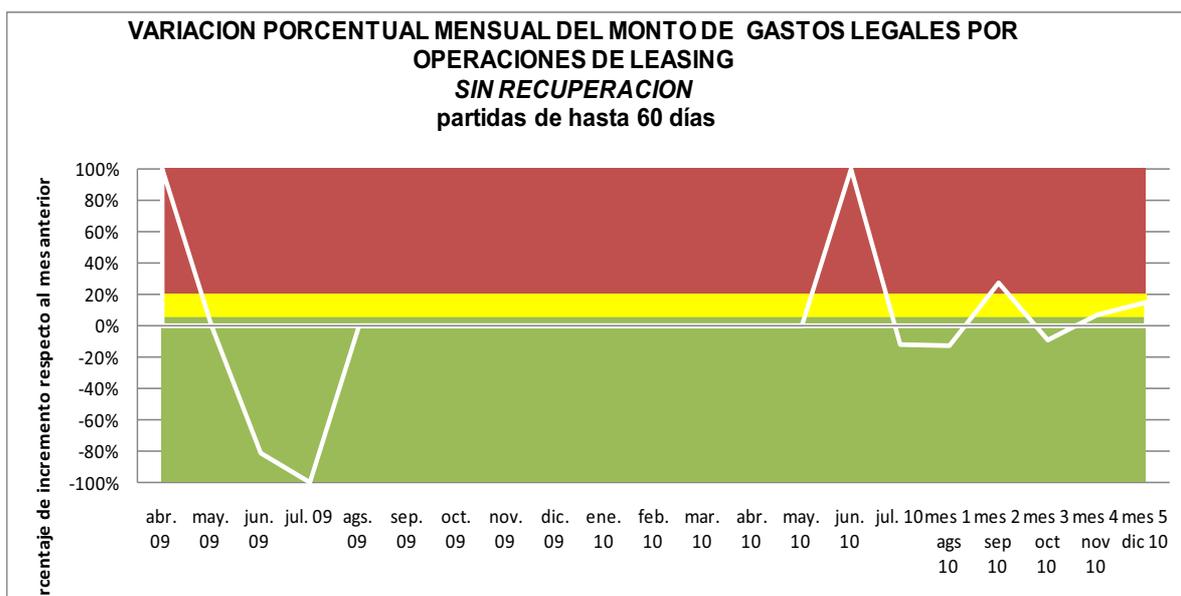


Figura 17 – Evolución de kri-1258-01
(BANCO PICHINCHA, 2010)

3.6.2.8 Evolución del kri 1258-02

La evolución de los valores por gastos legales por gestión de operaciones de leasing que permanecen sin gestión por más de 120 días presenta un comportamiento estable en todo el periodo histórico se ha mantenido después de agosto 2010, esto nos indica que si bien las partidas son recuperadas, esto se lo realiza en forma tardía entre los días 60 y 120 incrementado la probabilidad de ocurrencia de pérdidas.

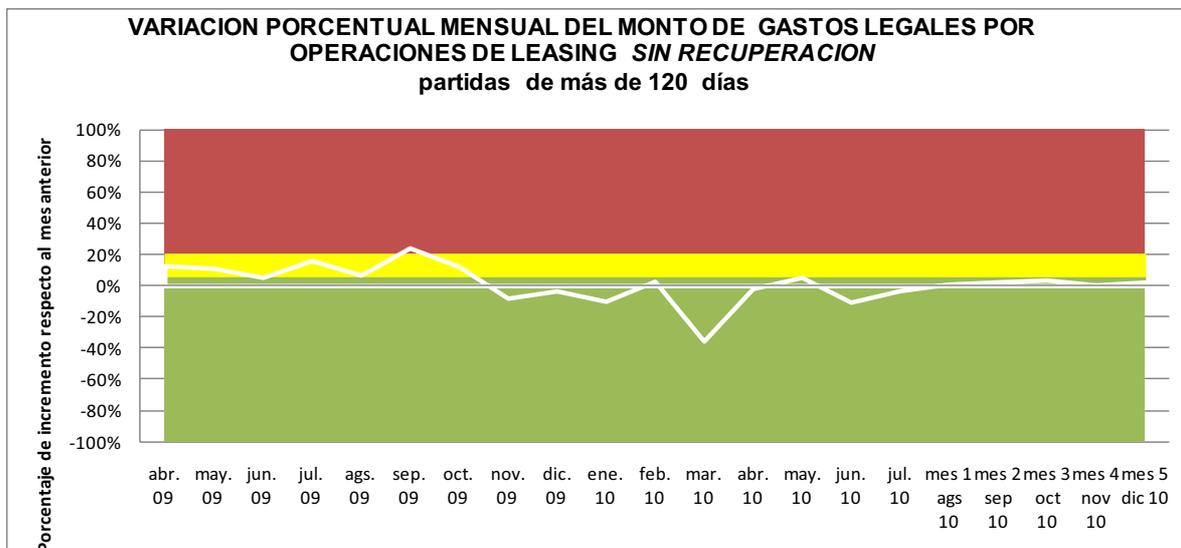


Figura 18 – Evolución de kri-1258-02
(BANCO PICHINCHA, 2010)

En un análisis conjunto de los indicadores del riesgo 1258, esto es kri-1258-01 y kri-1258-02, se concluye que el riesgo ha incrementado su probabilidad de ocurrencia puesto que la gestión de cobro se ha pasado de los primeros días de mora hacia los 120 días, se hace necesario mejorar la gestión preventiva y otras medidas de mitigación.

3.6.2.9 Evolución del kri 1242-01

La variación mensual del monto de los valores pendientes por avalúos no recuperados hasta 60 días presenta un comportamiento inestable pasando de zona roja a zona amarilla o verde de un mes a otro, lo que nos lleva a concluir que no existe un proceso adecuado de gestión de las partidas de hasta 60 días, posterior al mes de agosto de 2010 esta tendencia se mantiene, sin embargo para el mes de diciembre se presenta una importante reducción lo que indica que las medidas de cobro de los avalúos pendientes han mejorado en el tiempo.

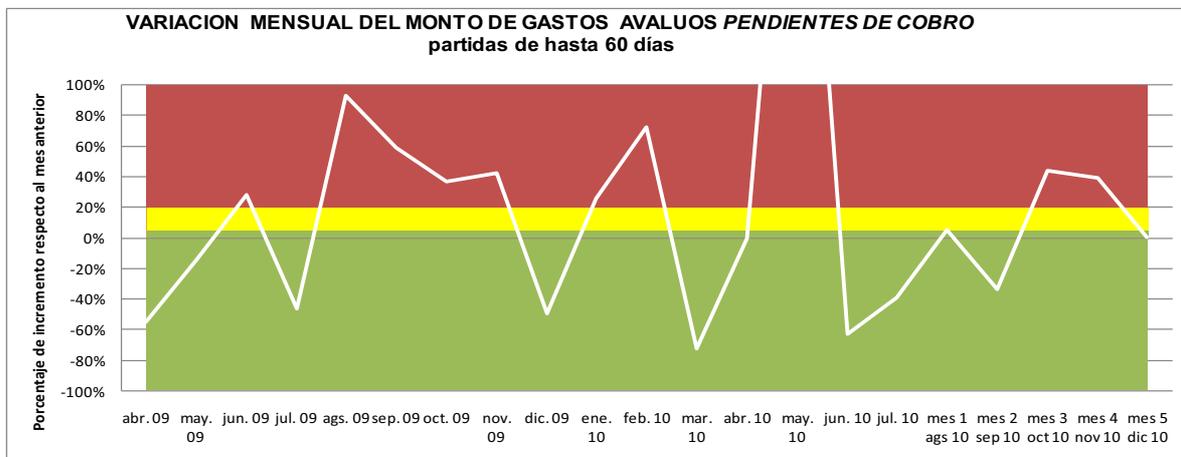


Figura 19 – Evolución de kri-1242-01
(BANCO PICHINCHA, 2010)

3.6.2.10 Evolución del kri 1242-02

La evolución de los valores por gastos de avalúos que no se recuperan por más de 120 días presenta un comportamiento estable en todo el periodo de análisis las mediciones del indicador se ubican en la zona considerada normal “verde” en casi todos los meses, concluimos que la gestión en el periodo 60 a 120 días se lleva en forma adecuada.

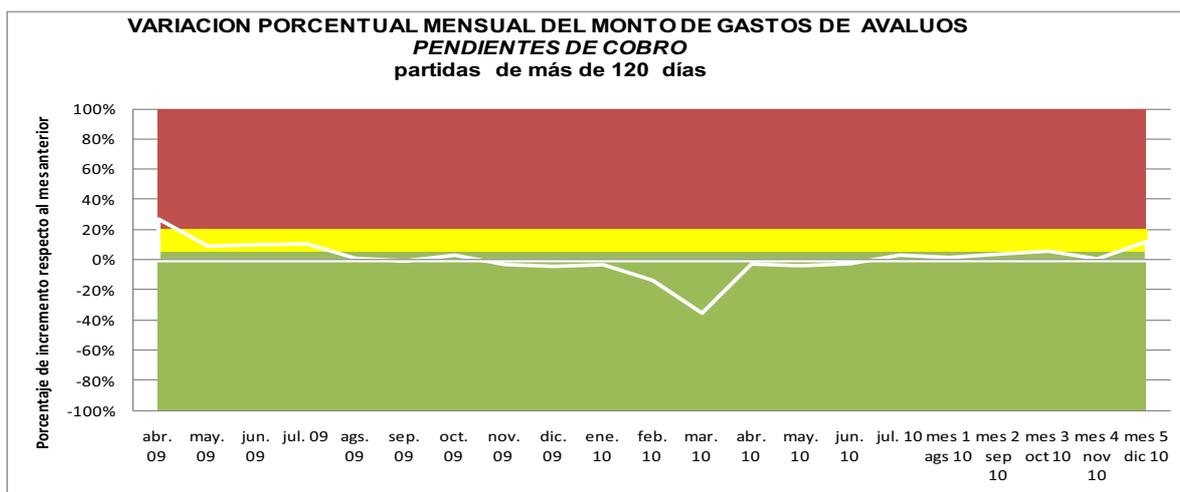


Figura 20 – Evolución de kri-1242-02
(BANCO PICHINCHA, 2010)

En un análisis integrado del riesgo 1242, esto es en conjunto los indicadores kri-1242-01 y kri-1242-02, se concluye que gestión para recuperar los valores pendientes se realiza en forma tardía en el periodo entre 60 y 120, es necesario mejorar las acciones de recuperación durante los primeros días de mora de las partidas.

3.6.2.11 Evolución del kri 600-01

La variación mensual del monto de las operaciones desembolsadas sin contar con documentos de crédito (pagare o contrato), presenta un comportamiento inestable pasando de zona roja a zona amarilla o verde de un mes a otro, esto nos permite concluir que no se han definido adecuadamente las medidas de control y mitigación, a partir de agosto la variabilidad se mantiene, si bien se han mejorado los controles al desembolso, la importancia del riesgo nos indica que se debe buscar establecer la variación de este indicador con una tendencia a que no exista este tipo de excepciones.

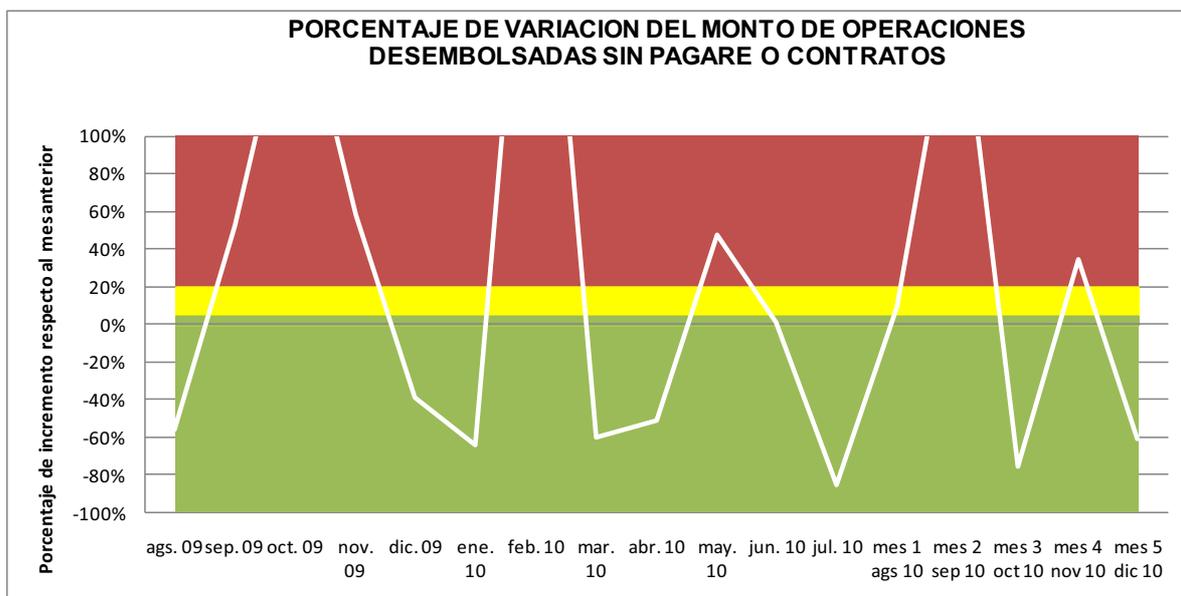


Figura 21 – Evolución de kri-600-01
(BANCO PICHINCHA, 2010)

3.6.2.12 Evolución del kri 600-02

La evolución del número de operaciones desembolsadas sin contar con documentos de crédito (contrato o pagaré) presenta valores muy volátiles durante todo el periodo, pasando de zona roja a zona amarilla o verde de un mes a otro, lo que nos lleva a concluir que el proceso de control de desembolsos no se está ejecutando en forma adecuada y el número de excepciones al mismo generan operaciones que se desembolsan sin contar con documentos, sin embargo a partir de septiembre 2010 existe una reducción del número de operaciones que no mantienen documentos de crédito.

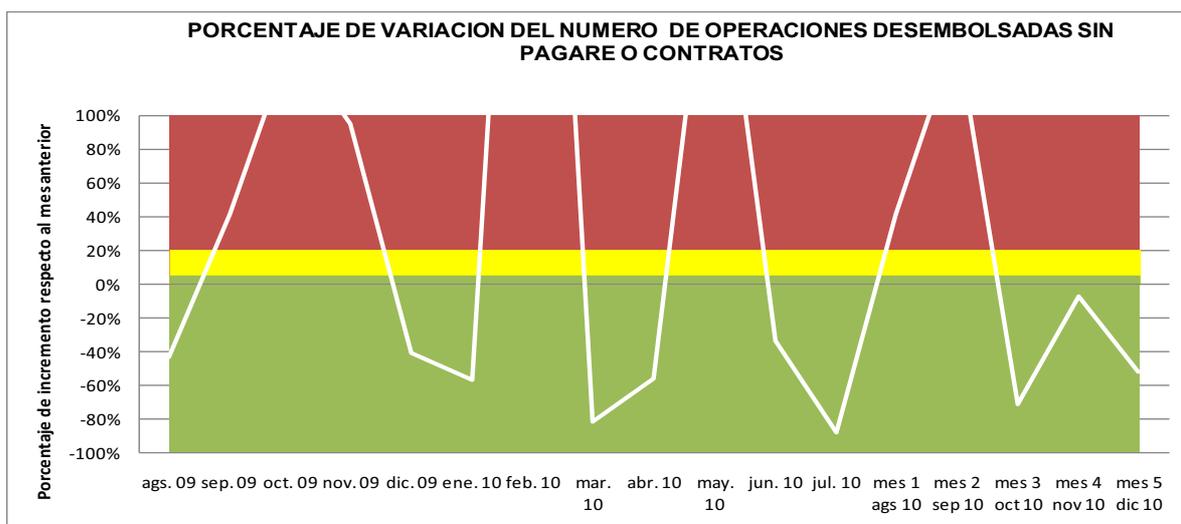


Figura 22 – Evolución de kri-600-02
(BANCO PICHINCHA, 2010)

En un análisis del riesgo 600, esto es en conjunto los indicadores kri-600-01 y kri-600-02, se concluye que el proceso de desembolsos y manejo de excepciones de documentos de crédito generan una exposición no deseada, si bien para finales del periodo ha disminuido el número de operaciones sin documentos de crédito, el monto

de esta exposición no se ha reducido, se hace necesario mejorar controles para el desembolso de operaciones.

3.6.2.13 Evolución del kri 1316-01

La variación mensual del monto de las operaciones desembolsadas sin contrato de seguro de desgravamen presenta un comportamiento inestable, en los primeros meses se ubica en zona normal “verde”, sin embargo los últimos meses se ha incrementado el monto de las operaciones sin seguro de desgravamen; en el periodo posterior a la implementación se ha incrementado este monto, las acciones de control para evitar la excepción en los seguros de desgravamen de la cartera no han sido efectivas y por el contrario la exposición ha crecido.

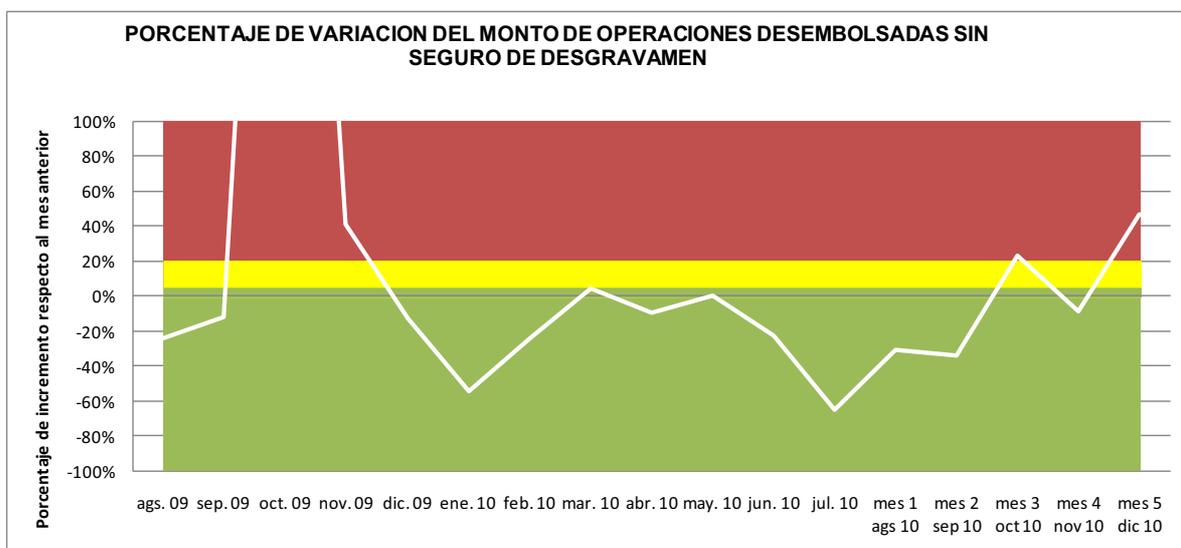


Figura 23 – Evolución de kri-1316-01
(BANCO PICHINCHA, 2010)

3.6.2.14 Evolución del kri-1316-02

En cuanto al número de operaciones desembolsadas sin seguro de desgravamen presenta un comportamiento estable en casi todo el periodo de análisis las mediciones del indicador se ubican en la zona considerada normal “verde” también luego del mes de agosto 2010.

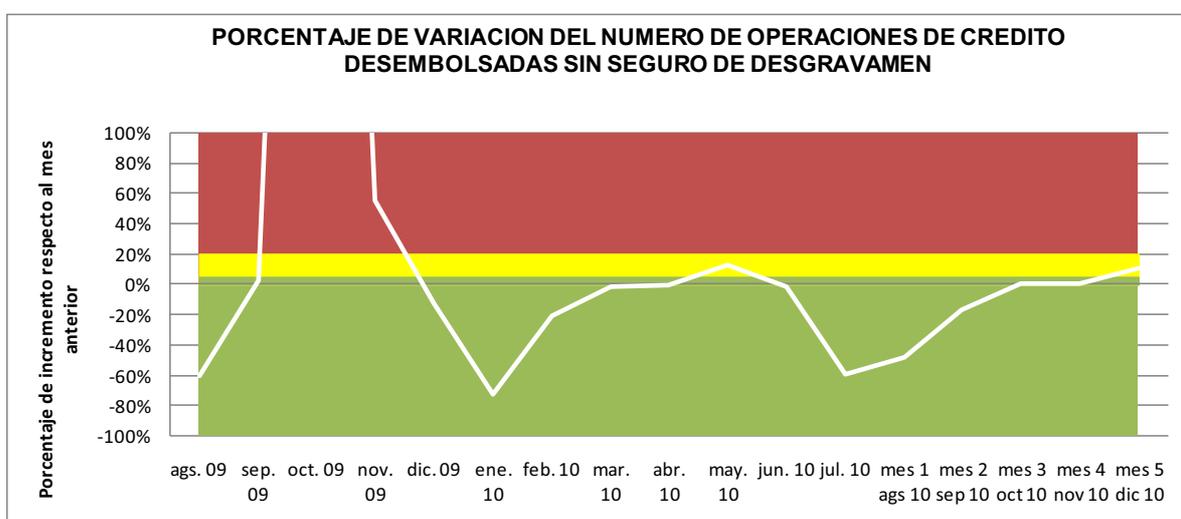


Figura 24 – Evolución de kri-1316-02
(BANCO PICHINCHA, 2010)

En un análisis del riesgo 1306, esto es en conjunto los indicadores kri-1306-01 y kri-1306-02, se concluye que si bien el número de operaciones desembolsadas sin seguro de desgravamen se ha mantenido estable dentro de los términos aceptados, el monto de estas operaciones se ha incrementado, por lo que es necesario revisar los controles y las excepciones del proceso de desembolso de operaciones en las cuales no se realiza el contrato de seguro de desgravamen, esto expone a la institución a importantes pérdidas en caso de reclamos por muerte o incapacidad de los clientes..

3.6.2.15 Evolución del kri-1314-01

La variación mensual del monto de las operaciones desembolsadas sin documentación de soporte presenta un comportamiento inestable pasando de zona roja a zona amarilla o verde de un mes a otro, lo que nos indica que los controles del proceso no mantienen un desempeño estable generando excepciones en forma permanente, con posterioridad al mes de agosto se mantiene la inestabilidad por lo que es necesario mejorar el proceso de control de documentación, evitando la pérdida o destrucción de la misma.

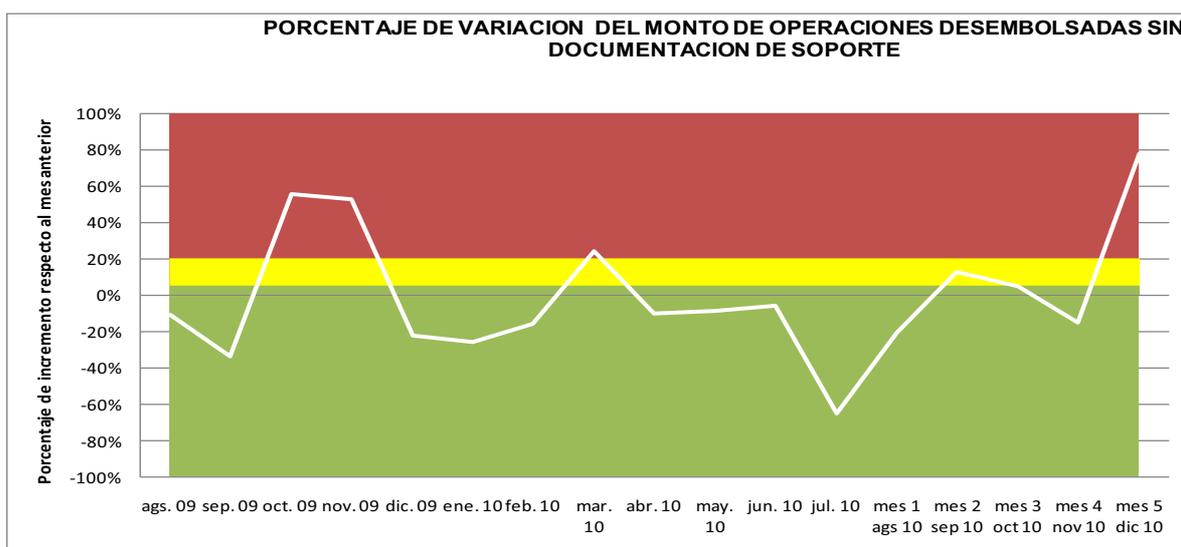


Figura 25 – Evolución de kri-1314-01
(BANCO PICHINCHA, 2010)

3.6.2.16 Evolución del kri-1314-01

La evolución del número de operaciones desembolsadas sin documentación de soporte, registra variaciones significativas en sus mediciones, si bien durante casi un año (septiembre 2009 a agosto 2010) se encuentra dentro de la zona verde,

consideramos que los controles del proceso no mantienen un desempeño estable generando excepciones en forma permanente.

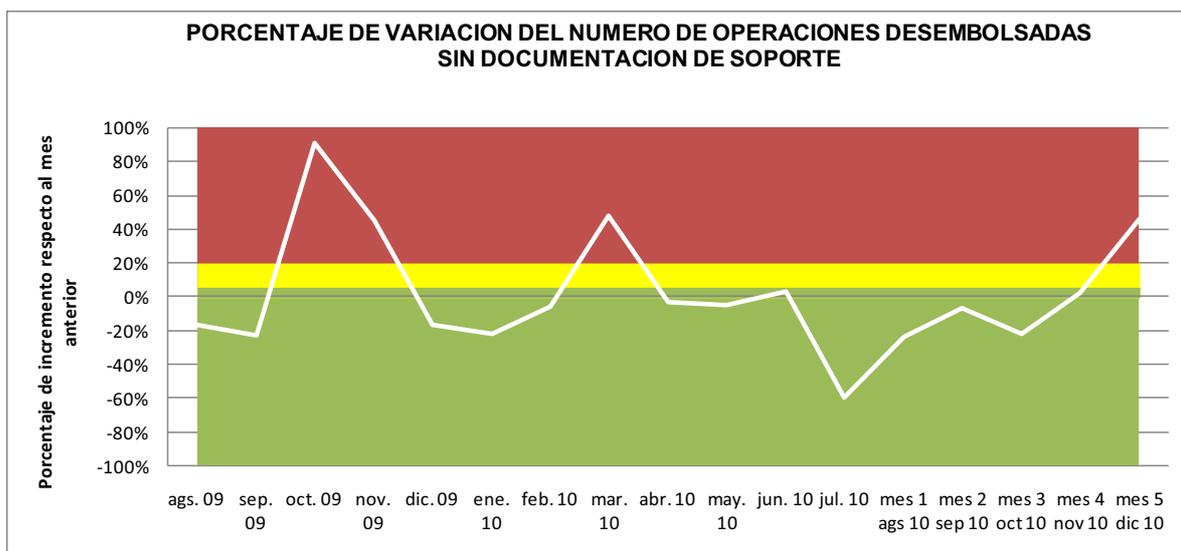


Figura 26 – Evolución de kri-1314-02
(BANCO PICHINCHA, 2010)

En un análisis integral del riesgo 1314, esto es en conjunto los indicadores kri-1314-01 y kri-1314-02, se concluye que el proceso de desembolso y control de documentos de soporte generan excepciones por sobre lo esperando, se hace necesario revisar los controles para evitar el incremento de la probabilidad del riesgo

3.6.3 CONSTRUCCIÓN DE TABLEROS DE CONTROL DE INDICADORES

Para el monitoreo y seguimiento de la evolución de los indicadores se generó de una herramienta de información gerencial la misma que, en forma gráfica consolida la información sobre el desempeño de los kri; el tablero de control de indicadores se generó en base al nivel mensual que cada uno de los kri ha presentado en el periodo de análisis, se los presenta como una tendencia de color verde, amarillo y

rojo y se los puede agrupar de acuerdo a diversas categorías, por riesgo, por proceso, por niveles actuales, por periodos temporales (meses, trimestres), etc.

La utilidad de observar la evolución de los kris en una sola plantilla permite escoger aquellos indicadores que presentan cierto comportamiento o tendencia, ejemplo aquellos que han cambiado de verde, a amarillo o rojo, aquellos que se mantienen en rojo, etc.

3.6.4 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO

Hipótesis de trabajo planteada “ **El diseño e Implantación de de un modelo de administración de riesgo operativo basado en la construcción de un cuadro de mando de indicadores de Riesgo Operativo, permitirá una mejor administración del riesgo operativo en el Banco Pichincha, permitiendo alcanzar una mayor certidumbre sobre las medidas de control, los niveles de exposición al riesgo y la disminución de las posibles pérdidas operativas” .**

Desde el mes de agosto del año 2.010, mes en el cual se implanto el modelo de gestión de Riesgo Operativo a través de la construcción de indicadores claves KRI, para el seguimiento de la evolución de la mitigación de los riesgos y la tendencia de la probabilidad de ocurrencia de riesgos, la construcción de los tableros de evolución de KRI, permiten en forma clara demostrar que en la gran mayoría de los indicadores construidos y sobre los cuales se han generado acciones de control, la tendencia de la probabilidad de ocurrencia ha disminuido o ha mantenido una tendencia estable a diferencia de los meses anteriores en los cuales presentaban medidas erráticas o con tendencias crecientes, de los 16 kris que se están midiendo mensualmente aparecen con tendencia a mejorar o mantener sus medidas 11 de estos.

La herramienta se ha generado de tal manera que permite ingresar a la evolución y plantilla de kri en cualquier momento, permitiendo que ampliar el análisis en forma sencilla y directa, para ello se ha generado cuadros y Figuras en Excel, los mismos que mediante comandos e hipervínculos permiten navegar por la información del modelo.

La construcción de estos tableros de control ha permitido contar con información más oportuna, de mayor calidad y precisión mejorando la gestión del riesgo operativo del banco, por lo que podemos concluir que la hipótesis de trabajo ha sido demostrada, el modelo de gestión basado en construcción de indicadores de riesgo están contribuyendo a una mejor gestión del riesgo operativo y a la reducción de las pérdidas operativas.

TABLERO DE CONTROL DE EVOLUCION DE KRI									
CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	CODIGO DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL KRI						
				jun-09	dic-09	jun-10	mes 1 ags 10	mes 3 oct 10	mes 5 dic 10
rie-or.cre 624	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de desgravamen 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)	KRI-624-01	variacion porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera general que permanecen hasta 60 días sin recuperación	✗	✗	✗	✓	✓	✗
		KRI-624-02	variacion porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera general que permanecen mas de 120 días sin recuperación	✗	✗	✓	✓	✓	✓
rie-or.cre 1402	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de vehículos 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)	KRI-1402-01	variacion porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera de vehículos que permanecen hasta 60 días sin recuperación	✗	✗	✗	✓	✓	✗
		KRI-1402-02	variacion porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera de vehículos que permanecen mas de 120 días sin recuperación	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Figura 27 – Tablero de control riesgos 624 y 1402

(BANCO PICHINCHA, 2010)

TABLERO DE CONTROL DE EVOLUCION DE KRI									
CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	CODIGO DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL KRI						
				jun-09	dic-09	jun-10	mes 1 ags 10	mes 3 oct 10	mes 5 dic 10
rie-or.cre 770	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (avalúos y gastos de constitución de hipotecas) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información	KRI-770-01	evolución del monto de las partidas de gastos legales por constitución de hipotecas con permanencia de hasta 60 días sin recuperación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		KRI-770-02	evolución del monto de las partidas de gastos legales por constitución de hipotecas con permanencia mayor a 120 días sin recuperación	⚠	✓	✓	✓	✓	⚠
rie-or.cre 1258	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por valores pagados por cuenta del cliente, gastos de registro e inscripción de contratos de operaciones de leasing (cta 1614) que no son gestionadas a los deudores debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información	KRI-1258-01	variación porcentual de las partidas por gastos legales por operaciones de leasing que permanecen hasta de 60 días sin recuperación	✓	✓	✗	✓	✓	⚠
		KRI-1258-02	variación porcentual de las partidas por gastos legales por operaciones de leasing que permanecen 120 días o más sin recuperación	⚠	✓	✓	✓	✓	✓

Figura 28 – Tablero de control riesgos 770 y 1258
(BANCO PICHINCHA, 2010)

TABLERO DE CONTROL DE EVOLUCION DE KRI									
CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	CODIGO DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL KRI						
				jun-09	dic-09	jun-10	mes 1 ags 10	mes 3 oct 10	mes 5 dic 10
rie-or.cre 1242	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (FACTURACIÓN DE AVALUOS) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información	KRI-1242-01	variación porcentual de las partidas por gastos de avalúos de garantías que permanecen hasta de 60 días sin recuperación	✗	✓	✓	⚠	✗	✓
		KRI-1242-02	variación porcentual de las partidas por gastos de avalúos que permanecen más de 120 días sin recuperación	⚠	✓	✓	✓	⚠	⚠
rie-or.cre 600	Riesgo de pérdida de Contraparte producido por que no se puede realizar la recuperación judicial de operaciones de crédito que mantienen documentos habilitantes incompletos o con errores debido a negligencia (Descuido-Olvido)	KRI-600-01	variación porcentual del monto las operaciones desembolsadas sin pagare o contrato		✓	✗	✗	✓	✓
		KRI-600-02	variación porcentual del numero de operaciones las operaciones desembolsadas sin pagare o contrato		✓	✓	✗	✓	✓

Figura 29 – Tablero de control riesgos 1242 y 600
(BANCO PICHINCHA, 2010)

TABLERO DE CONTROL DE EVOLUCION DE KRI									
CODIGO DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	CODIGO DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL KRI						
				jun-09	dic-09	jun-10	mes 1 ags 10	mes 3 oct 10	mes 5 dic 10
rie-or.cre 1316	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por se desembolsan de crédito en agencias sin contar con documentación de respaldo de seguro de desgravamen de las operaciones debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos	KRI-1316-01	variacion porcentual del monto las operaciones desembolsadas sin seguro de desgravamen		✓	✓	✓	✗	✗
		KRI-1316-02	variacion porcentual del numero de operaciones las operaciones desembolsadas sin seguro de desgravamen		✓	✓	✓	✗	✗
rie-or.cre 1314	Riesgo de pérdida de Contraparte producido por que se desembolsan en agencias operaciones de crédito con documentación de soporte incompleta (medio de aprobación, otros documentos) debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos	KRI-1314-01	variacion porcentual del monto las operaciones desembolsadas sin documentacion de soporte		✓	✓	✓	✗	✗
		KRI-1314-02	variacion porcentual del numero de operaciones las operaciones desembolsadas sin documentacion de soporte		✓	✗	✓	✓	✗

Figura 30 – Tablero de control riesgos 1316 y 1314
(BANCO PICHINCHA, 2010)

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

La moderna gestión del Riesgo en las instituciones financieras requiere una mayor cantidad y calidad de información de las causas que determinan el apareamiento y evolución de los riesgos; el contar con alertas tempranas sobre la evolución de la probabilidad de materialización de las pérdidas permiten la adopción de medidas de control y mitigación de los diversos riesgos.

La rápida respuesta ante variaciones de las condiciones que originan los quebrantos o pérdidas, puede significar la diferencia entre un impacto inexistente o leve y pérdidas que comprometan el patrimonio de la institución.

Desde la publicación de los documentos y recomendaciones del comité de Basilea la evolución de los modelos de gestión del riesgo ha sido acelerada y cada vez más sofisticada, El Banco Pichincha como líder del mercado financiero ecuatoriano ha adoptado las mejores prácticas internacionales generando para sí modelos internos de gestión del riesgo que le permitan conocer, identificar, medir, monitorear y mitigar las diversas exposiciones que enfrenta.

El modelo de gestión de riesgo operativo desarrollado desde hace varios años ha permitido alcanzar un nivel de mitigación de los riesgos que se ha mantenido en el tiempo y ha logrado la reducción de los niveles históricos de pérdida operativa; sin embargo, la gestión realizada presenta limitaciones, en especial por cuanto considera al poder de mitigación de los planes de acción como permanente, esto es

que una medida de mitigación no pierde su efecto de control respecto a la causa o factor de riesgo que la origina.

La implementación de un modelo de gestión basado en indicadores claves de riesgo Kri, permite contar con información sobre el comportamiento de las causas que originan los riesgos, esto es de las variaciones que a lo largo del tiempo tienen las variables que determinan la materialización de los riesgos.

El modelo de kri que se ha desarrollado, nos permite contar con un conjunto de alertas tempranas sobre las causas de los principales riesgos, posibilitando la toma de decisiones y la implantación de medidas de control y mitigación que eviten la materialización de las pérdidas.

El conocer la evolución mensual de los indicadores posibilita el monitoreo permanente de su comportamiento y le otorga a la administración una herramienta adicional de gestión y toma de decisiones oportunas.

El presentar las kris en forma gráfica en un cuadro de mando activo, el mismo que con la pulsación de una tecla navegue por las características de los indicadores su plantilla de registro y su evolución histórica proporciona facilidad en el manejo y puede ser utilizada por los responsables de los procesos sin complicaciones.

La construcción de los indicadores demanda un esfuerzo importante en especial por la obtención y procesamiento de los datos; puesto que, éstos se encuentran dispersos en los diversos sistemas y departamentos de la institución, debiendo realizar una labor de mineo de la misma que consume recursos y tiempo; sin embargo esta limitación es de poca significación una vez desarrollados los indicadores y la información que estos proporcionan para la gestión de los riesgos.

El modelo de gestión de riesgo basado en indicadores, entrega información que permite anticiparnos al apareamiento de pérdidas otorgándonos la posibilidad de una reacción temprana mejorando los niveles reales de mitigación de los riesgos.

4.2 RECOMENDACIONES

La validez del modelo respecto a la administración del riesgo ha sido probada en el desarrollo del presente trabajo, por lo que recomendamos continuar la implantación y mantenimiento del modelo en toda la administración de riesgo del Banco Pichincha.

La implementación del modelo de kri a partir del mes de agosto de 2010 ha permitido contar con información oportuna sobre la evolución de los factores y variables ligadas a la materialización de los riesgos, sería muy importante desarrollar herramientas informáticas que automaticen el control de los indicadores.

El manejo de la información se ha constituido en uno de los principales limitantes para la construcción de los kris y del tablero de control de kris, recomendamos la estandarización de las fuentes de información, en especial de las conciliaciones bancarias a fin de contar de manera más oportuna con la información de fuente directa para la gestión de indicadores.

El manejo del tablero de control como herramienta de gestión gerencial debe ser permanente a fin de que se convierta en el principal instrumento para la toma de decisiones en base a las alertas tempranas que ofrece.

REFERENCIAS

- ARRANZ, José Pedro. 2005. *Indicadores de Riesgo: la piedra Angular en el Seguimiento y Control del riesgo Operacional*. Coruña : SD, 2005.
- Caruana, Jaime. 2004. *Hacia una efectiva implementación del Nuevo Marco del capital de Basilea*. Mexico D.F. : s.n., 2004.
- COMITE DE BASILEA . 2003. *Prácticas Sanas para la Administración y Supervisión de Riesgo Operativo*. Basilea : Banco de Pagos Internacionales, 2003.
- Comite de Basilea. 2001. *The New Basel Capital Accord*. 2001.
- Committee, Consultative proposal by de. 1993. *Measurement of Banks' Exposure to Interest Rate Risk*,. 1993.
- Estimación Práctica de Pérdidas Esperadas e Inesperadas en Riesgo Operativo*. NAVARRETE, Enrique. 2006. Guatemala : Scalar Consulting, 2006. Estimación Práctica de Pérdidas Esperadas e Inesperadas en Riesgo Operativo. pág. 11.
- Gestión de Riesgo Corporativo " Indicadores de Riesgo"*. PRICE WATER HOUSE. 2007. Quito : PWC, 2007. Gestión de Riesgo Corporativo " Indicadores de Riesgo". pág. 22.
- La gestión del riesgo Operacional de cara al Nuevo Acuerdo de Basilea*. GONZALEZ FERNANDEZ, Manuel. 2006. Quito : TEC, 2006. Programa de Riesgo financiero TEC de Monterrey. pág. 150.
- PICHINCHA, BANCO. 2006. *Mapa Institucional de Macroprocesos*. Quito : s.n., 2006. —. 2009. *Modelo de Gestión de Riesgo Operativo*. Quito : s.n., 2009.
- Riesgo Operativo*. HERNANDEZ, Ruben. 2007. Quito : tec, 2007. Seminario Taller Riesgo Operativo. pág. 87.
- SBS. 2009. Superintendencia de Bancos Ecuador. *Superintendencia de Bancos Ecuador*. [En línea] 20 de 10 de 2009. [Citado el: 10 de 10 de 2009.] www.superban.gov.ec.
- Seminario Taller de Riesgo Operativo*. PRICE WATER HOUSE. 2006. Quito : PWC, 2006. Banco del Pichincha, Seminario de Riesgo Operativo. pág. 200.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. 2005. *Regulación N. JB-2005 834*. Quito, Pichincha, Ecuador : s.n., 20 de octubre de 2005.

ANEXO 1											
GASTOS PRIMAS DE SEGUROS DE DESGRAVAMEN CARTERA GENERAL						GASTOS POR PRIMAS DE SEGUROS CARTERA VEHICULOS					
periodo	mora menor a 60 dias			mora superior a 120 dias			mora menor a 60 dias		mora superior a 120 dias		incremento mensual
	monto en miles de dólares	incremento mensual	monto en miles de dólares	incremento mensual	monto en miles de dólares	incremento mensual	monto en miles de dólares	incremento mensual	monto en miles de dólares	incremento mensual	
mar-09	1,80		43,12		0,94		21,80		64,71%		
abr-09	3,77	109,25%	68,67	59,26%	2,10	122,75%	35,90		-32,11%		
may-09	1,36	-63,90%	53,36	-22,30%	0,16	-92,60%	24,37		67,31%		
jun-09	3,24	138,26%	85,73	60,67%	1,23	694,01%	40,78		-10,30%		
jul-09	1,07	-67,05%	97,23	13,42%	0,24	-80,88%	36,58		-5,83%		
ago-09	1,10	2,72%	86,66	-10,87%	0,56	138,74%	34,45		28,79%		
sep-09	9,25	742,43%	111,36	28,50%	4,27	658,72%	44,36		-12,95%		
oct-09	3,01	-67,47%	107,75	-3,24%	1,40	-67,18%	38,62		1,10%		
nov-09	2,40	-20,11%	113,58	5,41%	2,12	51,17%	39,04		43,08%		
dic-09	3,92	62,90%	144,34	27,08%	4,52	113,33%	55,86		-16,79%		
ene-10	1,22	-68,76%	147,84	2,42%	1,17	-74,05%	46,48		12,71%		
feb-10	0,00	-100,00%	215,04	45,46%	31,49	2584,29%	52,39		-35,00%		
mar-10	7,78	0,00%	936,37	335,43%	4,29	-86,39%	119,14		30,82%		
abr-10	10,31	32,52%	1.012,14	8,09%	8,02	0,00%	155,86		-13,32%		
may-10	5,63	-45,39%	884,42	-12,62%	17,16	114,01%	135,09		-31,05%		
jun-10	215,64	3729,59%	276,80	-68,70%	77,65	352,56%	93,14		3,02%		
jul-10	167,84	-22,16%	280,16	1,22%	54,10	-30,33%	95,95		1,54%		
ago-10	164,89	-1,76%	281,46	0,46%	54,17	0,13%	97,43		0,12%		
sep-10	231,57	40,44%	284,90	1,22%	84,76	56,46%	97,54		1,49%		
oct-10	177,37	-23,40%	288,53	1,27%	54,96	-35,15%	98,99		0,30%		
nov-10	191,10	7,74%	290,84	0,80%	60,60	10,26%	99,29		1,59%		
dic-10	392,23	105,25%	291,27	0,15%	133,69	120,61%	100,87				

ANEXO 2												
GASTOS PENDIENTES POR INSCRIPCIÓN CONTRATOS DE LEASING						GASTOS LEGALES POR CONSTITUCIÓN DE HIPOTECAS PENDIENTES DE COBRO						
periodo	mora menor a 60 días	mora superior a 120 días	mora menor a 60 días	mora superior a 120 días	mora menor a 60 días	mora superior a 120 días	mora menor a 60 días	mora superior a 120 días	mora menor a 60 días	mora superior a 120 días	mora menor a 60 días	mora superior a 120 días
	monto en miles de dólares	incremento mensual	monto en miles de dólares	incremento mensual	monto en miles de dólares	incremento mensual	monto en miles de dólares	incremento mensual	monto en miles de dólares	incremento mensual	monto en miles de dólares	incremento mensual
mar-09	-0,01		8,95		326,51		206,89		206,89		206,89	
abr-09	0,10	100,00%	10,08	12,62%	308,88	-5,40%	249,41	-5,40%	249,41	-5,40%	206,89	20,55%
may-09	0,10	0,00%	11,18	10,94%	230,21	-25,47%	239,15	-25,47%	239,15	-25,47%	239,15	-4,11%
jun-09	0,02	-81,26%	11,76	5,24%	151,03	-34,40%	263,74	-34,40%	263,74	-34,40%	263,74	10,28%
jul-09	0,00	-100,00%	13,64	15,91%	108,85	-27,93%	290,33	-27,93%	290,33	-27,93%	290,33	10,08%
ago-09	0,00	0,00%	14,54	6,65%	168,03	54,37%	332,39	54,37%	332,39	54,37%	332,39	14,49%
sep-09	0,00	0,00%	18,01	23,86%	317,91	89,20%	362,74	89,20%	362,74	89,20%	362,74	9,13%
oct-09	0,00	0,00%	20,20	12,16%	345,34	8,63%	376,53	8,63%	376,53	8,63%	376,53	3,80%
nov-09	0,00	0,00%	18,61	-7,90%	383,81	11,14%	311,53	11,14%	311,53	11,14%	311,53	-17,26%
dic-09	0,00	0,00%	17,99	-3,31%	302,40	-21,21%	296,97	-21,21%	296,97	-21,21%	296,97	-4,67%
ene-10	0,00	0,00%	16,22	-9,88%	337,25	11,52%	291,43	11,52%	291,43	11,52%	291,43	-1,87%
feb-10	0,00	0,00%	16,67	2,79%	324,43	-3,80%	247,53	-3,80%	247,53	-3,80%	247,53	-15,06%
mar-10	0,07	0,00%	197,69	-35,00%	168,68	-48,01%	536,17	-48,01%	536,17	-48,01%	536,17	-35,00%
abr-10	0,00	0,00%	194,09	-1,82%	366,24	0,00%	498,90	0,00%	498,90	0,00%	498,90	-6,95%
may-10	0,23	0,00%	204,29	5,26%	535,24	46,15%	463,75	46,15%	463,75	46,15%	463,75	-7,05%
jun-10	16,19	100,00%	183,00	-10,42%	454,46	-15,09%	443,71	-15,09%	443,71	-15,09%	443,71	-4,32%
jul-10	14,25	-12,02%	177,19	-3,18%	385,82	-15,10%	453,20	-15,10%	453,20	-15,10%	453,20	2,14%
ago-10	12,43	-12,74%	178,96	0,99%	401,48	4,06%	472,08	4,06%	472,08	4,06%	472,08	4,17%
sep-10	15,83	27,35%	183,25	2,40%	446,03	11,10%	525,76	11,10%	525,76	11,10%	525,76	11,37%
oct-10	14,38	-9,17%	189,79	3,57%	452,59	1,47%	547,22	1,47%	547,22	1,47%	547,22	4,08%
nov-10	15,37	6,85%	190,71	0,48%	465,90	2,94%	565,77	2,94%	565,77	2,94%	565,77	3,39%
dic-10	17,66	14,95%	195,07	2,29%	486,34	4,39%	603,76	4,39%	603,76	4,39%	603,76	6,72%

	ANEXO 3			
	GASTOS POR FACTURACION AVALUOS PENDIENTES DE COBRO			
	mora menor a 60 días		mora superior a 120 días	
periodo	monto en miles de dólares	incremento mensual	monto en miles de dólares	incremento mensual
mar-09	35,77		99,80	
abr-09	15,99	-55,31%	127,31	27,56%
may-09	13,69	-14,34%	139,46	9,54%
jun-09	17,55	28,14%	154,02	10,44%
jul-09	9,49	-45,90%	171,07	11,06%
ago-09	18,33	93,06%	173,32	1,32%
sep-09	29,09	58,69%	172,96	-0,21%
oct-09	39,90	37,19%	179,03	3,51%
nov-09	56,83	42,43%	174,25	-2,67%
dic-09	28,62	-49,65%	167,42	-3,92%
ene-10	35,94	25,58%	162,72	-2,81%
feb-10	61,88	72,21%	141,25	-13,19%
mar-10	17,21	-72,19%	293,70	-35,00%
abr-10	46,11	0,00%	286,75	-2,37%
may-10	222,02	381,51%	276,61	-3,54%
jun-10	83,28	-62,49%	270,74	-2,12%
jul-10	50,78	-39,02%	280,38	3,56%
ago-10	53,54	5,44%	285,96	1,99%
sep-10	35,70	-33,33%	297,96	4,20%
oct-10	51,37	43,92%	316,40	6,19%
nov-10	71,59	39,35%	319,73	1,06%
dic-10	72,07	0,68%	359,97	12,58%

ANEXO N 4							
Monto de operaciones desembolsadas							
Debilidad /mes	sin pagare/contrato		sin seguro de desgravamen		sin documentación soporte		
	miles de dólares	variación mensual	miles de dólares	variación mensual	miles de dólares	variación mensual	
jul-09	3.742		2.959		4.435		
ago-09	1.654	-56%	2.233	-24,54%	3.973	-10%	
sep-09	2.514	52%	1.962	-12,14%	2.649	-33%	
oct-09	7.283	190%	13.277	576,68%	4.122	56%	
nov-09	11.504	58%	18.739	41,14%	6.308	53%	
dic-09	7.042	-39%	16.406	-12,45%	4.925	-22%	
ene-10	2.523	-64%	7.458	-54,54%	3.653	-26%	
feb-10	10.292	308%	5.678	-23,87%	3.078	-16%	
mar-10	4.095	-60%	5.907	4,04%	3.822	24%	
abr-10	1.984	-52%	5.341	-9,59%	3.429	-10%	
may-10	2.919	47%	5.337	-0,07%	3.121	-9%	
jun-10	2.937	1%	4.148	-22,29%	2.949	-6%	
jul-10	423	-86%	1.446	-65,13%	1.037	-65%	
ago-10	461	9%	998	-31,01%	821	-21%	
sep-10	1.342	191%	656	-34,26%	926	13%	
oct-10	323	-76%	807	23,00%	971	5%	
nov-10	433	34%	740	-8,32%	821	-15%	
dic-10	171	-61%	1.088	47,15%	1.460	78%	

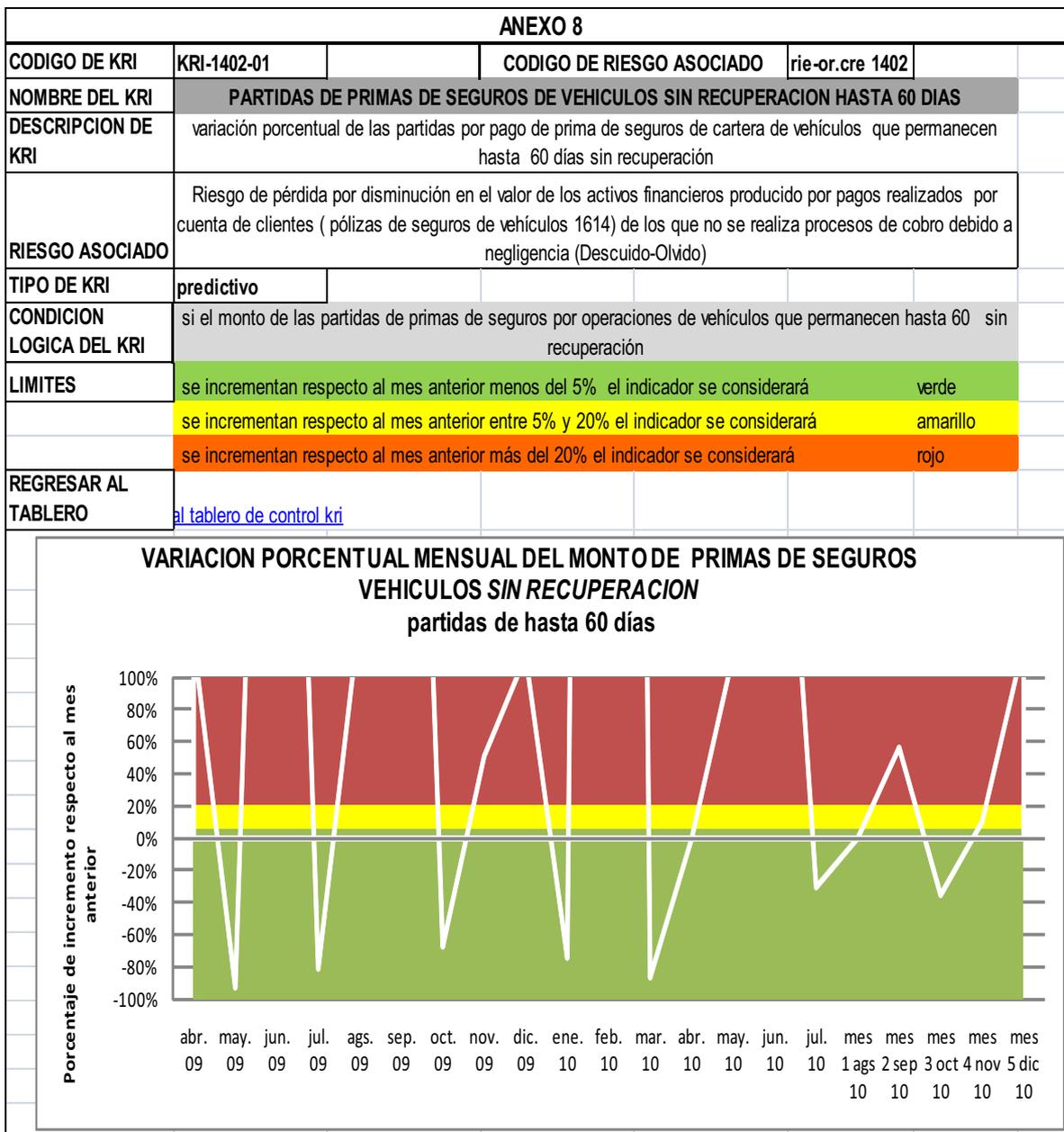
ANEXO N 5						
Número de operaciones desembolsadas						
Debilidad /mes	sin pagare/contrato		sin seguro de desgravamen		sin documentación soporte	
	número de operaciones	variación mensual	número de operaciones	variación mensual	número de operaciones	variación mensual
jul-09	220		252		157	
ago-09	124	-44%	99	-61%	131	-17%
sep-09	175	41%	101	2%	101	-23%
oct-09	428	145%	1012	902%	193	91%
nov-09	834	95%	1566	55%	281	46%
dic-09	496	-41%	1372	-12%	233	-17%
ene-10	214	-57%	370	-73%	182	-22%
feb-10	1357	534%	291	-21%	172	-5%
mar-10	245	-82%	285	-2%	254	48%
abr-10	107	-56%	284	0%	246	-3%
may-10	365	241%	319	12%	233	-5%
jun-10	242	-34%	314	-2%	240	3%
jul-10	29	-88%	127	-60%	96	-60%
ago-10	41	41%	66	-48%	73	-24%
sep-10	102	149%	55	-17%	68	-7%
oct-10	29	-72%	55	0%	53	-22%
nov-10	27	-7%	55	0%	54	2%
dic-10	13	-52%	61	11%	79	46%

ANEXO 6																																																	
CODIGO DE KRI	KRI-624-01			CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 624																																												
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE PRIMAS DE SEGUROS SIN RECUPERACION HASTA 60 DIAS																																																
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera general que permanecen hasta 60 días sin recuperación																																																
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de desgravamen 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)																																																
TIPO DE KRI	predictivo																																																
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas de primas de seguros por operaciones de crédito general que permanecen hasta 60 sin recuperación																																																
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde																																																
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo																																																
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo																																																
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri		Ir a plantilla de kri																																														
VARIACION PORCENTUAL MENSUAL DEL MONTO DE PRIMAS POR SEGUROS DE LA CARTERA SIN RECUPERACION partidas de hasta 60 días																																																	
<p>Porcentaje de incremento respecto al mes anterior</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Porcentaje de incremento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>abr. 09</td><td>100%</td></tr> <tr><td>may. 09</td><td>-65%</td></tr> <tr><td>jun. 09</td><td>100%</td></tr> <tr><td>jul. 09</td><td>-65%</td></tr> <tr><td>ags. 09</td><td>100%</td></tr> <tr><td>sep. 09</td><td>100%</td></tr> <tr><td>oct. 09</td><td>-65%</td></tr> <tr><td>nov. 09</td><td>100%</td></tr> <tr><td>dic. 09</td><td>65%</td></tr> <tr><td>ene. 10</td><td>-65%</td></tr> <tr><td>feb. 10</td><td>-100%</td></tr> <tr><td>mar. 10</td><td>100%</td></tr> <tr><td>abr. 10</td><td>35%</td></tr> <tr><td>may. 10</td><td>-45%</td></tr> <tr><td>jun. 10</td><td>100%</td></tr> <tr><td>jul. 10</td><td>-25%</td></tr> <tr><td>ago. 10</td><td>100%</td></tr> <tr><td>sep. 10</td><td>45%</td></tr> <tr><td>oct. 10</td><td>-25%</td></tr> <tr><td>nov. 10</td><td>100%</td></tr> <tr><td>dic. 10</td><td>100%</td></tr> </tbody> </table>						Mes	Porcentaje de incremento	abr. 09	100%	may. 09	-65%	jun. 09	100%	jul. 09	-65%	ags. 09	100%	sep. 09	100%	oct. 09	-65%	nov. 09	100%	dic. 09	65%	ene. 10	-65%	feb. 10	-100%	mar. 10	100%	abr. 10	35%	may. 10	-45%	jun. 10	100%	jul. 10	-25%	ago. 10	100%	sep. 10	45%	oct. 10	-25%	nov. 10	100%	dic. 10	100%
Mes	Porcentaje de incremento																																																
abr. 09	100%																																																
may. 09	-65%																																																
jun. 09	100%																																																
jul. 09	-65%																																																
ags. 09	100%																																																
sep. 09	100%																																																
oct. 09	-65%																																																
nov. 09	100%																																																
dic. 09	65%																																																
ene. 10	-65%																																																
feb. 10	-100%																																																
mar. 10	100%																																																
abr. 10	35%																																																
may. 10	-45%																																																
jun. 10	100%																																																
jul. 10	-25%																																																
ago. 10	100%																																																
sep. 10	45%																																																
oct. 10	-25%																																																
nov. 10	100%																																																
dic. 10	100%																																																

ANEXO 7			
CODIGO DE KRI	KRI-624-02		CODIGO DE RIESGO ASOCIADO rie-or.cre 624
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE PRIMAS DE SEGUROS SIN RECUPERACION POR 120 DIAS O MAS		
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera general que permanecen mas de 120 días sin recuperación		
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de desgravamen 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)		
TIPO DE KRI	detectivo		
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas de primas de seguros por operaciones de crédito general que permanecen 120 o más sin recuperación		
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde		
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo		
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo		
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri		Ir a plantilla de kri

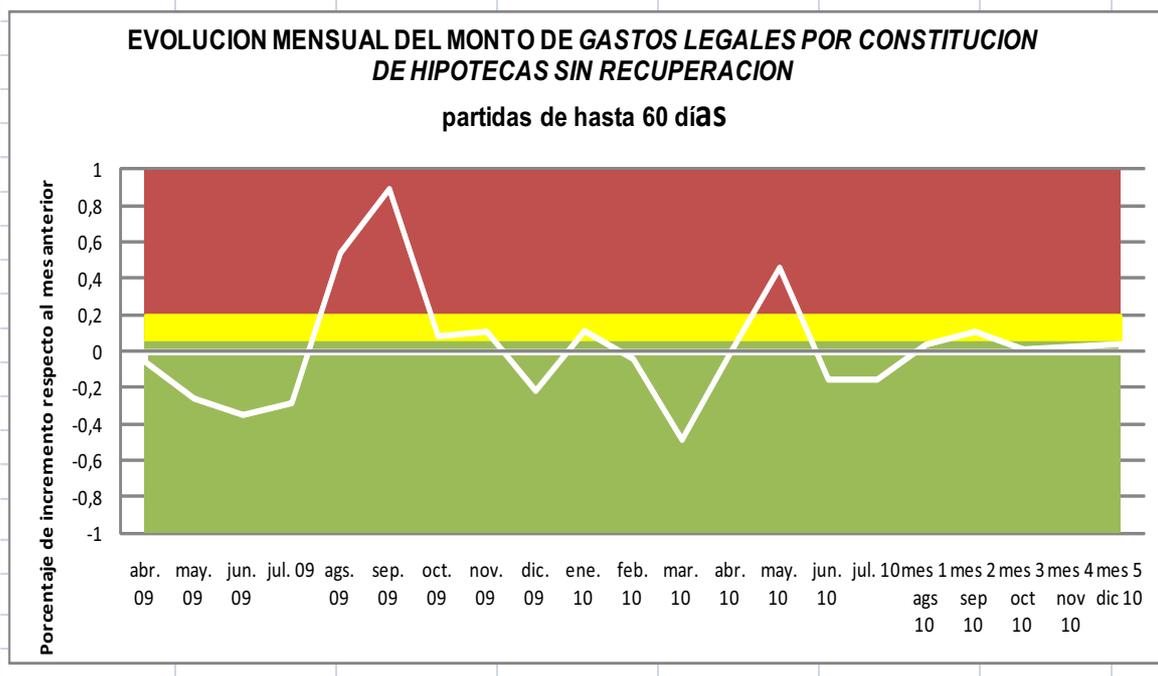
VARIACION PORCENTUAL MENSUAL DEL MONTO DE PRIMAS POR SEGUROS DE LA CARTERA SIN RECUPERACION
partidas de más de 120 días

Mes	Porcentaje de incremento respecto al mes anterior
abr. 09	60%
may. 09	-20%
jun. 09	60%
jul. 09	10%
ago. 09	-10%
sep. 09	30%
oct. 09	0%
nov. 09	5%
dic. 09	25%
ene. 10	5%
feb. 10	45%
mar. 10	100%
abr. 10	10%
may. 10	-15%
jun. 10	-70%
jul. 10	0%
ago. 10	0%
sep. 10	0%
oct. 10	0%
nov. 10	0%
dic. 10	0%



ANEXO 9																																																
CODIGO DE KRI	KRI-1402-02		CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1402																																												
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE PRIMAS DE SEGUROS DE VEHICULOS SIN RECUPERACION POR 120 DIAS O MAS																																															
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por pago de prima de seguros de cartera de vehículos que permanecen mas de 120 días sin recuperación																																															
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (pólizas de seguros de vehículos 1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a negligencia (Descuido-Olvido)																																															
TIPO DE KRI	detectivo																																															
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas de primas de seguros por operaciones de vehículos que permanecen 120 días o mas sin recuperación																																															
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde																																															
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo																																															
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo																																															
REGRESAR AL TABLERO	tablero de control kri																																															
<p align="center">VARIACION PORCENTUAL MENSUAL DEL MONTO DE PRIMAS DE SEGUROS VEHICULOS SIN RECUPERACION partidas de más de 120 días</p> <table border="1"> <caption>Data for Variación Porcentual Mensual del Monto de Primas de Seguros Vehículos Sin Recuperación</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Porcentaje de incremento respecto al mes anterior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>abr. 09</td><td>65%</td></tr> <tr><td>may. 09</td><td>-30%</td></tr> <tr><td>jun. 09</td><td>65%</td></tr> <tr><td>jul. 09</td><td>-15%</td></tr> <tr><td>ago. 09</td><td>-10%</td></tr> <tr><td>sep. 09</td><td>25%</td></tr> <tr><td>oct. 09</td><td>-15%</td></tr> <tr><td>nov. 09</td><td>5%</td></tr> <tr><td>dic. 09</td><td>45%</td></tr> <tr><td>ene. 10</td><td>-15%</td></tr> <tr><td>feb. 10</td><td>15%</td></tr> <tr><td>mar. 10</td><td>-35%</td></tr> <tr><td>abr. 10</td><td>30%</td></tr> <tr><td>may. 10</td><td>-15%</td></tr> <tr><td>jun. 10</td><td>-30%</td></tr> <tr><td>jul. 10</td><td>5%</td></tr> <tr><td>ago. 10</td><td>5%</td></tr> <tr><td>sep. 10</td><td>5%</td></tr> <tr><td>oct. 10</td><td>5%</td></tr> <tr><td>nov. 10</td><td>5%</td></tr> <tr><td>dic. 10</td><td>5%</td></tr> </tbody> </table>					Mes	Porcentaje de incremento respecto al mes anterior	abr. 09	65%	may. 09	-30%	jun. 09	65%	jul. 09	-15%	ago. 09	-10%	sep. 09	25%	oct. 09	-15%	nov. 09	5%	dic. 09	45%	ene. 10	-15%	feb. 10	15%	mar. 10	-35%	abr. 10	30%	may. 10	-15%	jun. 10	-30%	jul. 10	5%	ago. 10	5%	sep. 10	5%	oct. 10	5%	nov. 10	5%	dic. 10	5%
Mes	Porcentaje de incremento respecto al mes anterior																																															
abr. 09	65%																																															
may. 09	-30%																																															
jun. 09	65%																																															
jul. 09	-15%																																															
ago. 09	-10%																																															
sep. 09	25%																																															
oct. 09	-15%																																															
nov. 09	5%																																															
dic. 09	45%																																															
ene. 10	-15%																																															
feb. 10	15%																																															
mar. 10	-35%																																															
abr. 10	30%																																															
may. 10	-15%																																															
jun. 10	-30%																																															
jul. 10	5%																																															
ago. 10	5%																																															
sep. 10	5%																																															
oct. 10	5%																																															
nov. 10	5%																																															
dic. 10	5%																																															

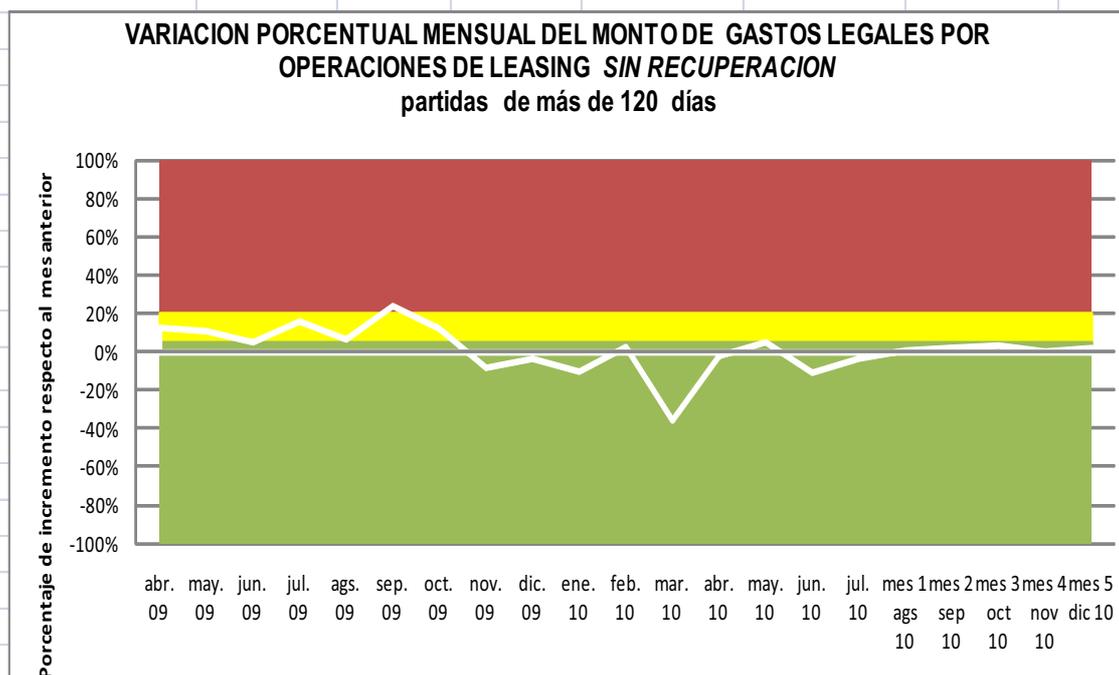
ANEXO 10			
CODIGO DE KRI	KRI-770-01		CODIGO DE RIESGO ASOCIADO rie-or.cre 770
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE GASTOS LEGALES POR CONSTITUCION DE HIPOTECAS SIN RECUPERACION POR HASTA 60 DIAS		
DESCRIPCION DE KRI	evolución del monto de las partidas de gastos legales por constitución de hipotecas con permanencia de hasta 60 días sin recuperación		
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (gastos de constitución de hipotecas) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información		
TIPO DE KRI	predictivo		
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas por gastos legales de constitución de hipotecas que permanecen hasta 60 días sin recuperación		
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará		verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará		amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará		rojo
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri		



ANEXO 11				
CODIGO DE KRI	KRI-770-02		CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 770
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE GASTOS LEGALES POR CONSTITUCION DE HIPOTECAS SIN RECUPERACION POR 120 DIAS O MAS			
DESCRIPCION DE KRI	evolución del monto de las partidas de gastos legales por constitución de hipotecas con permanencia mayor a 120 días sin recuperación			
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (gastos de constitución de hipotecas) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información			
TIPO DE KRI	detectivo			
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas por gastos legales de constitución de hipotecas que permanecen 120 días o más sin recuperación			
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará			verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará			amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará			rojo
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri			
EVOLUCION MENSUAL DEL MONTO DE GASTOS LEGALES POR CONSTITUCION DE HIPOTECAS PENDIENTES DE COBRO - partidas de más de 120 días				
Porcentaje de incremento respecto al mes anterior				
	abr. 09	may. 09	jun. 09	jul. 09
	ags. 09	sep. 09	oct. 09	nov. 09
	dic. 09	ene. 10	feb. 10	mar. 10
	abr. 10	may. 10	jun. 10	jul. 10
	mes 1 ags. 10	mes 2 sep. 10	mes 3 oct. 10	mes 4 nov. 10
	mes 5 dic. 10			

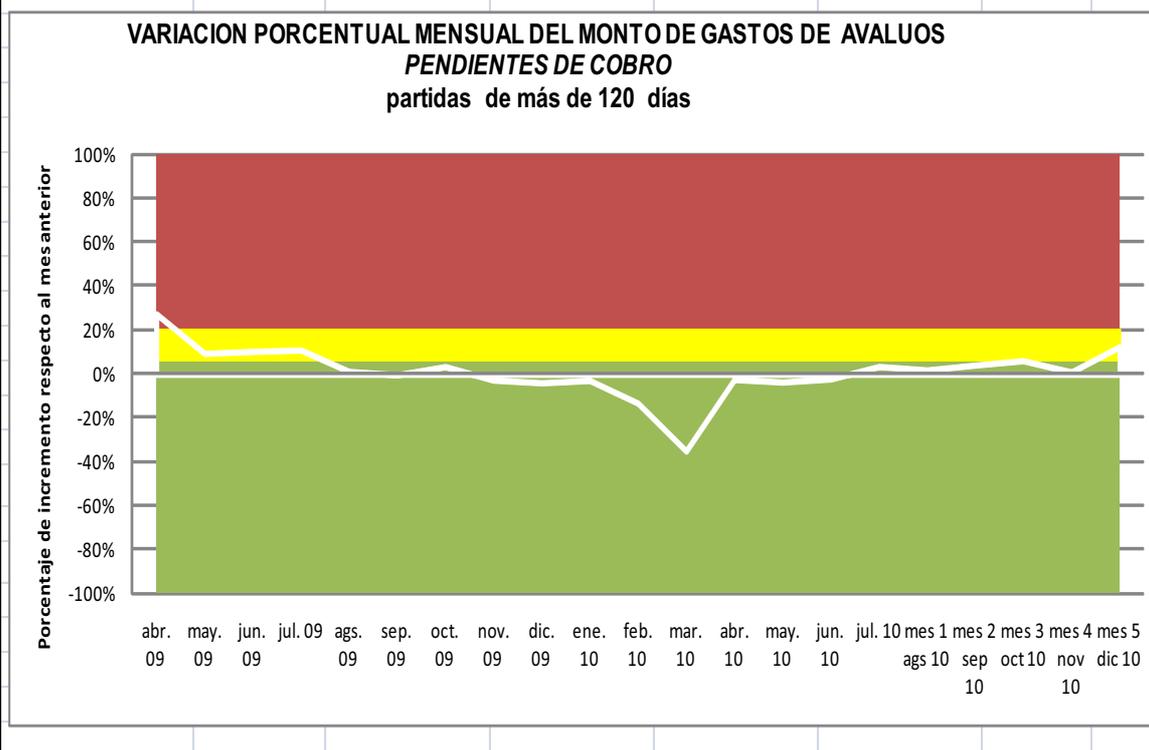
ANEXO 12																																															
CODIGO DE KRI	KRI-1258-01		CODIGO DE RIESGO ASOCIADO rie-or.cre 1258																																												
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE GASTOS LEGALES POR OPERACIONES DE LEASING SIN RECUPERACION POR HASTA 60 DIAS																																														
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por gastos legales por operaciones de leasing que permanecen hasta de 60 días sin recuperación																																														
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por valores pagados por cuenta del cliente, gastos de registro e inscripción de contratos de operaciones de leasing (cta. 1614) que no son gestionadas a los deudores debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información																																														
TIPO DE KRI	predictivo																																														
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto las partidas de gastos legales de operaciones de leasing que permanecen hasta 60 días sin recuperación																																														
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará		verde																																												
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará		amarillo																																												
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará		rojo																																												
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri																																														
<p style="text-align: center;">VARIACION PORCENTUAL MENSUAL DEL MONTO DE GASTOS LEGALES POR OPERACIONES DE LEASING SIN RECUPERACION partidas de hasta 60 días</p> <table border="1"> <caption>Data for Variación Porcentual Mensual del Monto de Gastos Legales por Operaciones de Leasing Sin Recuperación</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Porcentaje de incremento respecto al mes anterior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>abr. 09</td><td>100%</td></tr> <tr><td>may. 09</td><td>0%</td></tr> <tr><td>jun. 09</td><td>-80%</td></tr> <tr><td>jul. 09</td><td>-95%</td></tr> <tr><td>ago. 09</td><td>0%</td></tr> <tr><td>sep. 09</td><td>0%</td></tr> <tr><td>oct. 09</td><td>0%</td></tr> <tr><td>nov. 09</td><td>0%</td></tr> <tr><td>dic. 09</td><td>0%</td></tr> <tr><td>ene. 10</td><td>0%</td></tr> <tr><td>feb. 10</td><td>0%</td></tr> <tr><td>mar. 10</td><td>0%</td></tr> <tr><td>abr. 10</td><td>0%</td></tr> <tr><td>may. 10</td><td>0%</td></tr> <tr><td>jun. 10</td><td>100%</td></tr> <tr><td>jul. 10</td><td>0%</td></tr> <tr><td>ago. 10</td><td>-15%</td></tr> <tr><td>sep. 10</td><td>-10%</td></tr> <tr><td>oct. 10</td><td>25%</td></tr> <tr><td>nov. 10</td><td>-10%</td></tr> <tr><td>dic. 10</td><td>15%</td></tr> </tbody> </table>				Mes	Porcentaje de incremento respecto al mes anterior	abr. 09	100%	may. 09	0%	jun. 09	-80%	jul. 09	-95%	ago. 09	0%	sep. 09	0%	oct. 09	0%	nov. 09	0%	dic. 09	0%	ene. 10	0%	feb. 10	0%	mar. 10	0%	abr. 10	0%	may. 10	0%	jun. 10	100%	jul. 10	0%	ago. 10	-15%	sep. 10	-10%	oct. 10	25%	nov. 10	-10%	dic. 10	15%
Mes	Porcentaje de incremento respecto al mes anterior																																														
abr. 09	100%																																														
may. 09	0%																																														
jun. 09	-80%																																														
jul. 09	-95%																																														
ago. 09	0%																																														
sep. 09	0%																																														
oct. 09	0%																																														
nov. 09	0%																																														
dic. 09	0%																																														
ene. 10	0%																																														
feb. 10	0%																																														
mar. 10	0%																																														
abr. 10	0%																																														
may. 10	0%																																														
jun. 10	100%																																														
jul. 10	0%																																														
ago. 10	-15%																																														
sep. 10	-10%																																														
oct. 10	25%																																														
nov. 10	-10%																																														
dic. 10	15%																																														

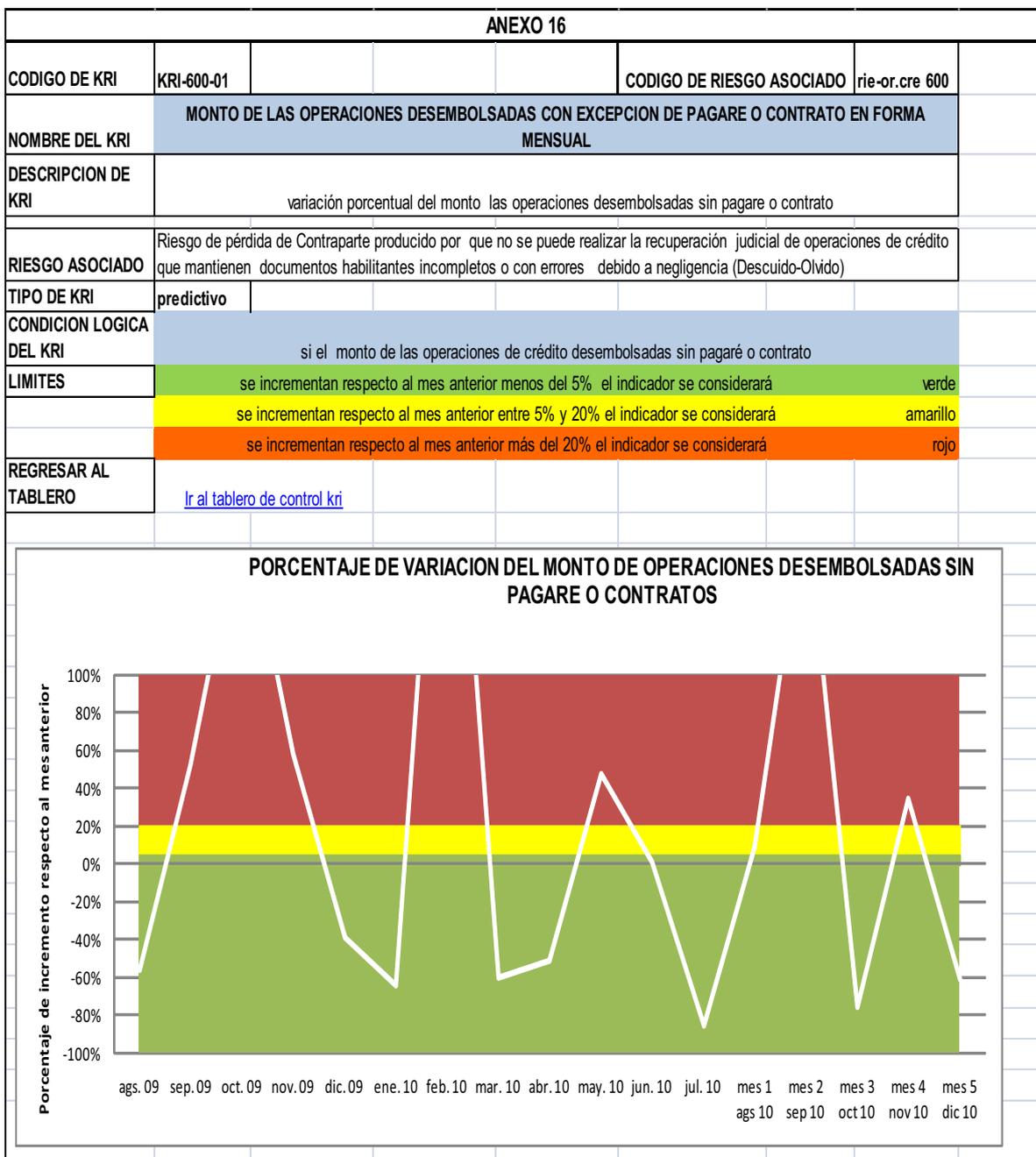
ANEXO 13	
CODIGO DE KRI	KRI-1258-02
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1258
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS DE GASTOS LEGALES POR OPERACIONES DE LEASING SIN RECUPERACION POR 120 DIAS O MAS
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por gastos legales por operaciones de leasing que permanecen 120 días o mas sin recuperación
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por valores pagados por cuenta del cliente, gastos de registro e inscripción de contratos de operaciones de leasing (cta. 1614) que no son gestionadas a los deudores debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información
TIPO DE KRI	detectivo
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto las partidas de gastos legales de operaciones de leasing que permanecen 120 días o más sin recuperación
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri



ANEXO 14																																															
CODIGO DE KRI	KRI-1242-01		CODIGO DE RIESGO ASOCIADO rie-or.cre 1242																																												
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS POR GASTOS DE AVALUOS SIN RECUPERACION POR HASTA 60 DIAS																																														
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por gastos de avalúos de garantías que permanecen hasta de 60 días sin recuperación																																														
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (FACTURACIÓN DE AVALUOS) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información																																														
TIPO DE KRI	predictivo																																														
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas por gastos avalúos que permanecen hasta 60 días sin recuperación																																														
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará		verde																																												
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará		amarillo																																												
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará		rojo																																												
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri																																														
<p style="text-align: center;">VARIACION MENSUAL DEL MONTO DE GASTOS AVALUOS PENDIENTES DE COBRO partidas de hasta 60 días</p> <table border="1"> <caption>Data for VARIACION MENSUAL DEL MONTO DE GASTOS AVALUOS PENDIENTES DE COBRO</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Porcentaje de incremento respecto al mes anterior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>abr.09</td><td>-50%</td></tr> <tr><td>may.09</td><td>-10%</td></tr> <tr><td>jun.09</td><td>30%</td></tr> <tr><td>jul.09</td><td>-45%</td></tr> <tr><td>ago.09</td><td>90%</td></tr> <tr><td>sep.09</td><td>60%</td></tr> <tr><td>oct.09</td><td>40%</td></tr> <tr><td>nov.09</td><td>45%</td></tr> <tr><td>dic.09</td><td>-50%</td></tr> <tr><td>ene.10</td><td>30%</td></tr> <tr><td>feb.10</td><td>70%</td></tr> <tr><td>mar.10</td><td>-70%</td></tr> <tr><td>abr.10</td><td>100%</td></tr> <tr><td>may.10</td><td>100%</td></tr> <tr><td>jun.10</td><td>-60%</td></tr> <tr><td>jul.10</td><td>-40%</td></tr> <tr><td>ago.10</td><td>10%</td></tr> <tr><td>sep.10</td><td>-30%</td></tr> <tr><td>oct.10</td><td>45%</td></tr> <tr><td>nov.10</td><td>40%</td></tr> <tr><td>dic.10</td><td>0%</td></tr> </tbody> </table>				Mes	Porcentaje de incremento respecto al mes anterior	abr.09	-50%	may.09	-10%	jun.09	30%	jul.09	-45%	ago.09	90%	sep.09	60%	oct.09	40%	nov.09	45%	dic.09	-50%	ene.10	30%	feb.10	70%	mar.10	-70%	abr.10	100%	may.10	100%	jun.10	-60%	jul.10	-40%	ago.10	10%	sep.10	-30%	oct.10	45%	nov.10	40%	dic.10	0%
Mes	Porcentaje de incremento respecto al mes anterior																																														
abr.09	-50%																																														
may.09	-10%																																														
jun.09	30%																																														
jul.09	-45%																																														
ago.09	90%																																														
sep.09	60%																																														
oct.09	40%																																														
nov.09	45%																																														
dic.09	-50%																																														
ene.10	30%																																														
feb.10	70%																																														
mar.10	-70%																																														
abr.10	100%																																														
may.10	100%																																														
jun.10	-60%																																														
jul.10	-40%																																														
ago.10	10%																																														
sep.10	-30%																																														
oct.10	45%																																														
nov.10	40%																																														
dic.10	0%																																														

ANEXO 15	
CODIGO DE KRI	KRI-1242-02
NOMBRE DEL KRI	PARTIDAS POR GASTOS DE AVALUOS SIN RECUPERACION POR 120 DIAS O MAS
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual de las partidas por gastos de avalúos que permanecen más de 120 días sin recuperación
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1242
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por pagos realizados por cuenta de clientes (FACTURACIÓN DE AVALUOS) (1614) de los que no se realiza procesos de cobro debido a las deficiencias en el proceso de generación y manejo de información
TIPO DE KRI	detectivo
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las partidas por gastos avalúos que permanecen 120 días o más sin recuperación
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri





ANEXO 17																																							
CODIGO DE KRI	KRI-600-02	CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 600																																				
NOMBRE DEL KRI	NUMERO DE OPERACIONES DE CREDITO DESEMBOLSADAS CON EXCEPCION DE PAGARE O CONTRATO EN FORMA MENSUAL																																						
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual del numero de operaciones las operaciones desembolsadas sin pagare o contrato																																						
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida de Contraparte producido por que no se puede realizar la recuperación judicial de operaciones de crédito que mantienen documentos habilitantes incompletos o con errores debido a negligencia (Descuido-Olvido)																																						
TIPO DE KRI	predictivo																																						
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el numero de las operaciones de crédito desembolsadas sin pagaré o contrato																																						
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará		verde																																				
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará		amarillo																																				
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará		rojo																																				
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri																																						
PORCENTAJE DE VARIACION DEL NUMERO DE OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN PAGARE O CONTRATOS																																							
<p>Porcentaje de incremento respecto al mes anterior</p> <table border="1"> <caption>Data points for the percentage variation chart</caption> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>Percentage Variation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ags. 09</td><td>-45%</td></tr> <tr><td>sep. 09</td><td>40%</td></tr> <tr><td>oct. 09</td><td>100%</td></tr> <tr><td>nov. 09</td><td>100%</td></tr> <tr><td>dic. 09</td><td>-40%</td></tr> <tr><td>ene. 10</td><td>-55%</td></tr> <tr><td>feb. 10</td><td>100%</td></tr> <tr><td>mar. 10</td><td>-80%</td></tr> <tr><td>abr. 10</td><td>-55%</td></tr> <tr><td>may. 10</td><td>100%</td></tr> <tr><td>jun. 10</td><td>-35%</td></tr> <tr><td>jul. 10</td><td>-85%</td></tr> <tr><td>mes 1 ags 10</td><td>40%</td></tr> <tr><td>mes 2 sep 10</td><td>100%</td></tr> <tr><td>mes 3 oct 10</td><td>-70%</td></tr> <tr><td>mes 4 nov 10</td><td>-10%</td></tr> <tr><td>mes 5 dic 10</td><td>-50%</td></tr> </tbody> </table>				Month	Percentage Variation	ags. 09	-45%	sep. 09	40%	oct. 09	100%	nov. 09	100%	dic. 09	-40%	ene. 10	-55%	feb. 10	100%	mar. 10	-80%	abr. 10	-55%	may. 10	100%	jun. 10	-35%	jul. 10	-85%	mes 1 ags 10	40%	mes 2 sep 10	100%	mes 3 oct 10	-70%	mes 4 nov 10	-10%	mes 5 dic 10	-50%
Month	Percentage Variation																																						
ags. 09	-45%																																						
sep. 09	40%																																						
oct. 09	100%																																						
nov. 09	100%																																						
dic. 09	-40%																																						
ene. 10	-55%																																						
feb. 10	100%																																						
mar. 10	-80%																																						
abr. 10	-55%																																						
may. 10	100%																																						
jun. 10	-35%																																						
jul. 10	-85%																																						
mes 1 ags 10	40%																																						
mes 2 sep 10	100%																																						
mes 3 oct 10	-70%																																						
mes 4 nov 10	-10%																																						
mes 5 dic 10	-50%																																						

ANEXO 18			
CODIGO DE KRI	KRI-1316-01		CODIGO DE RIESGO ASOCIADO rie-or.cre 1316
NOMBRE DEL KRI	MONTO DE LAS OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN CONTRATACION DE SEGURO DE DESGRAVAMEN EN FORMA MENSUAL		
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual del monto las operaciones desembolsadas sin seguro de desgravamen		
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por se desembolsan de crédito en agencias sin contar con documentación de respaldo de seguro de desgravamen de las operaciones debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos		
TIPO DE KRI	predictivo		
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de las operaciones de crédito desembolsadas sin seguro de desgravamen		
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará		verde
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará		amarillo
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará		rojo
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri		

PORCENTAJE DE VARIACION DEL MONTO DE OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN SEGURO DE DESGRAVAMEN

Month	Percentage Variation
ags. 09	-25%
sep. 09	-15%
oct. 09	100%
nov. 09	40%
dic. 09	-50%
ene. 10	-65%
feb. 10	-10%
mar. 10	5%
abr. 10	-10%
may. 10	0%
jun. 10	-20%
jul. 10	-65%
mes 1	-30%
mes 2	-35%
mes 3	25%
mes 4	-10%
mes 5	45%
ags 10	10%
sep 10	5%
oct 10	25%
nov 10	-10%
dic 10	45%

ANEXO 19																																									
CODIGO DE KRI	KRI-1316-02																																								
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1316																																								
NOMBRE DEL KRI	NUMERO DE OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN CONTRATACION DE SEGURO DE DESGRAVAMEN EN FORMA MENSUAL																																								
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual del numero de operaciones las operaciones desembolsadas sin seguro de desgravamen																																								
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida por disminución en el valor de los activos financieros producido por se desembolsan de crédito en agencias sin contar con documentación de respaldo de seguro de desgravamen de las operaciones debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos																																								
TIPO DE KRI	predictivo																																								
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el número de las operaciones de crédito desembolsadas sin seguro de desgravamen																																								
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde																																								
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo																																								
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo																																								
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri																																								
<p style="text-align: center;">PORCENTAJE DE VARIACION DEL NUMERO DE OPERACIONES DE CREDITO DESEMBOLSADAS SIN SEGURO DE DESGRAVAMEN</p> <table border="1"> <caption>Data for Percentage Variation Chart</caption> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>Percentage Variation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ags. 09</td><td>-60%</td></tr> <tr><td>sep. 09</td><td>0%</td></tr> <tr><td>oct. 09</td><td>0%</td></tr> <tr><td>nov. 09</td><td>55%</td></tr> <tr><td>dic. 09</td><td>-70%</td></tr> <tr><td>ene. 10</td><td>-75%</td></tr> <tr><td>feb. 10</td><td>-20%</td></tr> <tr><td>mar. 10</td><td>-5%</td></tr> <tr><td>abr. 10</td><td>-5%</td></tr> <tr><td>may. 10</td><td>10%</td></tr> <tr><td>jun. 10</td><td>-5%</td></tr> <tr><td>jul. 10</td><td>-60%</td></tr> <tr><td>ags 10</td><td>-50%</td></tr> <tr><td>mes 1</td><td>-20%</td></tr> <tr><td>mes 2</td><td>-10%</td></tr> <tr><td>mes 3</td><td>0%</td></tr> <tr><td>mes 4</td><td>0%</td></tr> <tr><td>mes 5</td><td>10%</td></tr> <tr><td>dic 10</td><td>10%</td></tr> </tbody> </table>		Month	Percentage Variation	ags. 09	-60%	sep. 09	0%	oct. 09	0%	nov. 09	55%	dic. 09	-70%	ene. 10	-75%	feb. 10	-20%	mar. 10	-5%	abr. 10	-5%	may. 10	10%	jun. 10	-5%	jul. 10	-60%	ags 10	-50%	mes 1	-20%	mes 2	-10%	mes 3	0%	mes 4	0%	mes 5	10%	dic 10	10%
Month	Percentage Variation																																								
ags. 09	-60%																																								
sep. 09	0%																																								
oct. 09	0%																																								
nov. 09	55%																																								
dic. 09	-70%																																								
ene. 10	-75%																																								
feb. 10	-20%																																								
mar. 10	-5%																																								
abr. 10	-5%																																								
may. 10	10%																																								
jun. 10	-5%																																								
jul. 10	-60%																																								
ags 10	-50%																																								
mes 1	-20%																																								
mes 2	-10%																																								
mes 3	0%																																								
mes 4	0%																																								
mes 5	10%																																								
dic 10	10%																																								

ANEXO 20																																					
CODIGO DE KRI	KRI-1314-01																																				
CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1314																																				
NOMBRE DEL KRI	MONTO DE LAS OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN CONTAR CON DOCUMENTACION DE SOPORTE EN FORMA MENSUAL																																				
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual del monto las operaciones desembolsadas sin documentación de soporte																																				
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida de Contraparte producido por que se desembolsan en agencias operaciones de crédito con documentación de soporte incompleta (medio de aprobación, otros documentos) debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos																																				
TIPO DE KRI	predictivo																																				
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el monto de operaciones de crédito desembolsadas sin documentación de soporte																																				
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde																																				
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo																																				
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo																																				
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri																																				
<p style="text-align: center;">PORCENTAJE DE VARIACION DEL MONTO DE OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN DOCUMENTACION DE SOPORTE</p> <table border="1"> <caption>Data points for the percentage variation chart</caption> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>Percentage Variation (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ags. 09</td><td>-10</td></tr> <tr><td>sep. 09</td><td>-35</td></tr> <tr><td>oct. 09</td><td>55</td></tr> <tr><td>nov. 09</td><td>50</td></tr> <tr><td>dic. 09</td><td>-20</td></tr> <tr><td>ene. 10</td><td>-25</td></tr> <tr><td>feb. 10</td><td>-15</td></tr> <tr><td>mar. 10</td><td>25</td></tr> <tr><td>abr. 10</td><td>-10</td></tr> <tr><td>may. 10</td><td>-5</td></tr> <tr><td>jun. 10</td><td>-5</td></tr> <tr><td>jul. 10</td><td>-65</td></tr> <tr><td>agos 10</td><td>-20</td></tr> <tr><td>sep 10</td><td>15</td></tr> <tr><td>oct 10</td><td>10</td></tr> <tr><td>nov 10</td><td>-15</td></tr> <tr><td>dic 10</td><td>75</td></tr> </tbody> </table>		Month	Percentage Variation (%)	ags. 09	-10	sep. 09	-35	oct. 09	55	nov. 09	50	dic. 09	-20	ene. 10	-25	feb. 10	-15	mar. 10	25	abr. 10	-10	may. 10	-5	jun. 10	-5	jul. 10	-65	agos 10	-20	sep 10	15	oct 10	10	nov 10	-15	dic 10	75
Month	Percentage Variation (%)																																				
ags. 09	-10																																				
sep. 09	-35																																				
oct. 09	55																																				
nov. 09	50																																				
dic. 09	-20																																				
ene. 10	-25																																				
feb. 10	-15																																				
mar. 10	25																																				
abr. 10	-10																																				
may. 10	-5																																				
jun. 10	-5																																				
jul. 10	-65																																				
agos 10	-20																																				
sep 10	15																																				
oct 10	10																																				
nov 10	-15																																				
dic 10	75																																				

ANEXO 21																																																											
CODIGO DE KRI	KRI-1314-02			CODIGO DE RIESGO ASOCIADO	rie-or.cre 1314																																																						
NOMBRE DEL KRI	NUMERO DE OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN CONTAR CON DOCUMENTACION DE SOPORTE EN FORMA MENSUAL																																																										
DESCRIPCION DE KRI	variación porcentual del numero de operaciones las operaciones desembolsadas sin documentación de soporte																																																										
RIESGO ASOCIADO	Riesgo de pérdida de Contraparte producido por que se desembolsan en agencias operaciones de crédito con documentación de soporte incompleta (medio de aprobación, otros documentos) debido a la inadecuada implementación de Procesos / Productos																																																										
TIPO DE KRI	predictivo																																																										
CONDICION LOGICA DEL KRI	si el numero de operaciones de crédito desembolsadas sin documentación de soporte																																																										
LIMITES	se incrementan respecto al mes anterior menos del 5% el indicador se considerará verde																																																										
	se incrementan respecto al mes anterior entre 5% y 20% el indicador se considerará amarillo																																																										
	se incrementan respecto al mes anterior más del 20% el indicador se considerará rojo																																																										
REGRESAR AL TABLERO	Ir al tablero de control kri																																																										
<p style="text-align: center;">PORCENTAJE DE VARIACION DEL NUMERO DE OPERACIONES DESEMBOLSADAS SIN DOCUMENTACION DE SOPORTE</p> <table border="1"> <caption>Data for Percentage Variation Chart</caption> <thead> <tr> <th>Month</th> <th>Percentage Variation</th> <th>Color Band</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ags. 09</td><td>-15%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>sep. 09</td><td>-20%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>oct. 09</td><td>90%</td><td>Red</td></tr> <tr><td>nov. 09</td><td>45%</td><td>Red</td></tr> <tr><td>dic. 09</td><td>-15%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>ene. 10</td><td>-20%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>feb. 10</td><td>-5%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>mar. 10</td><td>45%</td><td>Red</td></tr> <tr><td>abr. 10</td><td>-5%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>may. 10</td><td>-5%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>jun. 10</td><td>5%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>jul. 10</td><td>-60%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>mes 1 ags 10</td><td>-20%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>mes 2 sep 10</td><td>-10%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>mes 3 oct 10</td><td>-20%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>mes 4 nov 10</td><td>0%</td><td>Green</td></tr> <tr><td>mes 5 dic 10</td><td>45%</td><td>Red</td></tr> </tbody> </table>						Month	Percentage Variation	Color Band	ags. 09	-15%	Green	sep. 09	-20%	Green	oct. 09	90%	Red	nov. 09	45%	Red	dic. 09	-15%	Green	ene. 10	-20%	Green	feb. 10	-5%	Green	mar. 10	45%	Red	abr. 10	-5%	Green	may. 10	-5%	Green	jun. 10	5%	Green	jul. 10	-60%	Green	mes 1 ags 10	-20%	Green	mes 2 sep 10	-10%	Green	mes 3 oct 10	-20%	Green	mes 4 nov 10	0%	Green	mes 5 dic 10	45%	Red
Month	Percentage Variation	Color Band																																																									
ags. 09	-15%	Green																																																									
sep. 09	-20%	Green																																																									
oct. 09	90%	Red																																																									
nov. 09	45%	Red																																																									
dic. 09	-15%	Green																																																									
ene. 10	-20%	Green																																																									
feb. 10	-5%	Green																																																									
mar. 10	45%	Red																																																									
abr. 10	-5%	Green																																																									
may. 10	-5%	Green																																																									
jun. 10	5%	Green																																																									
jul. 10	-60%	Green																																																									
mes 1 ags 10	-20%	Green																																																									
mes 2 sep 10	-10%	Green																																																									
mes 3 oct 10	-20%	Green																																																									
mes 4 nov 10	0%	Green																																																									
mes 5 dic 10	45%	Red																																																									