

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**“PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO DENTRO DEL PROCESO DE
GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL EN LOS BANCOS COOPERATIVOS QUE
CAPTAN FONDOS DEL PÚBLICO”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

BENIGNA LORENA MARTINEZ VILLALOBOS

ELBA OLIMPIA MONTOYA ZEPEDA

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ENERO DE 2018

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.

SECRETARIO GENERAL : LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LICENCIADO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS.

SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ.

MAESTRO JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO.

MAESTRO VICTOR RENE OSORIO AMAYA.

ENERO DE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco **a Dios** todopoderoso por ayudarme cada día y tener la oportunidad de alcanzar un éxito más en la vida. *En segundo lugar*, **a mis padres** por su amor, paciencia y consejos que me alentaban a seguir adelante; **a mis hermanos** por apoyarme, en especial Eleazar por las palabras de ánimo y estar a mi lado cuando lo necesitaba; **a mi esposo** Julio Guzmán por su amor, comprensión y apoyo incondicional; **a toda mi familia** por su comprensión al no compartir más el tiempo con ellos. *En tercer lugar*, **a mi compañera de tesis** por su responsabilidad, entrega, paciencia, comprensión, amistad y disposición de culminar este proceso de investigación; **a mi asesor** Maestro Jonny Francisco Mercado Carrillo por su buena disposición a orientarnos pacientemente en este trabajo de graduación; **a mis compañeros/as y amigos/as** que de alguna manera contribuyeron a alcanzar este logro y finalizar mis estudios de postgrado.

Benigna Lorena Martínez Villalobos

Agradezco **a Dios** todopoderoso por su amor, protección y provisión económica, de salud y entendimiento para alcanzar otro peldaño en mi formación profesional; **a mis padres** por su amor, apoyo y comprensión que me facilita el seguir adelante; **a toda mi familia** por su comprensión y cariño; **a mi compañera de tesis** por su responsabilidad, conocimientos, amistad y disposición en este proceso; **a mi asesor** Maestro Jonny Francisco Mercado Carrillo por su orientación y paciencia en el desarrollo de este trabajo de graduación; **a mis compañeros/as y amigos/as** por su apoyo y muestras de afecto.

Elba Olimpia Montoya Zepeda.

Resumen ejecutivo

El crecimiento es un suceso normal, consecuentemente el sector cooperativo no es la excepción, y algunas cooperativas han evolucionado operativa, financiera y administrativamente; en tal sentido, ahora están constituidas bajo la figura de “banco”, y son regulados por la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

Las Normas de Gobierno Corporativo para Entidades del Sistema Financiero NPB 4-48 están dirigidas a fortalecer las buenas prácticas de gobernanza dentro del proceso de gestión de riesgos, entre ellos los operativos, a los cuales están expuestos toda entidad bancaria. Ante el riesgo que enfrenta cada día, la banca cooperativa está obligada a cumplir también las Normas para la Gestión Integral de Riesgo de las entidades financieras NPB4-47 y las Normas para la gestión de riesgo operacional de las entidades financieras NPB4-50 emitidas por la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador.

Los bancos cooperativos en estudio, han adoptado los lineamientos contenidos en Basilea II, Principios de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) e Informe COSO, los cuales constituyen estándares internacionales en materia de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno, con el propósito de fortalecer la gobernanza en cada entidad; para ello, han elaborado manuales, políticas, códigos, entre otros elementos que son aplicables internamente. De igual forma, consideran primordial los planes de capacitación constantes en materias de riesgos, con énfasis en el riesgo operacional dado que el factor que tiene mayor impacto son las personas, y los eventos de riesgo de mayor frecuencia son “Cliente, productos y prácticas de negocios” aunado a la “Ejecución, entrega y gestión de procesos”.

La aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo contribuye a la sana administración que maximiza la rentabilidad de los socios y la salvaguarda de los intereses de todas las partes involucradas, por medio del uso eficiente de los recursos y la oportuna gestión de los riesgos en todas las áreas de la entidad bancaria.

Índice

Contenido	Pág.
Agradecimientos	3
Resumen ejecutivo	4
Introducción	10
Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Definición del problema	13
1.3 Preguntas de investigación.....	14
1.4 Objetivos de la investigación	14
1.5 Justificación	15
1.6 Hipótesis de trabajo.....	16
Capítulo 2: Marco teórico	17
2.1. Concepto de gobierno corporativo.....	17
2.2. Antecedentes generales	17
2.3 Importancia del gobierno corporativo.....	22
2.4 Terminología del gobierno corporativo	22
2.5 Gestión de riesgo operacional.....	24
2.5.1 Principios de buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo.....	25
2.5.2 Factores del riesgo operacional.....	27
2.5.3 Eventos del riesgo operacional	28
2.6 Aspectos legales y técnicos.....	29

2.6.1 Principios de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).	29
2.6.2 Basilea II	29
2.6.3 Normas de Gobierno Corporativo de Entidades Financieras NPB 4-48.....	30
2.6.4 Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito	30
2.6.5 Normas de riesgos.....	31
2.7 Control interno	32
Capítulo 3: Metodología	38
3.1 Diseño de la investigación	38
3.2 Enfoque metodológico	38
3.3 Contexto.....	38
3.4 Población.....	39
3.5 Participantes.....	39
3.6 Instrumentos.....	40
3.7 Procedimientos.....	40
3.8 Estrategias de análisis de datos	41
Capítulo 4: Análisis de resultados y propuesta de solución.....	42
4.1 Recolección y procesamiento de datos cualitativos.....	42
4.2 Organización de los datos cualitativos.....	44
4.3 Interpretación de los resultados	46
4.3.1 Análisis de resultados por cada entidad bancaria cooperativa.....	47
4.3.2 Análisis de resultados global de las entidades bancarias cooperativas.....	58
4.4 Prueba de Hipótesis.....	62

4.5 Propuesta: Guía de supervisión del gobierno corporativo dentro del proceso de gestión del riesgo operacional.....	64
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones	78
5.1 Conclusiones.....	78
5.2 Recomendaciones	80
Referencias.....	82
Anexos	84
Anexo 1: Modelo de informe ejecutivo.....	84
Anexo 2: Cuestionario de evaluación del gobierno corporativo dentro del proceso de gestión del riesgo operacional.....	87
Anexo 3: Marco normativo del Gobierno Corporativo.....	99
Anexo 4: Instrumento de investigación. Entrevista a Junta Directiva.....	100
Anexo 5: Instrumento de investigación. Entrevista a Alta Gerencia.....	104
Anexo 6: Instrumento de investigación. Entrevista a Comité de Riesgo.....	108
Anexo 7. Procesamiento de datos cualitativos por medio del software NVIVO versión 11 Pro para Windows. Capturas de pantallas por cada banco.....	112

Índice de figuras

Figura 1: Línea del tiempo del Gobierno Corporativo.....	19
Figura 2: Ingreso de información de una entrevista en la base de datos.....	42
Figura 3: Proyecto que contiene la base de datos de las entrevistas.	43
Figura 4: Definición de nodos en el proyecto.	43
Figura 5: Relación de nodos con una de las entrevistas.....	44
Figura 6: Marca de Nube de palabras del Banco A.	45
Figura 7: Marca de Nube de palabras de todos los bancos.	45
Figura 8: Marca de nube: Análisis de resultados de las entrevistas a Banco A.	47
Figura 9: Marca de nube: Análisis de resultados de las entrevistas a Banco B.	49
Figura 10: Marca de nube: Análisis de resultados de las entrevistas a Banco C.	52
Figura 11: Marca de nube: Análisis de resultados de las entrevistas a Banco D.	55
Figura 12: Marca de nube: Análisis de resultados de las entrevistas a todos banco en estudio. ...	58
Figura 13: Marca de Nube de palabras del Banco A.	112
Figura 14: Marca de Nube de palabras del Banco B.	112
Figura 15: Marca de Nube de palabras del Banco C.	113
Figura 16: Marca de Nube de palabras del Banco D.	113

Índice de tablas

Tabla 1: Criterios de valoración cualitativos y parámetros cuantitativos	68
--	----

Introducción

Toda investigación inicia con una idea que surge de algo en particular que despierta el interés del investigador; en tal sentido, el capítulo uno denominado “planteamiento del problema” presenta los antecedentes de la problemática, la definición del problema, las preguntas y objetivos de la investigación, la justificación de la misma y la hipótesis de trabajo.

En el capítulo dos se aborda el marco teórico en el que se sustenta la investigación como son los antecedentes, la importancia del mismo, terminología, aspectos legales y técnicos del gobierno corporativo y el riesgo operacional, considerando la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito y respectivas normativas regulatorias emitidas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

En cualquier proceso de investigación es importante llevar la secuencia de pasos sistemáticamente; para ello en el capítulo tres se define el diseño de la investigación, el enfoque metodológico, en el caso particular, ésta investigación será de tipo cualitativo. Está dirigida a un segmento de la población financiera, como son los bancos cooperativos que captan fondos del público, así mismo se selecciona la muestra y los participantes, a quienes se realiza la entrevista; a su vez se definen las técnicas e instrumentos a utilizar durante el proceso de investigación y las estrategias para el análisis de los datos cualitativos.

En el capítulo cuatro se presenta el análisis e interpretación de resultados procesados mediante el software NVIVO; y se hace la comprobación de la hipótesis de investigación. También, se propone una guía de supervisión del gobierno corporativo dentro del proceso de gestión del riesgo operacional. Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones referenciadas en los resultados obtenidos.

Capítulo 1: Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

La administración y dirección de las entidades demanda competencias laborales y profesionales que se encuentra en el capital humano que las compañías reclutan para tal fin.

La administración de las entidades debe responder satisfactoriamente a las demandas de propietarios, de ejecutivos, personal y partes externas, es decir: instituciones regulatorias, proveedores, clientes y usuarios en general.

Esto se logra a través del gobierno corporativo que provee de las herramientas adecuadas para construir el sistema por medio del cual las sociedades sean administradas y gobernadas en la búsqueda de la transparencia y creación de valor.

En el sector financiero el tema del gobierno corporativo adquiere mayor relevancia debido al impacto que este tipo de instituciones puede ocasionar en la economía a nivel mundial; tal es el caso de la crisis financiera del 2008, reflejada en el documental INSIDE JOB (Ferguson, 2010), que tuvo su origen en las políticas económicas neoliberales, la liberalización y la desregulación financiera; que derivó en un deficiente papel asumido por el gobierno corporativo en las entidades financieras.

En este entorno de desregulación; el avance tecnológico y nuevos instrumentos financieros, dieron paso al surgimiento de diversas transacciones financieras de alto riesgo que llevaron al colapso financiero.

Por ejemplo, los nuevos productos financieros que cayeron en default recibieron alta calificación de riesgo de acuerdo a los pronósticos que los modelos informáticos emitían; sin embargo, los análisis matemáticos presentaron deficiencias debido a tres motivos: Primero: Existía limitada experiencia en los nuevos productos financieros, los modelos se diseñaron con base en

data referida a hipotecas de alta calidad. Segundo: la data existente fue muy limitada y mal concebida porque se otorgaban refinanciamientos de modo que se reflejaba que los prestatarios estaban pagando con puntualidad y eran nuevos préstamos pagando préstamos previos; y tercero: que era poco probable que se afectara el mercado inmobiliario, sobre el cual estaban soportadas los productos financieros.

En relación a lo anterior se puede destacar elementos del riesgo operativo por fallas en los sistemas y en las personas; ya que, todo diseño y manejo de un modelo matemático implica a los seres humanos.

En síntesis, el débil gobierno corporativo sobre la crisis se produjo a través de cuatro canales (Kirkpatrick, 2008; OECD, 2009):

1. Sistemas de gestión de riesgos de las entidades, incapaces de evitar la excesiva toma de riesgos.
2. Órganos de dirección, cuya estructura y desempeño son susceptibles de mejora.
3. Especulación de las inversiones, no se preocupan por el desempeño de las compañías en el largo plazo porque no se quedan por mucho tiempo.
4. Los incentivos de los directivos y las estructuras de remuneración, que se establecieron para alinear las actuaciones de los directivos de las entidades financieras con los intereses de los accionistas (maximizar el valor de las acciones en el corto plazo).

Los efectos de la globalización conllevan a que el mercado financiero adquiriera mecanismos de regulación estándar, a través de las recomendaciones de Basilea se establecen las directrices bases para la elaboración de normativas nacionales.

En El Salvador se han realizado esfuerzos para asegurar que las entidades bancarias cumplan con las recomendaciones de Basilea sobre gobierno corporativo, para lo cual, se han emitido las

Normas de Gobierno Corporativo para Entidades del Sistema Financiero NPB 4-48 que entraron en vigencia el dos de enero de dos mil trece, con el propósito de establecer las bases mínimas que se deben adoptar para fortalecer las prácticas de gobierno corporativo, donde el cumplimiento de la normativa por parte de las instituciones bancarias asegure una adecuada gestión integral de riesgos, entre ellos, el operacional.

1.2 Definición del problema

El gobierno corporativo presenta fragilidad en su papel dentro del proceso de gestión del riesgo operacional. Dada esta problemática se debe investigar cómo integrar el gobierno corporativo en la gestión del riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público.

La pertinencia de enlazar las prácticas de buen gobierno para gestionar el riesgo operativo, que ayude a resolver el tema de la adecuada implementación del gobierno corporativo, que presenta deficiencias debido a que no se está asumiendo íntegramente un compromiso por parte de la alta dirección, y como consecuencia se tienen débiles controles internos; así mismo, falta de autonomía de la unidad de auditoría interna, a causa de la influencia que ejerce la alta gerencia; además, no se tiene un adecuado seguimiento a la implementación integral de los elementos en materia de gobierno corporativo.

Esta problemática trae como consecuencia una inadecuada administración, detrimento de credibilidad ante terceros por una débil calidad de la información al momento de rendir cuentas; y en última instancia pérdida de valor para todos los interesados por la existencia de una dirección estratégica deficiente.

1.3 Preguntas de investigación

¿Contribuye las buenas prácticas de gobierno corporativo en la gestión del riesgo operacional de los bancos cooperativos que captan fondos del público?

¿Cómo se integra el gobierno corporativo en la gestión del riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público?

¿Qué prácticas de gobierno corporativo están orientadas a gestionar el riesgo operacional de los bancos cooperativos que captan fondos del público?

¿Se encuentra el entorno de control de la entidad en función de las buenas prácticas de gobierno corporativo de los bancos cooperativos que captan fondos del público?

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Investigar como el gobierno corporativo contribuye al proceso de gestión de riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público.

Objetivo específicos

- ✓ Definir como se integran las prácticas del gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional.
- ✓ Identificar las herramientas que contribuyen al fortalecimiento del gobierno corporativo en el proceso de gestión del riesgo operacional de los bancos cooperativos que captan fondos del público.
- ✓ Diseñar mecanismos de gestión del entorno de control que contribuyan a las buenas prácticas del gobierno corporativo en el proceso de gestión de riesgo operacional.

1.5 Justificación

La aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las instituciones financieras conlleva a una sana administración que maximice la rentabilidad de los socios y la salvaguarda del interés de todas las partes interesadas con énfasis en el interés público, a través del uso eficiente de los recursos y la oportuna gestión de los riesgos en todas las áreas de la institución.

Los bancos cooperativos por exigencia legal cuentan con la implementación de prácticas de gobierno corporativo; sin embargo, es necesario fortalecer permanentemente el gobierno corporativo de las entidades financieras debido a los diversos cambios locales o internacionales que se dan en el sector financiero y a la necesidad de crear cultura de autorregulación en materia de gobierno corporativo.

Está claro que las normas de gobierno corporativo han sido emitidas para fortalecer las buenas prácticas de gobernabilidad dentro del proceso de gestión de riesgos operativos; sin embargo, es necesario establecer cómo se integra el gobierno corporativo en la gestión del riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público, cómo contribuyen estas prácticas en el arduo trabajo de la gestión de riesgos.

Las ventajas competitivas que se derivan de las buenas prácticas de gobierno corporativo a partir de una adecuada gestión de riesgos, ameritan el interés para identificar y establecer el marco estructural que evidencie el papel del gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgos operativos.

Esta investigación tiene como finalidad investigar como el gobierno corporativo contribuye al proceso de gestión de riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan

fondos del público, y con ello, aportar a la mejor comprensión y entendimiento del rol de las prácticas de buen gobierno en este sector bancario de El Salvador.

1.6 Hipótesis de trabajo

Lo que se pretende lograr con el tema de investigación es conocer como contribuye el quehacer de las buenas prácticas del gobierno corporativo en el proceso de gestión de riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público; por tanto, la hipótesis de investigación es:

Hi: El fortalecimiento de la gestión de riesgo operacional depende de las buenas prácticas de gobierno corporativo en los bancos cooperativos que captan fondos del público.

En contrapartida la hipótesis nula es la siguiente:

Ho: El fortalecimiento de la gestión de riesgo operacional no depende de las buenas prácticas de gobierno corporativo en los bancos cooperativos que captan fondos del público.

Como hipótesis alternativa de investigación se define la siguiente:

Ha: El fortalecimiento del gobierno corporativo en el proceso de gestión de riesgo operacional de los bancos cooperativos que captan fondos del público depende del cumplimiento de la normativa de gobierno corporativo.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1. Concepto de gobierno corporativo

“El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son administradas y controladas; su estructura deberá establecer las atribuciones y obligaciones de los que participan en su administración, supervisión y control, tales como los accionistas, la Junta Directiva, miembros de la Alta Gerencia, Comités y Unidades de control; asimismo, debe proporcionar un marco adecuado de transparencia de la organización y la protección de los intereses de los depositantes, asegurados y demás usuarios de las entidades”. Norma de Gobierno Corporativo para las entidades financieras NPB4-48 Art. 1 inciso 2.

El gobierno corporativo como se infiere de la definición anterior viene a establecer un sistema integral de administración y control de las instituciones, porque su implementación ayuda a mejorar su funcionamiento tanto interno como externo, a través de la búsqueda permanente de eficiencia, integridad y transparencia. El establecimiento de las atribuciones y obligaciones de los que participan en la administración, supervisión y control es vital para el buen funcionamiento de toda entidad, cualquiera que sea su naturaleza jurídica y actividad económica; sin embargo, en el caso de las entidades financieras es imperativo su implementación y práctica que garantice la protección de los intereses de los depositantes.

2.2. Antecedentes generales

El origen del gobierno corporativo está marcado por la problemática que se daba entre los propietarios y administradores de las grandes empresas, debido a que los administradores no ejercían sus responsabilidades con el mismo empeño sobre el patrimonio encomendado por la falta de sentido de propiedad; ante tal situación, surge la necesidad de delegar responsabilidades

en la estructura organizativa, puntualmente entre los organismos de dirección, que conlleven a la toma de decisiones por administradores distintos a los dueños.

Los dueños de compañías por pequeñas que estas sean, no pueden desempeñar todos los roles de administración y dirección, entonces existen terceros administrando los recursos, esto crea un conflicto denominado “conflicto de agencia”, porque no se puede esperar que de forma natural los terceros vigilen y administren diligentemente los recursos de otros.

Los diferentes fraudes y crisis financieras que se han dado a lo largo de la historia, venían reclamando la implementación de un sistema de buen gobierno corporativo como lo define la norma NPB 4-48; por el cual, las sociedades fueran administradas y controladas. Este sistema no solo incorpora la necesidad básica de delegación de responsabilidades sino más bien de un sistema integral de gobernabilidad que incluyera la gestión integral de riesgos, la resolución de conflictos tanto internos como externos y el cumplimiento de la legislación.

Dado la complejidad del sistema financiero en cuanto al conjunto de involucrados directos e indirectos, los cuales no poseen el mismo nivel de información, ocasionando desventaja entre unos y otros. Por ejemplo, el banco busca rentabilidad que implica un tema de mayor riesgo, los depositantes prefirieren que sus depósitos corran el menor riesgo posible, los prestatarios buscan pagar bajos intereses. Por todo lo anterior, la incorporación del buen gobierno corporativo que garantice una gestión transparente y eficiente en los bancos es imprescindible para ganar la confianza de los grupos de interés.

Dado el escenario antes mencionado, en la búsqueda de minimizar la pérdida de confianza en las entidades se realizaron una serie de estudios que se tradujeron en informes y se emitieron normas que debían adoptar las entidades financieras para asegurar la transparencia y la administración de riesgos.

El primer esfuerzo para mejorar el clima de inversión se consolidó en El informe Cadbury (1992), el cual refuerza los valores éticos de confianza, integridad, veracidad en la información, responsabilidad, transparencia, claridad, entre otros.

Posteriormente, siempre en la búsqueda de abonar a la transparencia se desarrollan informes, códigos y leyes:(FELABAN pág. 17-19), entre los más importantes, se mencionan los siguientes:

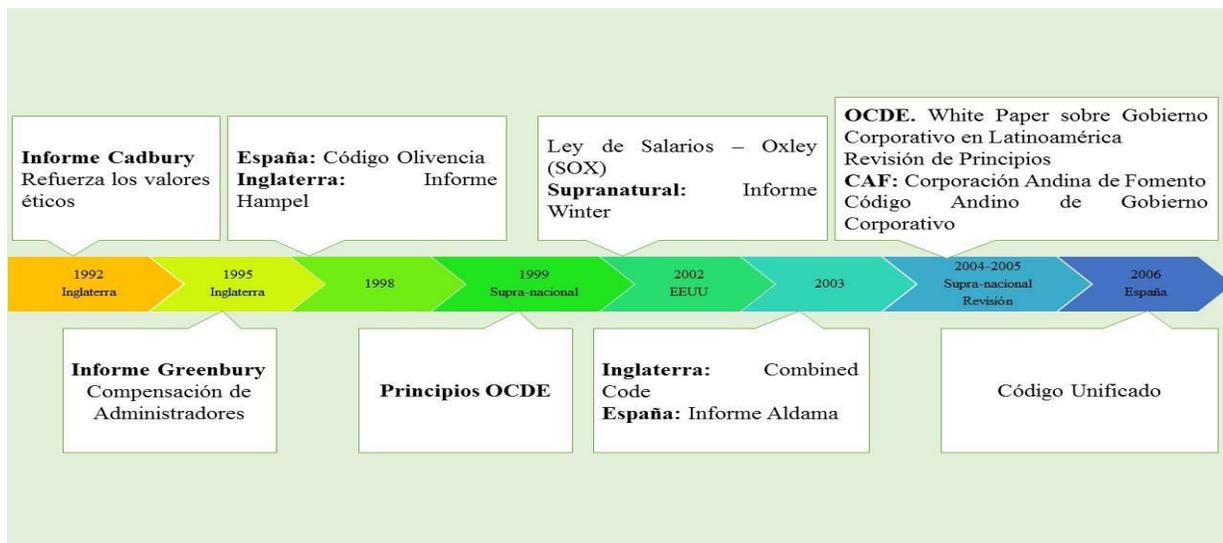


Figura 1: Línea del tiempo del Gobierno Corporativo.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

En 1995 se abordó el tema de la compensación de administradores, que contribuye a minimizar el problema de agencia. Posteriormente, en 1998 se elaboró el código de Olivencia que contenía recomendaciones específicas para los consejos. Con la finalidad de aumentar la reputación de las sociedades cotizantes y proteger a los inversionistas, se redactó en 1998 el informe Hampel; sin embargo, esto no era suficiente, por lo que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (1999), estableció cinco principios en áreas específicas como la protección de los derechos de los accionistas, el trato equitativo para con

ellos, los grupos de interés, la comunicación y transparencia informativa y la responsabilidad del Directorio.

En el 2002 surge la Ley Sarbanes-Oxley que establece un control más integrado para restablecer la confianza en prácticas contables instituyendo un control más específico sobre CEO's y creando controles más eficientes para contrarrestar el fraude corporativo y propuso un Plan de Responsabilidad para Negocios Estadounidenses en pro de una mejor información a accionistas.

Para el 2003 se presenta un informe conocido como Combined Code, que busca mejorar el desempeño de Directorios y recuperar la confianza con adopción de estándares más exigentes en empresas emisoras. En esa misma línea, la OCDE en el 2004 realiza una revisión de sus principios. Dos años más tarde, en el 2006, se logra un Código Unificado que recoge las recomendaciones de los Informes Olivencia y Aldama e instaura las recomendaciones de la Unión Europea de diciembre 14 de 2004.

Basilea: El Gobierno corporativo

En septiembre de 1997, el Comité de supervisión bancaria de Basilea, establecieron los 25 principios básicos para una supervisión efectiva, con el objeto de aumentar la fortaleza de los sistemas financieros para que sirvan de referencia a las autoridades supervisoras a nivel de país y a nivel internacional. En dichos principios se menciona que los supervisores deben fomentar y perseguir la disciplina del mercado, promoviendo un buen gobierno corporativo, pero sin dedicar un principio directamente a dicho gobierno.

A finales del 2011, se presentan los nuevos 29 principios básicos para una supervisión eficaz de Basilea, los que persiguen una implementación mediante una estructura más lógica que los anteriores. Dichos principios enfatizan la importancia de un adecuado gobierno corporativo

señalándolo como la base de una gestión de riesgos eficaz y de la confianza del público en los bancos individuales y en el sistema bancario, bajo un nuevo principio básico.

Dos principios que señalan enfáticamente el cumplimiento y aplicación de gobierno corporativo son:

El Principio 5 – señala que la autoridad encargada de conceder las licencias tiene potestad para establecer criterios y rechazar las solicitudes de establecimientos bancarios que no cumplan criterios de evaluación de la estructura de propiedad y buen gobierno. La obligación de los supervisores contempla entonces, evaluar los gobiernos corporativos de las entidades bancarias previas a la concesión de licencias.

El Principio 14 – orientado al Gobierno corporativo señala la función del supervisor de verificar que los bancos y grupos bancarios cuentan con buenas prácticas de gobierno corporativo en términos de sólidas políticas y procesos en materia de gobierno corporativo.

Es importante señalar que los tipos más importantes de riesgo operacional se refieren a fallas en los controles internos o el gobierno corporativo, por tanto, recientemente a nivel internacional, en septiembre 2015 se ha aprobado la Revisión de los Principios de Gobierno Corporativo para las sociedades cotizadas de la OCDE de 1999. Dichos principios surgen a partir de los desafíos provocados por la crisis del 2008 y tienen como objetivo asegurar la calidad permanente, la pertinencia y la calidad de los principios, manteniendo los temas de enfoque a excepción del tercer principio (trato equitativo hacia los accionistas) que se ha redireccionado, ya que involucra los inversores institucionales, mercados de capitales y otros intermediarios, es decir, incluye toda la cadena de inversión.

En el Salvador también existe la obligatoriedad de implementar el gobierno corporativo en las entidades financieras, ante ello la Superintendencia del Sistema Financiero ha emitido las

Normas de Gobierno Corporativo para Entidades del Sistema Financiero NPB 4-48, que entraron en vigencia el dos de enero de dos mil trece, con el propósito de fortalecer la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las instituciones financieras.

2.3 Importancia del gobierno corporativo

El gobierno corporativo permite atender la necesidad elemental de toda entidad, que es constituir el sistema de control y administración de la misma. La creación de valor viene dada porque entidades bien gobernadas son eficientes y transparentes, y son precisamente estos valores de la eficiencia y la transparencia de los mercados donde radica la importancia del gobierno corporativo.

Un ambiente de buen gobierno implica una adecuada segregación de funciones y delimitación de atribuciones y obligaciones de accionistas, junta directiva y alta gerencia; la protección de los derechos de los grupos de interés; el cumplimiento del régimen legal; y políticas que permitan el equilibrio entre la rentabilidad y la gestión de riesgos. Todos estos elementos correctamente articulados crean entidades eficientes y transparentes y, por lo tanto, mercados eficientes y transparentes.

Dada la trascendencia del gobierno corporativo es responsabilidad de la Junta Directiva o Directorio, la aprobación y difusión de las prácticas de buen gobierno como responsable a su vez de la dirección estratégica de la entidad.

2.4 Terminología del gobierno corporativo

De acuerdo a las Normas de Gobierno Corporativo para Entidades del Sistema Financiero NPB 4-48 los términos principales del gobierno corporativo se definen como siguen:

Accionistas: Propietarios directos de las acciones de las entidades sujetas a la aplicación de las presentes Normas; el término también servirá para referirse a los asociados de las asociaciones cooperativas sujetas a la aplicación de la Normas NPB 4-48. Es la máxima autoridad de una sociedad, el órgano principal que debe ser protegido, los dueños del capital deben estar bien informados, tener derecho a voto en las asambleas, elegir a la Junta Directiva o directorio, aprobar las decisiones trascendentales de la entidad.

Alta Gerencia: El Presidente Ejecutivo, Gerente General o quien haga sus veces y los ejecutivos que le reporten al mismo.

Código de Gobierno Corporativo: Documento que debe contener de manera amplia la filosofía, prácticas y políticas que en materia de Buen Gobierno sean adoptadas para conducir la entidad, especialmente en lo concerniente a las funciones, responsabilidades de los accionistas, junta directiva, alta gerencia y demás instancias de control; así también deberá desarrollar el manejo de las relaciones con los entes o personas interesadas en el buen desempeño de la entidad.

Código de Ética o de Conducta: Sistema de valores conductuales y mecanismos para su cumplimiento que una entidad establece mediante la adopción de pautas éticas y morales aplicables a la Junta Directiva, Alta Gerencia y en general a todos los miembros de la organización.

Comités de Apoyo: Comités integrados por miembros de Junta Directiva o Consejos de Administración y personal ejecutivo.

Comités de Junta Directiva: Comités integrados exclusivamente por miembros de la Junta Directiva o Consejos de Administración.

Conflicto de Interés: Cualquier situación en la que se pueda percibir que un beneficio o interés personal o privado puede influir en el juicio o decisión profesional de un miembro de la entidad relativo al cumplimiento de sus obligaciones.

Director Ejecutivo: Es aquél que además de ejercer la más alta autoridad administrativa dentro de la entidad, puede formar parte de la Junta Directiva; frecuentemente se le denomina Presidente Ejecutivo, Gerente General o quien haga sus veces.

Junta Directiva: Órgano colegiado encargado de la administración de la entidad, con funciones de supervisión y control; para el caso de las Asociaciones Cooperativas será el Consejo de Administración.

Junta de Vigilancia: Órgano que ejerce en las Asociaciones Cooperativas la supervisión de todas las actividades de la entidad y fiscaliza los actos de los órganos administrativos, así como los de los empleados.

2.5 Gestión de riesgo operacional

La gestión integral de riesgos bien lograda debe proveer la seguridad razonable del logro de los objetivos de la entidad bancaria. Es por ello, que la administración de riesgos es uno de los pilares fundamentales del gobierno corporativo ya que brinda información oportuna para la toma de decisiones sobre las medidas para eliminar o minimizar riesgos por debilidades, deficiencias o factores externos que afectan o podrían afectar negativamente a la entidad, las y los cuales se clasifican de acuerdo a su naturaleza en los distintos tipos de riesgos mencionados anteriormente.

Los hechos generadores de pérdidas que afectan el valor económico de las instituciones bancarias deben ser identificados, medidos, controlados y mitigados, monitoreados y

comunicados mediante un proceso continuo y documentado. Es lo que se establece como las etapas de la gestión integral de riesgos según las NPB4-47.

El riesgo operacional ha adquirido tal importancia que el Acuerdo de Basilea II pronuncia el cálculo de requerimiento mínimo del capital de los bancos por dicho riesgo, se define como sigue:

Concepto: “Se entiende por riesgo operacional la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a fallas en los procesos, de las personas, en los sistemas de información y a causa de acontecimientos externos; incluye el riesgo legal que consiste en la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a fallas en la ejecución de contratos o acuerdos, al incumplimiento de normas, así como a factores externos tales como cambios regulatorios, procesos judiciales entre otros”.

Art.1 inc. Segundo NPB4-50.

2.5.1 Principios de buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo.

El Comité de Basilea de Supervisión Bancaria ha desarrollado diez principios de buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo, los cuales se exponen a continuación:

Desarrollo de un marco adecuado para la gestión del riesgo.

Principio 1: Se refiere a la obligación del Consejo de administración de conocer cuáles son los principales aspectos de los riesgos operativos para el banco; y de aprobar y revisar periódicamente el marco que utiliza el banco para la gestión de este riesgo. El marco de gestión deberá establecer los principios para definir, evaluar, seguir y controlar o mitigar el riesgo operativo.

Principio 2: El consejo de administración deberá asegurar que el marco para la gestión del riesgo operativo en el banco esté sujeto a un proceso de auditoría interna eficaz e integral. La

función de auditoría interna no deberá ser directamente responsable de la gestión del riesgo operativo.

Principio 3: La alta gerencia deberá ser la responsable de poner en práctica el marco para la gestión del riesgo operativo aprobado por el consejo de administración. Dicho marco deberá ser aplicado de forma consistente en toda la organización bancaria y todas las categorías laborales deberán comprender sus responsabilidades al respecto. La alta gerencia también deberá ser responsable del desarrollo de políticas, procesos y procedimientos destinados a la gestión de estos riesgos para todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes para el banco.

Gestión del riesgo: identificación, evaluación, seguimiento y cobertura/control.

Principio 4: los bancos deberán identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. También deberán comprobar que antes de lanzar o presentar nuevos productos, actividades, procesos o sistemas, se evalúa adecuadamente su riesgo operativo inherente.

Principio 5: Los bancos deberán vigilar periódicamente los perfiles de riesgo operativo y las exposiciones sustanciales a pérdidas. La alta gerencia y el consejo de administración deberán recibir información pertinente de forma periódica que complemente la gestión activa del riesgo operativo.

Principio 6: Los bancos deberán contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir los riesgos operativos más relevantes. Además, deberán reexaminar periódicamente sus estrategias de control y reducción de riesgos y ajustar su perfil de riesgo operativo según corresponda, utilizando para ello las estrategias que mejor se adapten a su apetito por el riesgo y a su perfil de riesgo.

Principio 7: Los bancos deberán contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, que aseguren su capacidad operativa continua y que reduzcan las pérdidas en caso de interrupción grave de la actividad.

La función de los supervisores

Principio 8: Los supervisores bancarios deberán exigir a todos los bancos, sea cual sea su tamaño, que mantengan un marco eficaz para identificar, evaluar, seguir y controlar o mitigar sus riesgos operativos más relevantes, como parte de su aproximación general a la gestión de riesgos.

Principio 9: Los supervisores deberán realizar, directa o indirectamente, una evaluación periódica independiente de las políticas, prácticas y procedimientos con los que cuentan los bancos para gestionar sus riesgos operativos. Además, deberán cerciorarse de que se han puesto en marcha los mecanismos necesarios para estar al tanto de cualquier novedad que se produzca en un banco.

Principio 10: Los bancos deberán proporcionar información pública suficiente para que los del mercado puedan evaluar sus estrategias de gestión del riesgo operativo.

2.5.2 Factores del riesgo operacional

Los diferentes factores generadores de riesgo operacional han sido clasificados en la NPB4- 50 Art. 3 en procesos, personas, tecnología de la información y acontecimientos externos.

a) Procesos. Las entidades cuentan con procesos en el desarrollo de sus operaciones que tienen que estar documentados, dichos procesos no pueden permanecer estáticos en el tiempo debido al cambio de las operaciones, por ello deben mantenerse actualizados para responder oportunamente a las necesidades institucionales.

b) Personas. Un elemento indispensable en una empresa es el recurso humano, recurso que demanda mucha atención en la gestión del riesgo operacional, pues los robos, pérdidas por

negligencias, falta de capacidad, uso indebido de información interna y otros son ocasionados precisamente por las personas. Para minimizar sus efectos negativos se deben establecer políticas, procesos y procedimientos para gestionar una adecuada administración del recurso humano desde su contratación hasta su desvinculación laboral.

c) Tecnología de información. El uso de sistemas informáticos constituye factor de riesgo operacional por fallas de seguridad y errores operativos de los sistemas. La tecnología de la información debe garantizar la gestión de la información de manera confiable y oportuna.

d) Acontecimientos externos. Otro factor de riesgo operacional son los acontecimientos externos, los cuales se caracterizan por encontrarse ajenos al control de la entidad. En estos casos le corresponde a la entidad contar con planes de contingencia y de continuidad para paliar los efectos adversos de por ejemplo desastres naturales, delincuencia, entre otros.

2.5.3 Eventos del riesgo operacional

Los eventos de riesgo operacional van más allá de incidentes ocurridos ya que abarca eventos potenciales que son susceptibles de generar pérdidas económicas. Estos tipos de eventos se clasifican según la NPB4-50 en:

- a) Fraude interno
- b) Fraude externo
- c) Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo
- d) Clientes, productos y prácticas de negocios
- e) Daños en activos materiales
- f) Interrupción del negocio y fallas en los sistemas, y
- g) Ejecución, entrega y gestión de procesos.

2.6 Aspectos legales y técnicos

Para la revisión de los aspectos legales y técnicos se tomarán en cuenta aquellos que forman parte de la regulación aplicable a los bancos cooperativos que captan fondos del público, ya que a éste sector está dirigida la investigación sobre gobierno corporativo.

2.6.1 Principios de gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Estos principios se han convertido en un referente a nivel mundial en materia de gobierno corporativo. La última revisión aprobada en 2015 aborda los temas siguientes:

- I. Garantizar la base para un marco de gobierno corporativo eficaz;
- II. Los derechos y trato equitativo de los accionistas y las funciones principales de la propiedad;
- III. Los inversores institucionales, mercados de capitales y otros intermediarios;
- IV. El papel de los grupos de interés;
- V. Divulgación y transparencia; y
- VI. Las responsabilidades del consejo

2.6.2 Basilea II

El Banco Central de los Bancos Centrales conocido también como el Comité de Basilea, emite recomendaciones que orientan pero que no son mandatorias para los Supervisores Bancarios de cada país. Basilea II es el Nuevo Acuerdo de Capital que se basa en tres pilares: 1. Requerimiento mínimo de capital; 2. Proceso de examen supervisor; y 3. Disciplina de mercado. (Documento Basilea II).

Trata de las exigencias del mercado y regulaciones como base del gobierno corporativo, estableciendo que todos en las entidades tienen roles y responsabilidades en la gestión de riesgos. La auditoría interna monitorea y evalúa, el gerenciamiento de riesgos está a cargo de la alta gerencia, comité de riesgos y el oficial de riesgos.

2.6.3 Normas de Gobierno Corporativo de Entidades Financieras NPB 4-48

El objeto de estas Normas es establecer las bases mínimas que deben adoptar las entidades para fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgos financieros, operacionales y otros, conforme a estándares internacionales en la materia y acordes con la naturaleza y escala de sus actividades. (Art. 1 NPB 4-48).

2.6.4 Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito

Regula las obligaciones contempladas dentro del marco del gobierno corporativo se encuentran:

- a) Administración, requisitos e inhabilitación de directores, (Art. 15).
- b) Capital social mínimo y reservas de capital, incluye lo referente a la aplicación de los resultados, los superávits por revaluación redención de capital y límites de propiedad. (Art.16 al 24).
- c) Solvencia y requisitos de liquidez: regulación sobre fondo patrimonial; constitución, remuneración, multas y sanciones por deficiencias de reservas de liquidez; y requerimientos de activos líquidos. (Art. 25 al 33).
- d) Políticas y sistemas de control interno, para el manejo adecuado de los riesgos financieros y operacionales. (Art. 41).

2.6.5 Normas de riesgos

El gobierno corporativo constituye una herramienta muy útil en la gestión integral de riesgo desde el enfoque de la construcción de mercados eficientes, lo cual coadyuva a la creación de valor al minimizar la probabilidad de pérdidas generadas por los distintos tipos de riesgos.

La Norma para la Gestión Integral de Riesgos de Entidades Financieras NPB 4-47 establece en el art. 3.- “Las entidades deberán establecer un sistema de gestión integral de riesgos, que deberá entenderse como un proceso estratégico realizado por toda la entidad, mediante el cual identifican, miden, controlan y monitorean los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestas y las interrelaciones que surgen entre estos, para proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos. Dicha gestión deberá estar acorde a la magnitud de sus actividades, negocios y recursos de la entidad”.

El art.1 de la NPB 4-48 establece que estas normas han sido diseñadas para fortalecer las prácticas de buen gobierno dentro del proceso de gestión de riesgos financieros y operacionales. En esta oportunidad el enfoque es el riesgo operacional debido al impacto de las prácticas de buen gobierno en este tipo de riesgos.

La Norma para la Gestión de Riesgo Operacional de las Entidades Financieras NPB 4-50, según el Art. 1 en el segundo párrafo define el riesgo operacional como la posibilidad de incurrir en pérdidas, debido a las fallas en los procesos, el personal, los sistemas de información y a causa de acontecimientos externos; incluye el riesgo legal. Esta norma contiene la clasificación de factores y eventos de riesgo operacional, las obligaciones de las diferentes unidades organizativas involucradas en la gestión de riesgo y las etapas de la gestión del riesgo operacional.

2.7 Control interno

El estudio del control interno adquiere suma importancia ya que es un proceso integrado a los procesos operativos de una entidad, cuyas medidas de control permiten alcanzar los objetivos empresariales a pesar de los riesgos inherentes a estos. Por ello el Artículo 15 de la NPB4- 47 establece que: “Art. 15.- La gestión integral de riesgos incluye el sistema de control interno que permita verificar el cumplimiento de las políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la entidad. Para este propósito, las entidades deben establecer los controles administrativos, financieros, contables y tecnológicos necesarios, conforme a los estándares internacionales sobre la materia y leyes aplicables.”

Según el marco conceptual definido en el Informe COSO resultado de la investigación realizada por el Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission el control interno se define como: “ un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera ; y cumplimiento de las leyes y normas aplicables”.

Siendo el control interno pensado para proporcionar seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos compete a los accionistas, directorio y alta gerencia velar por una adecuada implementación del marco de control interno en las entidades en sus cinco componentes que conforman el proceso, los cuales según el Informe COSO son: El ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

Componentes del control interno:

Ambiente de control: aporta el ambiente o entorno en el que se marca la pauta de comportamiento en una organización, donde las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades sobre la base de disciplina, valores éticos, capacidad y estructura organizativa, segregación de funciones y desarrollo profesional.

El entorno de control constituye la base de los componentes del control interno y se caracteriza por su incidencia en la evaluación de riesgos.

Evaluación de riesgos: consiste en el proceso de la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos.

La identificación y análisis de riesgos constituyen las primeras fases de la gestión de riesgos, un riesgo identificado y adecuadamente analizado permitirá adoptar medidas oportunas para minimizar sus impactos negativos sobre los objetivos de la entidad.

Actividades de control: Son aquellas acciones efectuadas en todos los niveles de la organización establecidas por políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección, asegurando que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control han de orientarse a desarrollar acciones que representen medidas de control que aseguren eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Información y comunicación: la entidad debe generar y utilizar información relevante y de calidad para soportar el control interno, por tanto, hay que identificar, recopilar y comunicar información fiable y oportuna que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Monitoreo: La efectividad del control interno es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a lo largo de las operaciones de la entidad, por lo que se requiere una supervisión permanente. El proceso del monitoreo tiene como función comprobar que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema de control interno a través del tiempo.

Cualquier hallazgo que represente deterioro del control interno debe ser gestionado tomando las acciones correctivas pertinentes.

El informe COSO II amplía el concepto del control interno con un enfoque sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo, haciendo énfasis en la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo. El control interno incorpora la gestión de riesgo debido a su notable participación en el alcance de los objetivos de la organización.

De todos los elementos del control interno se analiza más detenidamente el Ambiente o entorno de control, pues es la base de todos los demás componentes del sistema del control interno, constituyendo el elemento que marca la pauta de comportamiento en una organización.

El entorno de control proporciona disciplina y estructura, y como ya se mencionó anteriormente aborda el tema de valores éticos, capacidad en los empleados, segregación de funciones y el desarrollo profesional, entonces denotamos que el entorno de control diseñado bajo el enfoque de gestión de riesgos constituye el marco básico sobre el cual operará el sistema de control interno.

Los accionistas, directorio y alta gerencia enfocados en la gestión de riesgos establecen un entorno de control que les permita alcanzar los objetivos de la organización a pesar de los riesgos inherentes, debido a que los riesgos que se están dispuestos a asumir en función de los objetivos de la entidad son identificados, evaluados y mitigados.

2.8 Estudios relacionados al gobierno corporativo con enfoque en la gestión de riesgo.

El gobierno corporativo dentro del proceso de la gestión de riesgo operacional es posible porque actúa de forma transversal en toda la entidad desde del entorno de control.

Dada esta característica el Instituto de Auditores Internos de España ha realizado algunos esfuerzos por presentar en forma clara y concisa los aspectos claves en la evaluación del entorno de control: la disciplina, los valores éticos, la capacidad y estructura organizativa, la segregación de funciones y el desarrollo profesional, como entorno de control constituyen la base de todos los demás componentes del control interno.

El gobierno corporativo está presente en estos elementos claves del entorno de control, ya que constituye el sistema bajo el cual las entidades son controladas y administradas con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales y garantizar su permanencia en el tiempo y es aquí donde aparece el tema del riesgo porque dichos objetivos pueden verse afectados por estos.

Por ello, es responsabilidad de un buen gobierno corporativo establecer un entorno de control que responda a la necesidad de gestionar riesgos y con especial énfasis en el riesgo operacional inherente en todas las actividades de una entidad; dado que involucra la visión global de las instituciones y constituye el pilar básico del control interno.

La cultura, los valores y los principios de la organización alineados a las expectativas de los grupos de interés; el Consejo de administración con características que le permitan realizar una supervisión adecuada del entorno de control de organización; la estructura organizativa de la entidad claramente definida y comunicada; las políticas y procedimientos de Recursos Humanos que reflejen adecuadamente el cumplimiento de objetivos y el compromiso con la competencia profesional; los planes de sucesión para puestos claves; un esquema claro de asignación de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones; y mecanismos de adaptación y gestión de cambios: son parte inherente del gobierno corporativo y constituyen la estructura organizacional con un entorno de control que permita crear y proteger valor a través de la cobertura de riesgos, y es precisamente eso lo que persiguen las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Otro estudio en el área de gobierno corporativo es el paper “Riesgo y estrategia”, el cual menciona que la gestión de riesgo *debe integrarse* al sistema de gobierno de la empresa, esto hace que la gestión de riesgo, tenga un *horizonte claro* hacia dónde dirigirse.

A continuación, se mencionan dos aspectos fundamentales de la integración de la gestión de riesgo al gobierno corporativo de la empresa:

- Los valores corporativos: Se refiere a las pérdidas que podría ocasionar la falta de valores corporativos;
- Supervisión de la alta dirección: La alta dirección como responsable de la implementación del marco para la gestión de riesgo debe garantizar también su supervisión a fin de que apoye la mitigación del efecto negativo que conllevan todos aquellos riesgos perjudiciales al cumplimiento de los objetivos institucionales, es decir aquellos que impiden agregar valor a la compañía.

En el 2012, se realizó en Ecuador un trabajo de investigación respecto al gobierno corporativo en las empresas privadas, el cual contiene el diagnóstico institucional realizado a una empresa específicamente al área de riesgo. A partir de esta investigación se identifica la necesidad de adoptar un esquema de “gobierno corporativo” como elemento clave para fortalecer la competitividad del negocio, y trascender en el tiempo; también, señala que la administración de riesgos y el gobierno corporativo como conceptos que deben ser vistos y analizados en forma conjunta; de igual forma se recalca que el objetivo de la gestión de riesgos es la creación y mantenimiento de valor para los accionistas, es aquí donde entra en juego el papel del gobierno corporativo creando un ambiente de sinergia donde la función de gestión de riesgos se desarrolla con todo el respaldo de la alta gerencia.

El reto es lograr la óptima interrelación del gobierno corporativo y la administración de riesgos, para ello la comunicación existente entre los diferentes integrantes del gobierno corporativo debe ser clara y oportuna para la adecuada toma de decisiones que favorezcan el ejercicio de gestión de riesgo de una forma integral.

Entre algunas bondades que se tienen al interrelacionar estos elementos son:

- Aumento del valor de acción de mercado por la aplicación de buenas prácticas.
- Mayor control del riesgo ante situaciones desfavorables e imprevistas.
- Transparencia y confiabilidad ante terceros.

Capítulo 3: Metodología

3.1 Diseño de la investigación

La investigación es realizada de forma sistemática, llevando un control de los fenómenos en estudio de manera empírica y objetiva de la realidad. El proceso lógico de la investigación implica la formulación de hipótesis, establecimiento de metodología, recolección y análisis de datos, lo que conlleve a establecer las conclusiones y recomendaciones respectivas al fenómeno en estudio.

Como soporte a la investigación se consultaron algunas fuentes bibliográficas como libros, revistas, trabajos de investigación de posgrados en el área de gobierno corporativo, gestión de riesgo y control interno. Así mismo, se visitaron los sitios web de cada banco cooperativo que captan fondos del público en estudio.

3.2 Enfoque metodológico

El desarrollo de esta investigación es de tipo cualitativo dado que busca el análisis del gobierno corporativo y la gestión del riesgo operacional implementado en los bancos cooperativos que captan fondos del público por medio de la revisión de códigos e informes de gobierno corporativo, códigos de ética, manuales de control interno, manual e informe de gestión de riesgo.

3.3 Contexto

La investigación se realizó en el sector financiero, siendo el sujeto de estudio los bancos cooperativos que captan fondos del público autorizados por la Superintendencia del Sistema Financiero en El Salvador.

3.4 Población

La población es finita, son todos los bancos cooperativos que están autorizados por la Superintendencia del Sistema Financiero para captar fondos del público, que en total son cinco bancos a nivel nacional; sin embargo, uno de ellos, no tuvo apertura para participar en la investigación, quedando la población de estudio conformada por cuatro bancos cooperativos que captan fondos del público.

No se utilizó ninguna técnica para seleccionar la muestra, dado que la población era pequeña (cuatro), se decidió abordar todos los bancos cooperativos que captan fondos del público, que están en el marco del tema de investigación.

3.5 Participantes

Para conocer las practicas del gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional implementadas en los bancos cooperativos que captan fondos del público se han realizado entrevistas dirigidas a un miembro representante de la Junta Directiva, de la Alta Gerencia y del Comités de Riesgo de cada uno de los bancos en estudio; es decir, tres personas entrevistadas por cada banco, teniendo un total de 12 entrevistas.

Los entrevistados mostraron buena disposición al realizar las entrevistas como parte del proceso de recolección los datos y suministraron la información pertinente para realizar el análisis de las prácticas de gobiernos corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional aplicada en cada uno de sus respectivas instituciones.

3.6 Instrumentos

Se ha empleado el instrumento de la entrevista para el levantamiento de datos en los bancos cooperativos que captan fondos del público; además se ha efectuado el análisis y revisión de documentos disponibles en sus respectivos sitios web.

La recolección de los datos a través de la entrevista con preguntas abiertas, facilitó que las personas entrevistadas brindaran la información de forma amplia. Dicho instrumento estaba dirigida a un miembro representante de la Junta Directiva, a uno de la Alta Gerencia y a uno del Comité de Riesgo.

3.7 Procedimientos

En primera instancia se consultó la información disponible en los sitios web referente a las prácticas de gobierno corporativo y gestión de riesgo operacional de los bancos cooperativos. Seguidamente, se visitaron cada uno de los bancos cooperativos donde se dio a conocer el objetivo de la investigación, con el propósito de entregar la solicitud por escrito para concertar las entrevistas con los miembros representantes de la Alta Gerencia, Junta Directiva y comité de Riesgo de cada banco.

El lapso de tiempo entre la programación de entrevistas se dilató varias semanas, debido a la autorización y disponibilidad de tiempo de los entrevistados. Mientras tanto, se realizaron visitas de cortesía para lograr concretar las fechas de entrevistas.

Una vez llegado el día y hora señalado para la entrevista, las investigadoras expusieron nuevamente al entrevistado el objetivo de la entrevista y se solicitó permiso para grabar. Con la información recolectada se procedió a codificar y analizar los datos cada institución, dada la particularidad de los bancos cooperativos.

Luego del análisis e interpretación de los datos se procedió a establecer las conclusiones y brindar las recomendaciones que vengán a fortalecer las prácticas de gobierno corporativo acorde al cumplimiento de la normativa de los bancos cooperativos que captan fondos del público.

3.8 Estrategias de análisis de datos

Para el análisis de datos cualitativo de la información recolectada se empleó la herramienta del software NVIVO, que permite la presentación de los resultados obtenidos, mediante esquemas de marca de nube de palabras, árbol de palabras, conteo de frecuencia de palabras, entre otras, contiene la información más relevante proporcionada por los entrevistadores, lo que contribuye a una interpretación según los objetivos de la investigación y las variables definidas en las hipótesis; ante tal situación, se hizo un análisis individual para cada bancos cooperativos en estudio, y un global de los cuatro; siendo las variables de investigación el elemento clave al momento de presentar e interpretar los resultados obtenidos.

Capítulo 4: Análisis de resultados y propuesta de solución

4.1 Recolección y procesamiento de datos cualitativos.

Para conocer las prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión del riesgo operacional implementadas en los bancos cooperativos que captan fondos del público se han realizado entrevistas dirigidas a miembros de la Junta Directiva, Alta Gerencia y Comité de Riesgos de dichos bancos. La información obtenida permite realizar un análisis cualitativo que contribuye a conocer la situación actual de los bancos cooperativos en materia de gobierno corporativo como responsables de la gestión del riesgo operacional, donde los resultados de este análisis responden a las preguntas de investigación y a los objetivos formulados, y en consecuencia permite comprobar las hipótesis planteadas.

El procesamiento de los datos obtenidos, se realizó mediante el uso del software NVIVO versión 11 Pro para Windows que está diseñado específicamente para el análisis de datos cualitativos. En este software se creó un proyecto, en el cual se ingresó la información de las entrevistas a cada banco, formando así, la base de datos a procesar. Véase figuras 2 y 3.

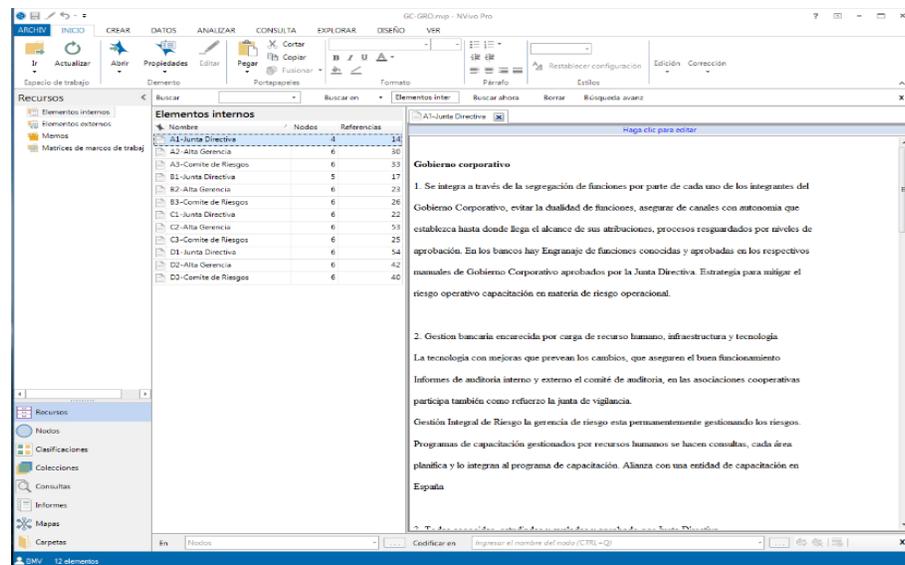


Figura 2: Ingreso de información de una entrevista en la base de datos.
Fuente: Elaboración propia del grupo.

Nombre	Nodos	Referencias	Creado el	Creado por	Modificado el	Modificado por
A1-Junta Directiva	4	14	04/09/2017 09:06 p.m.	MAFUES	29/09/2017 10:20 a.m.	LM
A2-Alta Gerencia	6	30	04/09/2017 09:06 p.m.	MAFUES	29/09/2017 10:30 a.m.	LM
A3-Comite de Riesgos	6	33	04/09/2017 09:07 p.m.	MAFUES	29/09/2017 10:42 a.m.	LM
B1-Junta Directiva	5	17	04/09/2017 09:07 p.m.	MAFUES	29/09/2017 10:50 a.m.	LM
B2-Alta Gerencia	6	23	04/09/2017 09:07 p.m.	MAFUES	29/09/2017 10:53 a.m.	LM
B3-Comite de Riesgos	6	26	04/09/2017 09:08 p.m.	MAFUES	29/09/2017 10:53 a.m.	LM
C1-Junta Directiva	6	22	04/09/2017 09:08 p.m.	MAFUES	29/09/2017 10:56 a.m.	LM
C2-Alta Gerencia	6	53	04/09/2017 09:09 p.m.	MAFUES	29/09/2017 11:14 a.m.	LM
C3-Comite de Riesgos	6	25	04/09/2017 09:09 p.m.	MAFUES	29/09/2017 11:24 a.m.	LM
D1-Junta Directiva	6	54	04/09/2017 09:09 p.m.	MAFUES	29/09/2017 11:30 a.m.	LM
D2-Alta Gerencia	6	42	04/09/2017 09:09 p.m.	MAFUES	29/09/2017 11:45 a.m.	LM
D3-Comite de Riesgos	6	40	04/09/2017 09:10 p.m.	MAFUES	29/09/2017 11:53 a.m.	LM

Figura 3: Proyecto que contiene la base de datos de las entrevistas.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

En las siguientes figuras 4 y 5, se presenta la definición de las variables o nodos, de acuerdo a los objetivos, preguntas e hipótesis de investigación; luego, éstos nodos se relacionaron con la información recolectada en cada entrevista.

Nombre	Recursos	Referencias	Creado el	Creado por	Modificado el	Modificado por
capacitación	11	23	04/09/2017 09:42 p.	MAFUES	29/09/2017 11:53 a.m.	LM
control interno	11	72	04/09/2017 09:48 p.	MAFUES	29/09/2017 11:53 a.m.	LM
gestión de riesgo	12	65	04/09/2017 09:42 p.	MAFUES	29/09/2017 11:53 a.m.	LM
gobierno corporativo	12	90	04/09/2017 09:49 p.	MAFUES	29/09/2017 11:53 a.m.	LM
políticas	11	79	04/09/2017 10:03 p.	MAFUES	29/09/2017 11:53 a.m.	LM
riesgo operacional	12	44	04/09/2017 10:12 p.	MAFUES	29/09/2017 11:53 a.m.	LM

Figura 4: Definición de nodos en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

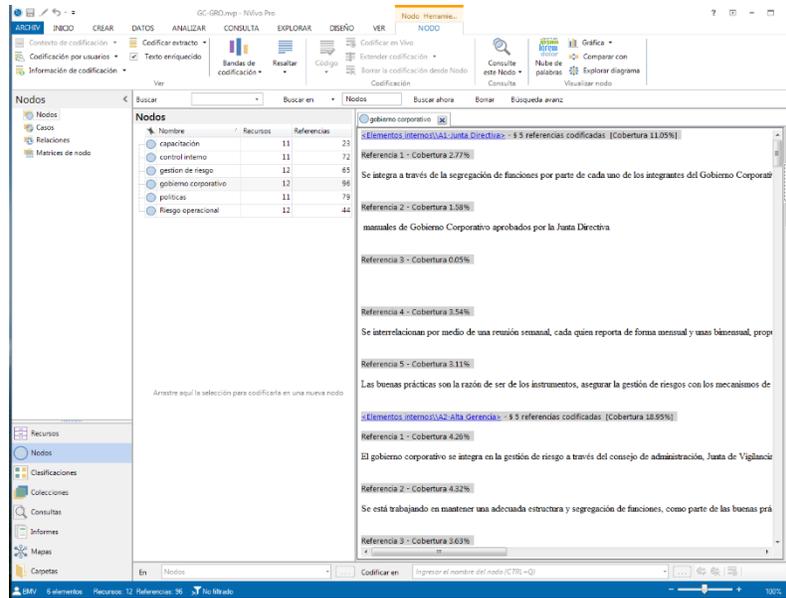


Figura 5: Relación de nodos con una de las entrevistas
Fuente: Elaboración propia del grupo.

4.2 Organización de los datos cualitativos

Por ser una investigación cualitativa, la organización de los datos al momento de procesarlos en el software se da en dos formas: la primera consiste en agrupar las entrevistas que corresponden a cada banco cooperativo, tomando como base las variables de investigación gobierno corporativo, riesgo operacional y control interno. Véase figura 6 correspondiente al banco A. El mismo procedimiento realizado para el banco A, se aplicó a los demás; consultar el anexo 7. La segunda involucra todas las entrevistas, con el propósito de tener una panorámica de todas las entidades cooperativas, considerando las variables definidas anteriormente. Véase figura 7.

4.3 Interpretación de los resultados

Los resultados del procesamiento de la información recolectada en cada entrevista se presentan por medio de los esquemas de marca de nube de palabras, los cuales parecen un puñado de palabras sin sentido entre sí; sin embargo, la vista de estos esquemas permite identificar la palabra central y las principales en la que se sustentan las respuestas del entrevistado respecto a la temática de investigación dentro del banco. Las palabras que están en posición vertical y horizontal respecto a las palabras centrales indican los pilares en los que se sustentan cada entidad; y aquellas palabras que aparecen en tamaño pequeño en medio o muy cercanas a las principales señalan la incidencia estratégica en relación al tema y requieren una atención especial.

Al momento de dar lectura a la marca de nube de palabras se inicia del centro, es decir, se parte de la palabra más grande y luego a las principales, seguidamente se consideran aquellas palabras que rodean a las primarias, o sea los pilares y se lee de adentro hacia afuera y de derecha a izquierda en el sentido contrario a las agujas del reloj.

Para efectos de lectura y visualización de resultados, se presentan únicamente las imágenes de marca de nube de palabras para cada banco y de todos los bancos; el procesamiento de los datos se encuentra en el anexo 7.

Además, poseen un plan de continuidad de negocio ante cualquier eventualidad, y como estrategia interna se tiene listo un posible sucesor de cada puesto importante.

La Junta directiva, la alta gerencia y el comité de riesgos se relacionan entre sí por medio de reuniones mensuales, donde se informa lo relevante de las reuniones semanales en cada instancia mencionada; es de aclarar que entre ellos existe independencia que contribuye a las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Gestión de riesgo operacional

Como gestores de riesgos interesados en que todo el personal conozca y sea gestor de riesgos cuentan con programa de capacitación continúa orientada para tal fin y con una unidad llamada Unidad de Ingeniería de Procesos que es la encargada del levantamiento y documentación de los diferentes procesos en la entidad, de su rediseño y su actualización permanente.

En cuanto a la gestión de riesgo se basan en las normativas nacionales y estándares internacionales, y aunado a ello, se tiene una alianza estratégica con una entidad de capacitación en España.

Además de contar con un Comité de auditoría, la entidad refuerza esta función de supervisión y evaluación de la existencia y el cumplimiento del esquema de gestión de riesgo operacional a través de la Junta de Vigilancia, que funciona como órgano fiscalizador.

El factor de riesgo operacional más crítico es el tecnológico de manera inmediata y le siguen las personas. En cuanto a los eventos de riesgo operativos se tiene las fallas en los sistemas y fraudes internos.

guías que se establecen para gestionar de manera eficiente el riesgo operacional, en este punto específico es como se involucran o se integran el gobierno corporativo dentro del proceso de gestión del riesgo operacional.

Un área fuerte de este banco es la comunicación interna ya que se comunica y divulga al personal la información referente a actualizaciones de políticas y procedimientos, e información de carácter general, por dos vías: la establecida por la administración que se tiene un sistema de intranet que es un sistema web interno donde se divulga la información y la segunda que son las charlas informativas. Se tiene una estructura de comunicación eficaz.

Gestión de Riesgo operacional

El Comité de Riesgo está constantemente informando a alta gerencia sobre las exposiciones que ha experimentado el banco, una vez discutido y analizado se informa lo más relevante a Junta Directiva.

Es de resaltar que en el banco tienen conocimiento todos los niveles organizativos de la institución sobre el marco de gestión del riesgo operacional porque cada departamento tiene un gestor de riesgo y estos son los encargados de verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos. De modo que a este nivel toda la organización está capacitada y preparada para la gestión de riesgo operacional.

En cuanto al riesgo operacional, el banco determina que es el factor humano el que tiene mayor impacto debido a que se tiene una mayor exposición al error humano que conlleva a potenciales demandas de parte de los clientes por los productos y servicios prestados. Aquí se le da importancia al establecimiento de los controles oportunos a los procesos y la constante evaluación y supervisión para gestionar este tipo de riesgo; y el evento relacionado a los clientes,

productos y prácticas de negocios es el de mayor impacto, siempre alineado por su grado de intervención del recurso humano.

Control interno

Respecto del control interno, cuenta con los requerimientos básicos como establecimiento de los valores éticos primordiales en el control interno que ayuda a contrarrestar los fallos de las personas, en la parte fraude interno; exposición de misión y visión constantemente y se le da seguimiento, así como a los controles de cumplimiento, se sanciona incumplimiento, se realiza la capacitación sobre código de conducta, en procura de la sensibilización a los empleados.

Todos los directores de la institución son independientes, no forman parte de la estructura operativa de la misma, por tal razón no existe conflicto de interés en la toma de decisiones. Así mismo, cuenta con experiencia en la industria de Bancos Cooperativos.

Gestión de Riesgo operacional

Las buenas prácticas de gobierno corporativo que gestionan el riesgo operacional se reflejan en las estrategias, políticas y planes de continuidad de negocios porque al definir cada uno de los diferentes documentos aprobados se establecen niveles de responsabilidad y de autonomía de cada área involucrada velando por el cumplimiento de los objetivos institucionales y la debida gestión de cada riesgo asociado en cada actividad a realizar.

El banco ha definido un marco conceptual de referencia para abordar cada uno de los riesgos de crucial importancia, creando las unidades y comités especializados en estos temas, así como la asignación de independencia en su rol de unidad de control dentro del banco. En el Manual de Riesgo Operativo se ha definido la Estructura Operativa de la gestión de riesgos y sus respectivas funciones; dicho manual es de conocimiento institucional. El banco realiza capacitaciones en materia de riesgo operativo en las que se incluyen todos los empleados del banco.

El factor generador de riesgo operacional que mayor impacto genera en el banco es Personas relacionados con aspectos como: Acceso a transacciones o privilegios sensitivos: en la cual, un usuario puede tener acceso a transacciones que no le corresponden, según sus funciones. Por ejemplo, un usuario de caja con acceso a visualizar, incluir o modificar información administrada por el departamento de depósitos, tales como: consulta de saldos, autorizaciones de cuenta, activaciones de cuentas inactivas; realización de acciones no autorizadas o fraudulentas; administración de usuarios y claves de acceso que no le corresponden, incrementando el riesgo de pérdida de confidencialidad e integridad de la información; transacciones de incorrecto procesamiento, etc.

En cuanto al evento de riesgo que impacta de manera más relevante al banco es el fraude externo; referente a personas que tratan de proporcionar información fraudulenta para adquisición de un producto, los ataques de los sistemas informativos entre otros.

Control interno

El organigrama se encuentra actualizado conforme la estructura actual de la entidad y cada personal de área tiene conocimiento de su posición y responsabilidad dentro de dicha estructura. Todas las funciones y responsabilidades son documentadas con los manuales de procesos de las actividades del banco. Existe un proceso para la realización de cambios o actualizaciones en cada uno de los procesos o manuales para mantenerlos enfocados con los objetivos del banco.

El banco ha definido sus Misión, Visión y Valores, los cuales se han colocado en todas las áreas del banco para el conocimiento de todas las personas. El código de Ética se ha entregado un ejemplar a cada miembro de la entidad. Todos los empleados reciben una capacitación sobre el código de ética del banco. El banco posee una política de denuncias interna y un buzón de sugerencia, al cual todas las personas tienen acceso. En el código de Ética se establece un marco sancionatorio por las infracciones a los preceptos contenidos en dicho documento.

Gestión de Riesgo operacional

En el Banco, el Comité de Riesgos constituye una instancia asesora y de coordinación en materia de riesgos y su gestión, resoluciones serán de observancia obligatoria a nivel del Banco; y es el enlace entre la Unidad responsable de gestionar los riesgos con la Junta Directiva. Está conformado por al menos un Director Externo que no ostente cargos ejecutivos al interior del Banco, uno o más funcionarios de la Alta Gerencia designados por la Junta Directiva y el Jefe de la Unidad de Riesgos. Por lo que la Junta Directiva, Alta Gerencia y Comité de Riesgos se encuentra directamente relacionados.

En materia de gestión de riesgos, las buenas prácticas de gobierno corporativo se reflejan en cada Política y Manual aprobado por Junta Directiva, son diseñados sobre la base de estándares internacionales y sanas prácticas bancarias. Cada Gerencia prepara propuestas de políticas y manuales, posteriormente los diferentes Comité de Apoyo y Técnicos, analizan las propuestas y las elevan a Junta Directiva, quienes las conocen, analizan y resuelven sobre las mismas.

El marco de gestión de riesgo es conocido en toda la entidad, ya que, durante la implementación de la Gestión Integral de Riesgos, Junta Directiva, Alta Gerencia y mandos medios, recibieron capacitaciones sobre los manuales de gestión integral de riesgos. Con posterioridad a la implementación, la Unidad de Riesgos divulgó por medio de Boletines remitidos vía correo electrónico a todo el personal, sobre el Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión del Riesgo Operacional. La Unidad de Riesgos tiene como proyecto el desarrollo e implementación de una herramienta de capacitación permanente en materia de riesgos, de forma virtual.

Control interno

Respecto del control interno, el Banco ha implantado una cultura de adhesión al cumplimiento de políticas internas, de Ley y Normativa emitida por la Superintendencia del Sistema Financiero, Banco Central de Reserva de El Salvador, Instituto de Garantía de Depósitos y estándares internacionales. Por lo que el entorno de control permite que las instrucciones provenientes del gobierno corporativo se apliquen a nivel organizacional, y que se mitiguen los riesgos operacionales que puedan surgir en cada uno de los procesos que desarrolla el Banco.

Existe un total compromiso y alta práctica de principios y valores institucionales. Durante el proceso de inducción de empleados de nuevo ingreso, el Banco divulga el Código de Ética, Reglamento Interno de Trabajo, presentación y explicación de la Filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores). La Gerencia Administrativa con el propósito de fomentar y motivar la práctica de principios y valores entre los miembros del Banco, ha divulgado por distintos medios, los valores institucionales.

El organigrama se encuentra total y completamente actualizado, y se encuentran definidas las escalas jerárquicas, las áreas funcionales, gerencias, departamentos, Unidades y comités. Dicho organigrama anualmente es actualizado, o cuando existen cambios fundamentales, y figura en la Memoria Anual de Labores. Existe un Manual de Funciones, donde se definen las atribuciones de cada puesto de trabajo. Cada Gerencia, Departamento, Unidad y Comités, poseen un Plan de Trabajo, que contiene las actividades que desempeñará anualmente, los cuales son aprobados por la Junta Directiva. La Junta Directiva es la máxima autoridad administrativa, y es quien establece los cambios necesarios para el fortalecimiento de la estructura organizativa, en función del Plan Estratégico Institucional.

las áreas se vuelven gestoras de riesgo, y esto se logra a través, de que el personal se sienta involucrado, lo que se traduce en buenas prácticas. Por medio del cumplimiento ordenado de los procedimientos, la gente no es un empleado simple sino un gestor de riesgo; y esta estructura de orden y control es responsabilidad directa del gobierno corporativo.

¿Cómo se integra el gobierno corporativo en la gestión del riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público?

Con el propósito de garantizar las sanas prácticas los bancos cooperativos que captan fondos del público establecen los requerimientos para gobernar y controlar sus instituciones entre los principales: la segregación de funciones por parte de cada uno de los integrantes del Gobierno Corporativo, evitar la dualidad de funciones, asegurar canales con autonomía que establezca hasta donde llega el alcance de sus atribuciones, procesos resguardados por niveles de aprobación. En los bancos hay un engranaje de funciones conocidas y aprobadas en los respectivos Código de Gobierno Corporativo aprobados por la Junta Directiva.

Dado que el riesgo operacional es la posibilidad de pérdida por fallas en las personas, procesos y sistemas de información e incluye el riesgo legal, las buenas prácticas de gobierno corporativo contrarrestan directamente este riesgo. La práctica de delimitación y segregación de funciones favorece la gestión del riesgo operacional porque identifica el responsable de determinada función, y al identificar fallas en personas, procesos y sistemas de información en áreas que le competen, éstas deben ser comunicadas y gestionadas por dichos responsables.

¿Qué prácticas de gobierno corporativo están orientadas a gestionar el riesgo operacional de los bancos cooperativos que captan fondos del público?

Siendo el gobierno corporativo el sistema bajo el cual las entidades son gobernadas y controladas las practicas que van orientada a temas sobre la adecuada estructura y segregación de funciones; la aprobación por parte de la Junta Directiva de estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad; el establecimiento e implementación por parte de la alta gerencia de adecuados controles internos y sistemas de información para salvaguarda de los activos y de los pasivos; el cumplimiento de la función del Comité de Auditoria de velar y de dar seguimiento a los informes de auditoría internos y externos; la evaluación, revisión y propuesta del Comité de Riesgos de las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad para la gestión del Riesgo Operacional y la divulgación por parte de la entidad de sus buenas prácticas de gobierno corporativo e informe anual en sitio Web; y la implementación de los programas de capacitación que genere una cultura organizacional del riesgo en todos los empleados.

La implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo y gestión de riesgo implica que la gestión bancaria este encarecida por carga de recurso humano, infraestructura y tecnología; sin embargo, supone que garantizan el logro de los objetivos institucionales a largo plazo, creación de valor para los accionistas y partes interesadas que se refleja en la estabilidad financiera.

No solo hay costo de personal en remuneraciones sino el costo en materia de entrenamiento y capacitación de gestión, concientización y empoderamiento. De igual forma, además del costo en la inversión inicial en cuanto a tecnología se adicionan otros relacionados al mantenimiento y mejoras que prevean los cambios; y aseguren el buen funcionamiento.

El factor generador de riesgo operacional que mayor impacto genera en los bancos en estudio es Personas relacionados con aspectos como: falta personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación de personal, etc. Para gestionar los riesgos derivados de este factor se debe contar con procesos documentados, definidos y actualizados permanentemente y el sistema de control interno como herramienta de gestión.

En cuanto al evento de riesgo que impacta de manera más relevante a los bancos cooperativos esta la Ejecución, entrega y gestión de procesos.

¿Se encuentra el entorno de control de la entidad en función de las buenas prácticas de gobierno corporativo de los bancos cooperativos que captan fondos del público?

Sí, porque este elemento marca la pauta de comportamiento en la entidad bancaria. El entorno de control proporciona disciplina y estructura y es diseñado bajo el enfoque de gestión de riesgo. Es con este elemento que se configura las prácticas de gobierno corporativo para que opere la entidad sobre la base de los valores éticos, disciplina, capacidad y estructura organizativa, segregación de funciones y desarrollo profesional.

El entorno de control hace posible que el gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo actué de manera transversal en toda la entidad dado que las personas desarrollan sus actividades y cumplen sus responsabilidades siguiendo una misma pauta de comportamiento acatando procesos, líneas de actuación, disciplina y bajo una estructura organizativa funcional; es decir, acorde a las necesidades de la entidad.

4.4 Prueba de Hipótesis

Tomando como referencia el objetivo general de la investigación, el cual consiste en investigar como el gobierno corporativo contribuye al proceso de gestión de riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público; dio apertura a formular la hipótesis de investigación que dice “el fortalecimiento de la gestión de riesgo operacional depende de las buenas prácticas de gobierno corporativo en los bancos cooperativos que captan fondos del público”.

Por ser una investigación cualitativa, no se procede a un análisis estadístico para comprobar las hipótesis; sin embargo, se puede emitir una respuesta razonable partiendo del análisis de la información recolectada en la entrevistas, donde se observa que el banco cooperativo que hace más énfasis en la aplicación de las buenas prácticas de gobierno corporativo tienen una mayor gestión de riesgo operacional, y esto se refleja a través de la integración del gobierno corporativo y del establecimiento de controles, políticas, manuales, adopción de estándares internacionales, entre otros, que contribuyen a la gestión.

Ante tal situación, se rechaza la hipótesis nula que indica que “el fortalecimiento de la gestión del riesgo operacional no depende de las buenas prácticas de gobierno corporativo en los bancos cooperativos que captan fondos del público”. Se rechaza por los motivos siguientes:

1. Las prácticas de gobierno corporativo se traducen en políticas, manuales y eso deriva en ejecuciones puntuales; es decir, la ejecución correcta de los procedimientos, y así se conjuga riesgo operacional con gobierno corporativo.

2. El cumplimiento ordenado de los procedimientos convierte a cada empleado de la entidad bancaria en un gestor de riesgo; y la estructura de orden y control es responsabilidad directa del gobierno corporativo.

3. Las buenas prácticas de gobierno corporativo contrarrestan directamente el riesgo operacional, a través de la práctica de delimitación y segregación de funciones favorece la gestión de dicho riesgo porque identifica el responsable de determinada función, y al identificar fallas en personas, procesos y sistemas de información en áreas que le competen, éstas deben ser comunicadas y gestionadas por dichos responsables.

4. Las prácticas de gobierno corporativo como sistema bajo el cual las entidades son gobernadas y controladas van orientadas a temas sobre la adecuada estructura y segregación de funciones; la aprobación por parte de la Junta Directiva de estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad; el establecimiento e implementación por parte de la alta gerencia de adecuados controles internos y sistemas de información para salvaguarda de los activos y de los pasivos; el cumplimiento de la función del Comité de Auditoría de velar y de dar seguimiento a los informes de auditoría internos y externos; la evaluación revisión y propuesta del Comité de Riesgos las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad para la gestión del Riesgo Operacional, entre otras.

De igual forma esta descarta la hipótesis alternativa, dado que la gestión del riesgo operacional no solo depende del cumplimiento de la normativa de gobierno corporativo, dado que la normativa establece las bases mínimas requeridas a las entidades bancarias pero un serio compromiso en materia de gobierno corporativo demanda adoptar buenas practicas aún más allá de ésta.

4.5 Propuesta: Guía de supervisión del gobierno corporativo dentro del proceso de gestión del riesgo operacional.

I. INTRODUCCIÓN

En El Salvador desde el año 2011 se han realizado diversos esfuerzos para normar el Gobierno Corporativo de las instituciones financieras autorizadas por la Superintendencia del Sistema Financiero con el objeto de establecer las bases mínimas que deben adoptar las entidades para fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgos financieros, operacionales y otros, conforme a estándares internacionales en la materia y acordes con la naturaleza y escala de sus actividades. En esta misma dirección se han emitidos normas específicas para la gestión del riesgo operacional que deriva su adecuada implementación del compromiso del gobierno corporativo con respecto a la gestión de riesgos, para ello se presenta la presente guía de supervisión del gobierno corporativo como herramienta fortalezca y beneficie a las entidades respecto al monitoreo del cumplimiento de requerimientos para la gestión del riesgo operativo para facilitar la revisión y medición oportuna del desempeño del marco estructural del gobierno corporativo dentro del proceso de gestión del Riesgo Operacional.

II. OBJETIVO

Establecer la metodología para evaluar el Sistema de Gobierno Corporativo dentro del proceso de Gestión de Riesgo Operacional (SGc GRo), con base en las Normas de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieros (NPB4-50). Las Normas de Gestión de Riesgo Operacional en las Entidades Financieras y los principios asociados a los mismos, para ser aplicado en los Bancos Cooperativos autorizados por la Superintendencia para captar fondos del

público, con el objeto de determinar su nivel de implementación y proponer mejoras para fortalecer el SGc Gro.

III. ALCANCE

La presente guía permitirá evaluar la situación actual y de forma permanente del SGc GRO en los bancos cooperativos autorizados para captar fondos del público, con base en los requerimientos de las buenas prácticas gobierno corporativo, gestión del riesgo operacional y control interno establecidos en las normas y principios respectivos; con el objeto de determinar su nivel de implementación, identificar posibles áreas de oportunidad y proponer mejoras para fortalecer el SGc GRO.

Es de hacer notar que se puede determinar el cumplimiento de normas y principios de las variables en evaluación, pero escapa a la presente guía el determinar si se están cumpliendo eficientemente. El cumplimiento eficaz y eficiente de estas normas y principios dependerá del grado de compromiso del gobierno corporativo.

4. DESCRIPCIÓN / DESARROLLO

4.1. ORGANIZACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO DENTRO DEL PROCESO DE GESTION DE RIESGO OPERACIONAL (SGc GRO)

La Unidad de Auditoría Interna será la responsable del proceso de evaluación del SGc Gro; es decir, deberá encargarse de realizar el examen objetivo del sistema con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gobierno, gestión del riesgo operacional y control de la entidad.

La función de Auditoría Interna debe ser considerada como un proceso retroalimentador a través de la actividad independiente y objetiva de evaluación y asesoría que contribuya de manera efectiva al fortalecimiento del gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional.

Las evaluaciones deberán realizarse de manera periódica con el objeto de obtener un adecuado nivel de confianza de la actividad de la Auditoría Interna.

4.2. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN

El SGc GRO constituye el sistema que pretende controlar la entidad bajo una perspectiva de gestión de riesgos de modo que permita conducir las actividades hacia el logro de los objetivos y metas de la entidad. Debe, por tanto, impulsar la prevención y gestión de eventos contrarios al logro de los objetivos estratégicos y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

4.2.1. Cuestionario para la evaluación

Para evaluar el estado actual del SGc GRO en la entidad, se realizará a través de un cuestionario a fin de obtener información, así como las respectivas evidencias documentales y/o electrónicas para determinar la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional y el control interno como elemento integrante de los mismos; así como para identificar áreas de oportunidad que puedan incidir en el fortalecimiento del SGc GRO. El cuestionario tiene 130 preguntas, fundamentadas en las normas y principios que regulan el Gobierno Corporativo, la Gestión de Riesgo Operacional y el Control Interno bajo el elemento del Ambiente de Control.

Las preguntas de cada elemento antes mencionado están orientadas a identificar la existencia de las buenas prácticas de gobierno corporativo con enfoque en la gestión de riesgo operacional en atención a la regulación aplicable en la materia, en cuanto a normas y principios asociados. Las buenas prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional deben ser implementadas adecuadamente, así como operar en conjunto y de manera sistemática, para garantizar un adecuado funcionamiento de la entidad.

El cuestionario es elaborado a partir de los elementos siguientes:

- Gobierno corporativo
- Gestión de Riesgo Operacional
- Control Interno-Ambiente de control

4.2.2. Evaluación

La evaluación del nivel de implementación SGc GRO en cada banco cooperativo, debe realizarse de manera sistemática, de tal forma que permita que oportunamente se adopten las medidas correctivas y de mejora que en cada caso resulten necesarias.

La Unidad de Auditoría interna anualmente y al término de cada ejercicio informará el nivel de implementación del SGc GRO al Comité de Auditoría y este a la vez al Directorio del banco. El informe contendrá básicamente la información que se encuentra en el anexo 1, de esta guía, en el que se incluye el contenido mínimo. En el anexo 2, se presenta la herramienta automatizada para la evaluación del SGc GRO, la cual permitirá desarrollar y visualizar el nivel de implementación del mismo. El anexo 3 corresponde a la normativa base para la evaluación del cuestionario.

4.2.2.1. Criterios de evaluación

Las respuestas del cuestionario han de ser evaluadas determinando parámetros cuantitativos y cualitativos para el análisis de la información obtenida y la determinación del puntaje que se deberá asignar a cada respuesta, esta evaluación requerirá la verificación de la evidencia documental correspondiente. El puntaje total o diagnóstico permitirá determinar el nivel de implementación.

Para determinar el puntaje de valoración, se deberán analizar las respuestas del cuestionario y de la documentación e información que se proporcione como evidencia y asignar un puntaje a cada pregunta.

Los criterios de valoración cualitativos y los parámetros cuantitativos son los siguientes:

Tabla 1:

Criterios de valoración cualitativos y parámetros cuantitativos.

Puntuación	Criterios de evaluación	Calificación	Interpretación
Entre 0% y 30%	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento.	Riesgo extremo	SGc GRo no confiable
Entre 30.01% y 50%	Existen actividades diseñadas pero éstas no se encuentran documentadas en las políticas y/o procedimientos ni están aprobadas.		
50.01% y 70%	Las actividades se encuentran diseñadas, documentadas de acuerdo con el requerimiento, aprobados y difundidos, los cuales se encuentran en proceso de implementación.	Riesgo moderado	SGc GRo confiable
70.01% y 80%	El control se ha implementado.		
80.01% y 90%	Existe un responsable asignado y existen registros que evidencian su funcionamiento y control	Riesgo bajo	SGc GRo efectivo
Mayor a 90.01%	El control ha sido mejorado o la documentación es actualizada dentro de los últimos dos (2) años como parte de un proceso de revisión o mejora continua.		

Fuente: *Elaboración propia.*

4.2.3. Recopilación de información

La recopilación de la información incluirá evidencia documental como elemento probatorio de la implementación del SGc GRo, las disposiciones normativas internas emitidas por el banco constituye evidencia documental.

4.2.4. Análisis de información

El análisis de la información debe realizarse a través de técnicas cualitativas y cuantitativas y para el análisis de las evidencias se requiere verificar que cumplan con las características de suficiencia, competencia, pertinencia y relevancia. Los cuestionarios y listas de verificación deberán ser desarrollados con apoyo de todas las gerencias y jefaturas del banco.

4.2.5. Elementos base para la construcción de la herramienta automatizada de Evaluación

DETERMINACION DE RESPONSABILIDADES

Responsabilidad del Gobierno Corporativo

Como sistema bajo el cual las sociedades son administradas y controladas, el marco para el gobierno corporativo provee la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas. Por lo que debe:

1. Garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades.

Actividades

- Gestionar los riesgos asociados a los procesos operativos y estratégicos de la entidad a través de documentar, definir y actualizar dichos procesos en forma permanente.

- Vigilar que los miembros del Consejo actúen con pleno conocimiento, de buena fe, con la diligencia y la atención debida, y según los intereses de la empresa y los accionistas.
- Verificar un trato equitativo con respecto a todos los accionistas cuando las decisiones del Consejo afecten de manera diferente los distintos grupos.
- Hacer cumplir el Código de Ética con el objeto que El Consejo y todos los empleados obren de forma ética y tengan en cuenta los intereses de los actores interesados.
- Vigilar el desempeño de las funciones claves del Consejo, entre ellas:

a) Revisar y orientar la estrategia corporativa, los grandes planes de actuación, las estrategias y los procedimientos de gestión de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocio; fijar objetivos en materia de resultados; realizar un seguimiento de la ejecución y del cumplimiento por parte de la empresa; y supervisar la inversión en activo fijo, las adquisiciones y las desinversiones de mayor cuantía.

b) Supervisar el examen continuo de la estructura interna de la entidad y la evaluación del desempeño tanto del Consejo como de la Alta Gerencia.

c) Supervisar que se haya formulado y publicado una declaración sobre la política retributiva de los consejeros y los ejecutivos principales en la que se especifique el vínculo entre remuneración y resultados, y que además incluya indicadores medibles que enfatizen los intereses a largo plazo de la empresa por sobre las consideraciones a corto plazo.

d) Garantizar la existencia de un proceso formal y transparente de propuesta y elección del Consejo.

e) Supervisar el control y gestión de los posibles conflictos de intereses entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas, incluido el uso indebido de activos corporativos y los abusos en las operaciones con partes vinculadas.

2. Procurar una adecuada planificación y administración del capital humano.

Actividades

- Establecer políticas, procesos y procedimientos para la planificación y administración del capital humano, que incluyan el proceso de contratación, permanencia y desvinculación del personal.
- Establecer mecanismos preventivos que permitan identificar y gestionar fallas, insuficiencias, negligencia, sabotaje, robo, inadecuada capacitación, apropiación indebida de información, entre otros, asociadas al personal, vinculado directa o indirectamente a la entidad.

3. Garantizar la calidad de la información.

Actividades

- Gestionar los riesgos asociados a la tecnología de información mediante los respectivos controles y una adecuada inversión en tecnología.
4. Prever los acontecimientos externos que puedan alterar el desarrollo normal de sus actividades.

Actividades

- Gestionar los riesgos asociados a acontecimientos externos ajenos al control de la entidad relacionados a fallas en los servicios críticos provistos por terceros, contingencias legales, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, entre otros factores.

5. Garantizar una estructura organizacional o funcional adecuada a su modelo de negocios y apropiadamente segregada

Actividades

- Establecer y documentar una estructura organizacional o funcional que delimite claramente funciones y responsabilidades, así como los niveles de dependencia e interrelación que les corresponden a cada una de las áreas involucradas en la realización de actividades relativas al riesgo operacional.

JUNTA DIRECTIVA

1. Validar la estructura formal de los elementos para la gestión de riesgo operacional

Actividades

- Aprobar las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad del negocio de la entidad para la gestión del riesgo operacional.
 - Asegurar que la Alta Gerencia implemente efectivamente el marco estructural para la gestión del riesgo operacional.
2. Asegurar el presupuesto para implementar y mantener en funcionamiento el marco estructural para la gestión del riesgo operacional.

Actividades

- Asignar y aprobar los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento la gestión del riesgo operacional en forma efectiva y eficiente

3. Garantizar el papel de la Auditoría Interna como fiscalizador del cumplimiento del marco estructural para la gestión del riesgo operacional.

Actividades

- Requerir a Auditoría Interna informes de verificación de la existencia y el cumplimiento del esquema de gestión del riesgo operacional.

COMITÉ DE RIESGOS

1. Garantizar que el Comité de Riesgos asuma su rol en la gestión de riesgo operacional

Actividades

- Requerir del Comité de Riesgos el informe de evaluación, revisión de la propuesta de las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad del negocio de gestión del riesgo operacional.
- Solicitar al Comité de Riesgos informe de Supervisión que dictamine si la gestión del riesgo operacional es efectiva y que los eventos de riesgos son consistentemente identificados, evaluados, mitigados y monitoreados.
- Requerir la propuesta por parte del Comité de Riesgo de los mecanismos para la implementación de las acciones correctivas requeridas en caso de que existan desviaciones con respecto al nivel de tolerancia al riesgo operacional.
- Verificar que exista metodologías de gestión del riesgo operacional aprobadas por el Comité de Riesgos.

2. Garantizar que la Alta Gerencia asuma su rol en la gestión de riesgo operacional

Actividades

- La Alta Gerencia como responsable de la implementación gestión de riesgo operacional deberá canalizar y coordinar la ejecución de las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad del negocio en toda la entidad.
3. Garantizar que la Unidad de Riesgos cumpla su función como encargada de diseñar la metodología de gestión de riesgo operacional.

Actividades

- Requerir el Diseño de las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad del negocio para la gestión del riesgo operacional con respectivo registro de envío al Comité de Riesgos para su revisión.
 - Solicitar el Diseño de la metodología para la gestión del riesgo operacional que ha sido sometido a la aprobación del Comité de Riesgos.
 - Verificar el apoyo y asistencia a las demás unidades de gestión para la implementación de la metodología del riesgo operacional.
 - Revisar el informe que contenga la opinión sobre el riesgo de nuevos productos o servicios, previo a su lanzamiento; así como también ante cambios importantes en el ambiente operacional o informático.
 - Revisar el reporte de las fallas en los diferentes factores de riesgo operacional a través del Comité de Riesgos oportunamente y de forma completa y detallada.
4. Garantizar que Auditoria Interna cumpla su función de evaluación del marco estructural de gestión de riesgo operacional.

Actividades

- Requerir y analizar el informe de Auditoría Interna sobre la evaluación del cumplimiento de los procedimientos utilizados para la gestión del riesgo operacional y del seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo de la Unidad de Riesgo.
5. Garantizar que para la gestión del riesgo operacional la entidad cuente con un proceso continuo y documentado.

Actividades

- **Identificación**

Establecer un proceso de identificación de todos los eventos de riesgos operacionales que permita establecer el mapa de riesgo operacional, el cual requiere estar debidamente documentado.

- **Medición**

Estimación o cuantificación del riesgo operacional considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto económico en los resultados de la entidad, de conformidad con el tamaño, naturaleza de los niveles de riesgos asumidos por la entidad y volumen de sus operaciones.

- **Control y mitigación**

Acciones o mecanismos de cobertura y control implementados por la entidad con la finalidad de prevenir o reducir los efectos negativos en caso de materializarse los eventos adversos de riesgo operacional.

- **Monitoreo y comunicación**

Seguimiento sistemático y oportuno a los eventos de riesgo operacional, así como a los resultados de las acciones adoptadas.

El seguimiento deberá asegurar una revisión periódica y la generación de información suficiente para apoyar los procesos de toma de decisiones.

6. Garantizar la infraestructura tecnológica adecuado a las necesidades de la entidad

Actividades

- Contar con sistemas de información gerencial y bases de datos estadísticas que permitan la generación de información oportuna, confiable, consistente y homogénea para los reportes periódicos a la Junta Directiva, Comité de Riesgos y/o Alta Gerencia, así como a otros interesados responsables de la toma de decisiones en la gestión del riesgo operacional.
7. Garantizar la existencia de políticas para definir el marco de gestión del riesgo operacional

Actividades

- Identificar, analizar y revisar periódicamente las políticas que definen el marco de gestión del riesgo operacional, las cuales deben considerar: la categorización de eventos de pérdida, las funciones y responsabilidades en la gestión del riesgo operacional, criterios de identificación, medición, control, mitigación y sistemas de información para la gestión del riesgo operacional.
- Objeto de las políticas: Reducir la vulnerabilidad y pérdidas por riesgo operacional e impulsar en toda la organización la cultura de prevención y control de este riesgo, asegurando el cumplimiento de las normas internas y externas relacionadas al mismo.

8. Garantizar la gestión de riesgo operacional para los servicios críticos brindados por terceros.

Actividad

- Verificar el establecimiento de políticas y procedimientos apropiados para evaluar, administrar y monitorear los servicios críticos brindados por terceros, así como su respectivo expediente.

Servicios críticos brindados por terceros son aquellos que puedan interrumpir el normal desarrollo de las operaciones.

9. Garantizar la gestión de riesgo legal.

Actividades

- Verificar las políticas y controles específicos para la gestión de riesgo legal que permita analizar la validez jurídica de contratos, actos jurídicos u operaciones que realizan.
- Verificar la conservación ordenada, completa, íntegra y oportuna de la información y documentación que soporta las operaciones legales de la entidad.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Las buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo proponen como elementos fundamentales para la gestión adecuada del riesgo operacional las estrategias claramente definidas y seguimiento de las mismas por parte del directorio y la gerencia, una sólida cultura de gestión del riesgo y entorno de control interno como pueden ser líneas inequívocas de responsabilidad y la segregación de funciones. Dichos elementos son responsabilidad directa del gobierno corporativo.

Las prácticas de gobierno corporativo se traducen en estructuras, políticas, manuales y eso deriva en ejecuciones puntuales, es decir, la ejecución correcta de los procedimientos y esa estructura de orden y control es responsabilidad directa del gobierno corporativo.

Dado que el riesgo operacional es la posibilidad de pérdida por fallas en las personas, procesos y sistemas de información e incluye el riesgo legal, las buenas prácticas de gobierno corporativo contrarrestan directamente este riesgo. La práctica de delimitación y segregación de funciones favorece la gestión del riesgo operacional porque identifica el responsable de determinada función, y al identificar fallas en personas, procesos y sistemas de información en áreas que le competen, deben ser comunicadas y gestionadas por dichos responsables.

La gestión del riesgo operacional requiere una estructura organizacional con la debida segregación de funciones y niveles jerárquicos de soporte operativo, negocios y control que participen en el proceso, y la creación de una cultura organizacional en materia de gestión de

riesgos promoviendo que cada empleado sea considerado y se vea a sí mismo como gestor de riesgo, requerimiento que lo hace posible las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Las prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional permiten proporcionar el marco adecuado para implementar la gestión del riesgo, pues garantiza que la estructura de la gobernanza establezca las atribuciones y obligaciones de los que participan en su administración, supervisión y control, tales como los accionistas, Junta Directiva, Alta Gerencia, Comités y Unidades de control.

A través de un buen gobierno corporativo se establecen reglas claras de conducta que permiten mayor transparencia e integridad en la administración y control de las entidades por lo que mantener las buenas prácticas de gobierno corporativo supone promover a largo plazo los intereses de los accionistas y demás grupos relacionados; el logro de los objetivos institucionales mediante una gestión permanente de riesgos.

Los bancos cooperativos están orientados a la implementación permanente de las mejores prácticas de gobierno corporativo como lo son garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables; la revelación adecuada de la información financiera a sus accionistas, al mercado y al público en general; y los recursos necesarios para lograr el control organizacional como lo son: el sistema de control interno y los sistemas integrados de información para documentar y registrar las operaciones a través de una adecuada la gestión integral de riesgos y desempeño de las funciones de aseguramiento de la auditoría interna.

El entorno de control proporciona disciplina y estructura y es diseñado bajo el enfoque de gestión de riesgo en función de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

5.2 Recomendaciones

Los bancos cooperativos cuentan con el sistema de gobierno corporativo implementado y el marco estructural para la gestión de riesgos en funcionamiento soportados en el sistema de control interno. Pero para garantizar su pertinencia es necesario que se adapten a la realidad actual de sus operaciones por lo que deben ser actualizados permanentemente. Las actualizaciones deben establecerse sobre la base de la evaluación de dichos componentes.

Debe ser prioridad de los bancos cooperativos de mantener buenas practicas del gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional para que puedan obtener los beneficios que se derivan, minimizar la posibilidad de pérdidas por fallas en los procesos, personas, sistemas de información y a causa de acontecimientos externos; y lograr la eficacia y eficiencia en las operaciones.

El Directorio, la Alta Gerencia, Comités y Unidades de control deben contar de forma permanente con un programa de capacitación sistemática en materia de gobierno corporativo y gestión de riesgos para desarrollar las competencias necesarias que demanda la dirección y control de las instituciones financieras.

Los bancos cooperativos deben mejorar la calidad y pertinencia de la información incluida en los informes de gobierno corporativo e informe de gestión integral de riesgos que

permitan evidenciar el grado de compromiso y madurez del gobierno corporativo y el avance en materia de gestión integral de riesgos.

Referencias

- Código de Comercio. (Decreto legislativo No. 671) (Fecha de emisión: 08/05/1970). No. de publicación 140, fecha de publicación 31/07/1970, última fecha de modificación 08/05/2014. San Salvador, El Salvador.
- Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission COSO. (2013). COSO II Internal Control Integrated. Recuperado de www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores FEDECRÉDITO. (2016). Recuperado de <https://www.fedecredito.com.sv/qsomos.php>
- Ferguson, C. (Productor). (2010). Inside Job, Documental. [DVD]. Recuperado de <http://www.idocumentales.net/ver-inside-job-online>
- Galván, I. B. y Henríquez, B. Y. (2014). Educación financiera para la colocación responsable del crédito en el sector cooperativo afiliado a FEDECACES. (Tesis de maestría). Universidad de El Salvador. El Salvador. Recuperado a partir de <http://ri.ues.edu.sv/6751/1/EDUCACION%20FINANCIERA%20PARA%20LA%20COLOCACION%20RESPONSABLE%20.pdf>
- Hernández. R. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D. F: McGraw-Hill.
- Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP. (2017). HISTORIA DEL COOPERATIVISMO. Recuperado de <http://www.insafocoop.gob.sv/index.php/historia/>
- Ley de Banco Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito. (Decreto legislativo No. 849) (Fecha de emisión: 16/02/2000). No. de publicación 65, fecha de publicación 31/03/2000, última fecha de modificación 20/04/2012. San Salvador, El Salvador.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Editions OCDE, Paris. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/978926259171-es>

Serna, H. (2007). *Prácticas de Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*. Federación Latinoamericana de Bancos FELABAN. Recuperado de http://www.felaban.net/archivos_publicaciones/buen_gobierno.pdf

Superintendencia del Sistema Financiero. (2011). Norma para la Gestión Integral de Riesgo de las entidades financieras NPB4-47. San Salvador, El Salvador.

Superintendencia del Sistema Financiero. (2011). Normas de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieras NPB4-48. San Salvador, El Salvador.

Superintendencia del Sistema Financiero. (2011). Normas para la gestión de riesgo operacional de las entidades financieras NPB4-50. San Salvador, El Salvador.

Anexos

Anexo 1: Modelo de informe ejecutivo.

Nombre o logo del banco	SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO DENTRO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL.
-------------------------	--

Informe Ejecutivo

1. Objetivo

Finalidad y propósito de la Supervisión del Gobierno Corporativo dentro del Proceso de Gestión del Riesgo Operacional.

2. Alcance

Establece las bases de supervisión, la cobertura del trabajo realizado y el límite del resultado a obtener.

3. Metodología

Breve descripción de la metodología desarrollada.

4. Resultados del proceso de monitoreo

Los resultados del proceso de monitoreo por cada elemento sujeto a supervisión

4.1. Análisis

Análisis de los resultados obtenidos a partir de la herramienta aplicada indicando el nivel de cumplimiento (indicar el puntaje obtenido) de las normas y principios en materia de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno (entorno de control)

Incluir una breve explicación de los principales motivos por los cuales el banco se encuentra en el citado nivel.

4.2. Cumplimiento por componentes

A continuación, se muestra el nivel de cumplimiento alcanzado por cada componente indicando la brecha existente entre el máximo valor y el puntaje obtenido:

Componente	Porcentaje Máximo	Porcentaje Obtenido	Descripción del Cumplimiento
Gobierno Corporativo	100%		
Gestión de Riesgos	100%		
Entorno de Control	100%		

Incluir de la herramienta el gráfico del Nivel de cumplimiento por componente

4.3. Cumplimiento por principios

A continuación, se muestra el nivel de cumplimiento alcanzado por cada principio:

Principio	Porcentaje Máximo	Porcentaje Obtenido	Descripción del Cumplimiento
Gobierno corporativo			
Principio 1: Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.	100%		
Principio 2: Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.	100%		
Principio 3: Inversores institucionales, mercado de valores y otros intermediarios	100%		

Principio	Porcentaje Máximo	Porcentaje Obtenido	Descripción del Cumplimiento
Principio 4: El papel de los actores interesados en el ámbito de gobierno corporativo	100%		
Principio 5: Divulgación de información y transparencia	100%		
Principio 6: Las responsabilidades de la Junta Directiva	100%		
Gestión de Riesgo Operacional			
Principio 1: Principales aspectos de los riesgos operativos son del conocimiento de la Junta Directiva.	100%		
Principio 2: La Junta Directiva asegura la auditoría interna eficaz del marco para la gestión del riesgo operacional	100%		
Principio 3: Responsabilidad de poner en práctica el marco para la gestión del riesgo operativo.	100%		
Principio 4: Los bancos deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente.	100%		
Principio 5: Perfiles de riesgo operativo.	100%		
Principio 6: Políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir riesgos operativos	100%		
Principio 7: Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.	100%		
Control Interno-Entorno de Control			
Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	100%		
Principio 2: El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno.	100%		
Principio 3: Establecimiento de estructuras, líneas de reporte, autoridad y responsabilidades	100%		
Principio 4: Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales	100%		
Principio 5: Responsables por la responsabilidades del control interno en función de los objetivos.	100%		

Incluir una breve descripción de los principales motivos por los cuales el banco se encuentra en el citado nivel de cumplimiento de los principios.

4.4. Deficiencias

Lista de las principales debilidades encontradas referentes al gobierno corporativo, gestión de riesgo operacional y control interno (entorno de control)

5. Comparativo entre evaluaciones por año

Comparación entre evaluaciones por año, los resultados por componente entre el año anterior y el actual y analizar si el puntaje general ha aumentado, se mantiene o ha bajado. Mencionar si las deficiencias del año anterior han sido superadas, sino indicar los motivos.

Componente	Porcentaje Máximo	Porcentaje Obtenido año anterior	Porcentaje Obtenido año actual	Explicación
Gobierno Corporativo	100%			
Gestión de Riesgo Operacional	100%			
Control interno-Entorno de Control	100%			

6. Plan de trabajo para dar respuesta a las deficiencias del SGc GRo

Resumen de los principales planes de gestión de riesgos que contenga las medidas correctivas a ejecutar en corto, mediano y largo plazo.

Nº Principio	Componente	Plan de Gestión de riesgo	Fecha de inicio

7. Anexos

Presenta información detallada o adicional acerca de la evaluación y estos materiales deben estar referenciados en el texto del informe.

Gerente o jefe de Auditoría Interna

Anexo 2: Cuestionario de evaluación del gobierno corporativo dentro del proceso de gestión del riesgo operacional.

Evaluación del Gobierno Corporativo		
PRINCIPIO	CODIGO	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.	PR 1.1	¿El banco cuenta con un marco de gobierno corporativo basado en un Código de Gobierno Corporativo debidamente actualizado, y basado en leyes, normas y reglamentos?
	PR 1.2	¿El banco cuenta con un marco de gobierno corporativo cuyas políticas tienen presente la repercusión en los resultados económicos globales, la integridad del mercado, la estructura de incentivos para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y el buen funcionamiento del mercado?
	PR 1.3	¿El banco desarrolla sus prácticas de gobierno corporativo de acuerdo a leyes, normas y demás regulaciones en materia de gobierno corporativo?
	PR 1.4	¿El banco cuenta con una visión clara del reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades y su articulación clara y en función de los intereses generales?
Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	PR 2.1	¿El banco cuenta con la metodología que asegura los derechos fundamentales de los accionistas: Registro de derecho de propiedad; ceder o transferir acciones; ser informado en lo pertinente y relevante en forma oportuna y periódica; participar y votar en la Junta General de Accionista; elegir y destituir a la Junta Directiva; y participar en los beneficios?
	PR 2.2	¿El banco cuenta con la aprobación de los accionistas en lo relativo a modificación los estatutos o cualquier otro documento rector; emisión de nuevas acciones; y operaciones extraordinarias?
	PR 2.3	¿El banco cuenta con mecanismos que facilitan la participación y comunicación con los accionistas?

	PR 2.3.1	¿La convocatoria a la Junta General de accionistas incluye además del contenido mínimo contemplado en las leyes aplicables, el lugar y la forma de acceder a la documentación e información relativa a los puntos a tratar?
	PR 2.3.2	¿Los accionistas pueden incorporar cualquier punto de interés en la agenda de Junta General en las formas que indica la ley?
	PR 2.3.3	¿Los accionistas reciben información o aclaración por escrito sobre los puntos contenidos en la agenda antes o durante la celebración de la sesión?
	PR 2.4	¿EL banco facilita la participación de los accionistas sobre la retribución de los miembros de Junta Directiva y alta gerencia?
	PR 2.5	¿Los accionistas cuentan con información relativa a trayectoria profesional, formación académica y experiencia de los candidatos a directivos para una adecuada elección?
	PR 2.5.1	¿Los accionistas cumplen con los requerimientos contenidos en el Pacto Social o Estatutos, no ser declarados inhábiles por las leyes aplicables así como contar con buena reputación?
	PR 2.5.2	¿La Junta Directiva está compuesta por el número de miembros establecido en el Pacto Social o Estatutos y conforme al límite mínimo establecido por las leyes aplicables?
	PR 2.6	¿Cuenta el banco con plataforma informática para facilitar el voto no presencial?
	PR 2.7	¿El banco garantiza un trato igualitario para todos sus accionistas, el nivel de influencia o control es con respecto a su participación y a su clase?
	PR 2.8	¿El banco tiene definida la estructura de capital y los sistemas de control y es comunicada a los accionistas?
	PR 2.9	¿El banco exige a la Junta Directiva y a la alta gerencia que den a conocer cualquier interés sustancial que genere conflicto de intereses?
Inversores institucionales, mercado de valores y otros intermediarios	PR 3.1	¿El banco conoce la política de gobierno corporativo de los inversores institucionales, mercado de valores y otros intermediarios y facilita la participación activa de estos?
	PR 3.2	¿El banco fomenta el principio de trato equitativo a los accionistas, la información privilegiada está prohibida?

	PR 3.3	¿El banco facilita el suministro de información de calidad y la pone a disposiciones de sus inversores?
El papel de los actores interesados en el ámbito de gobierno corporativo	PR 4.1	¿El banco fomenta la cooperación activa de los actores interesados con base en el reconocimiento de sus derechos y contribución al éxito como resultado de un trabajo en equipo?
	PR 4.2	¿El banco se basa en las leyes, normas y disposiciones internas para el soporte de los derechos de las partes interesadas?
	PR 4.3	¿El banco cuenta con mecanismos de participación para los trabajadores tanto en beneficios como en expresar su punto de vista sobre determinadas decisiones?
	PR 4.4	¿El banco cuenta con mecanismos que facilitan a las partes interesadas el acceso oportuno y periódico a información pertinente, suficiente y fiable?
	PR 4.5	¿El banco cuenta con un canal de denuncias para comunicar libremente prácticas ilegales y contrarias a la ética de empleados y funcionarios, garantizando la confidencialidad y la protección del denunciante?
	PR 4.6	¿El banco cuenta con políticas establecidas de actuación en caso de insolvencia y sobre la ejecución efectiva de los derechos de los acreedores?
Divulgación de información y transparencia	PR 5.1	¿El banco mantiene actualizada la información y con acceso público referente al marco del gobierno corporativo: informe de gobierno corporativo, informe de gestión de riesgos, Estados financieros, informes de auditoría, Junta Directiva, Alta Gerencia y demás información relevante?
	PR 5.2	¿Comunica el banco los objetivos comerciales e información no financiera como: asuntos sociales, ética empresarial, medio ambiente, derechos humanos y otros compromisos de interés público?
	PR 5.3	¿El banco da a conocer la estructura de propiedad, identificando claramente los accionistas mayoritarios y sus derechos sobre sus derechos en relación con los demás accionistas?
	PR 5.4	¿El banco revela los datos en relativos a las remuneraciones de los miembros de la Junta Directiva y la Alta Gerencia?

	PR 5.5	¿El banco cuenta con una matriz de habilidades de los miembros de Junta Directiva y Alta Gerencia y la información está disponible para todos los interesados; así como también su participación en acciones y sus cargos directivos o de asesores en otras entidades?
	PR 5.6	¿El banco tiene como política presentar información detallada de las operaciones con accionistas significativos y sus familiares; y los directivos y el resto de partes vinculadas?
	PR 5.7	¿El banco divulga información suficiente sobre los riesgos materiales y previsibles que le afecta, a través de su informe de gestión de riesgos?
	PR 5.8	¿El banco cuenta con políticas relativas al personal como programas de desarrollo y formación de los recursos humanos, los planes de retención de los empleados y los planes de participación en la propiedad de la empresa? Los cuales su vez suministran información necesaria sobre recursos humanos?
	PR 5.9	¿El banco divulga sus prácticas de gobierno corporativo el informe de gobierno corporativo con la periodicidad y con los requerimientos de información que establecen las normas?
	PR 5.10	¿El banco emite su información financiera de alta calidad según normas internacionales de información financiera y se hace pública?
	PR 5.11	¿El banco cuenta con servicio de auditoría independiente, competente y calificado para dar fe Pública de que los estados financieros reflejan adecuadamente su situación financiera y los resultados?
	PR 5.12	¿El nombramiento del auditor ha sido realizado por una comisión independiente de la Junta Directiva o directamente por los accionistas conforme a normas relativas a la independencia de los auditores?
	PR 5.13	¿El banco cuenta con la política de rotación de los auditores independientes?
	PR 5.14	¿El banco cuenta con base de datos de cualificación, formación continua, y trayectoria profesional de los auditores independientes; y contrata con base a esos criterios?
	PR 5.15	¿El banco cuenta con canales de información que permiten el acceso a información pertinente de modo igualitario, oportuno y eficiente en términos de costos?
	PR 5.16	¿El banco elabora anualmente un informe de gobierno corporativo asegurando el contenido mínimo que establecen las normas?

	PR 5.17	¿En el sitio web del banco existe un apartado específico denominado "Gobierno Corporativo" conteniendo la información que exigen las normas en forma oportuna?
Las responsabilidades de la Junta Directiva	PR 6.1	¿El banco cuenta con un marco para el gobierno corporativo que provee la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas?
	PR 6.1.1	¿La Junta Directiva del banco aprueba y difunde el Código de Gobierno Corporativo, el cual describe en forma amplia su conformación y funcionamiento?
	PR 6.1.2	¿El Código de Gobierno corporativo aprobado por la Junta Directiva detalla los principios y lineamientos generales mínimos para la adopción e implementación de las prácticas de gobierno corporativo y los mecanismos para verificar que se cumplan?
	PR 6.2	¿Los miembros de Junta Directiva del banco actúan con base al Código de Ética y del Código de Gobierno Corporativo; y conforme a las normas, leyes y reglamentos aplicables: con pleno conocimiento, de buena fe, con la diligencia y atención debida, y según los intereses de la empresa, los accionistas y teniendo en cuenta los intereses de las partes interesadas?
	PR 6.3	¿Aprobar el Código de Ética, adoptando y actualizando políticas sobre estándares éticos de conducta? Además contiene como mínimo lo relativo a la confidencialidad, reserva y utilización de información privilegiada, la divulgación de la información, la administración de los conflictos de interés, manejo de relaciones con terceros y las responsabilidades de su cumplimiento?
	PR 6.4	¿La Junta Directiva del banco desempeña sus funciones claves siguientes con la debida diligencia?
	PR 6.4.1	¿Revisa y orienta la estrategia corporativa, los grandes planes de actuación, las estrategias y los procedimientos de gestión de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocio; fija objetivos en materia de resultados; realiza un seguimiento de la ejecución y del cumplimiento por parte de la empresa; y supervisa la inversión en activo fijo, las adquisiciones y las desinversiones de mayor cuantía?
	6.4.1.1	¿La Junta Directiva aprueba el plan estratégico de la entidad y el presupuesto anual?
	PR 6.4.2	Controla la eficacia de las prácticas de gobierno mediante la supervisión del examen continuo de la estructura interna de

		la entidad y la evaluación del desempeño tanto del Consejo como de la Alta Gerencia?
	6.4.2.1	¿Supervisa y controla que la Alta Gerencia cumpla con los objetivos establecidos, respete los lineamientos estratégicos, los niveles de riesgos aprobados y mantenga el interés general de la entidad?
	6.4.2.2	¿Aprueba el manual de organización y funciones de la entidad, definiendo líneas claras de responsabilidad?
	PR 6.4.3	¿Selecciona, nombra, retribuye, controla y sustituye a los ejecutivos clave y supervisa los planes de sucesión?
	PR 6.4.4	¿Supervisa que se haya formulado y publicado una declaración sobre la política retributiva de los consejeros y los ejecutivos principales en la que se especifique el vínculo entre remuneración y resultados, y que además incluya indicadores medibles que enfatizen los intereses a largo plazo de la empresa por sobre las consideraciones a corto plazo?
	6.4.4.1	¿La Junta Directiva aprueba la política de retribución y evaluación del desempeño?
	PR 6.4.5	¿Garantiza la existencia de un proceso formal y transparente de propuesta y elección del Consejo?
	PR 6.4.6	¿Controla y gestiona los posibles conflictos de intereses entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas, incluido el uso indebido de activos corporativos y los abusos en las operaciones con partes vinculadas?
	6.4.6.1	¿La Junta Directiva aprueba la política de gestión y control de los conflictos de interés y operaciones vinculadas?
	PR 6.4.7	¿Garantiza que existen medios efectivos de control de riesgos, sistemas básicos de información y sistema de auditoría?
	6.4.7.1	¿La Junta Directiva aprueba la política de gestión de riesgos?
	6.4.7.2	¿La Junta Directiva aprueba la política para el desarrollo de procedimientos y sistemas de control interno?
	6.4.7.3	¿Vela por la integridad y actualización de los sistemas contables y de información financiera?
	PR 6.4.8	¿La Junta Directiva ha desarrollado una política de comunicación e información con los accionistas, clientes en general y supervisa el proceso de información y comunicaciones?
	PR 6.5	¿Los miembros de la Junta Directiva son independientes capaz de pronunciarse con objetividad sobre los asuntos del

		banco, todos los miembros de la Junta Directiva son Directores Externos?
	PR 6.6	¿El banco cuenta con Comités especiales para el desempeño de funciones concretas, cuyos miembros poseen las competencias idóneas?.
	PR 6.7	¿Existen mecanismos que faciliten la formación y el acceso a la información precisa y pertinente a todos los miembros y participantes de Junta Directiva?
Evaluación de la Gestión de Riesgo Operacional		
PRINCIPIO	CODIGO	CRITERIO DE EVALUACIÓN
MARCO ADECUADO PARA LA GESTION DE RIESGO OPERACIONAL		
Principales aspectos de los riesgos operativos son del conocimiento de la Junta Directiva	PR 1.1	¿El banco cuenta con el perfil de riesgo debidamente identificado y aprobado por la Junta Directiva?
	PR 1.2	¿El banco cuenta con un mapa de riesgo operacional del conocimiento y aprobación de la Junta Directiva?
	PR 1.3	¿El banco cuenta con un catálogo de riesgos donde están plenamente identificados los riesgos operativos que pudieran afectar el cumplimiento de sus objetivos y metas, y este está actualizado?
	PR 1.4	¿Revisa y aprueba periódicamente la Junta Directiva el marco de gestión de riesgo operacional: manuales, políticas, estrategias, metodologías y planes de continuidad de negocio?
	PR 1.5	¿El banco cuenta con un presupuesto para la implementación y mantenimiento efectivo y eficiente de la gestión de riesgo operacional?
La Junta Directiva asegura la auditoria interna eficaz del marco para la gestión del riesgo operacional	PR 2.1	¿La auditoría interna verifica con independencia de acción y criterio el cumplimiento de las normas legales, estatutarias y administrativas y la adecuada protección, aprovechamiento y conservación de activos de la compañía?

	PR 2.2	¿La auditoría interna suministra informes de los resultados de los monitoreos continuos de procesos de gobierno corporativo y del sistema de control interno y fueron comunicados y atendidos de manera oportuna?
	PR 2.3	¿El banco cuenta con informes de evaluación por parte de auditoría interna del grado de cumplimiento de los requisitos normativos de leyes, regulaciones y requerimientos administrativos, Y cuentan con un inventario de hechos regulatorios?
	PR 2.4	¿El banco cuenta con un informe de evaluación de los procesos de gestión de riesgos operativos, incluyendo la supervisión de controles y procedimientos?
	PR 2.5	¿El banco cuenta con informes de evaluación y revisión del seguimiento de riesgos, en cuanto a la gestión de los mismos, generados por auditoría interna?
Responsabilidad de poner en práctica el marco para la gestión del riesgo operativo.	PR 3.1	¿La alta gerencia del banco asume la responsabilidad de poner en práctica el marco para la gestión de riesgo operacional?
	PR 3.2	¿La alta gerencia del banco desarrolla políticas, procesos y procedimientos destinados a la gestión de riesgo operacional?
	PR 3.3	¿En el banco existe un Comité de Administración de Riesgos formalmente establecido?
	PR 3.4	¿La Alta Gerencia conforma la Unidad de Riesgos, designa responsable y asegura el carácter de independencia?
	PR 3.5	¿La Unidad de Riesgos es dotada de los recursos humanos, materiales y capacitación técnica adecuada?
	PR 3.6	¿La Unidad de Riesgos cumple sus funciones de gestión de riesgos y de propuesta para la aprobación del marco normativo y técnico necesario?
	PR 3.7	¿Existen procedimientos que aseguran el adecuado flujo, calidad y oportunidad de información entre la las Unidades de Negocio y Unidad de Riesgos que permiten ejercer adecuadamente la función de gestión de riesgos?
	PR 3.8	¿Se asegura que existan adecuados mecanismos de divulgación de la cultura de gestión integral de riesgos en toda la estructura organizacional?

GESTION DE RIESGO OPERACIONAL: IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL		
Los bancos deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente	PR 4.1	¿El riesgo operativo inherente de existentes y nuevos productos, actividades, procesos o sistemas relevantes está identificado y evaluado?
Perfiles de riesgo operativo	PR 5.1	¿El Comité de Riesgos vigila e informa periódicamente sobre los riesgos operativos que asumen la entidad, su evolución y las exposiciones sustanciales a pérdidas?
	PR 5.2	¿Propone el Comité de Riesgos los límites de tolerancia a la exposición del riesgo operativo?
Políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir riesgos operativos	PR 6.1	¿El banco cuenta con una adecuada estructura organizacional, estrategias, políticas y recursos para gestionar el riesgo operativo, de lo cual asume responsabilidad del Comité de Riesgos?
	PR 6.2	¿El banco cuenta con una metodología aprobada por el Comité de Riesgos para identificar, evaluar, administrar y controlar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos?
	PR 6.3	¿El Comité de Riesgos asegura e informa periódicamente la correcta ejecución de las estrategias y políticas aprobadas para la gestión de los riesgos operativos?
	PR 6.4	¿El banco reexamina periódicamente sus estrategias de control y reducción del riesgo operativo, y hace ajustes al perfil del mismo?
Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	PR 7.1	¿El banco cuenta con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, que aseguran su capacidad operativa continua y que reduzcan las pérdidas en caso de interrupción grave de la entidad?
	PR 7.2	¿Vigila la Alta gerencia que los planes de contingencia para los riesgos operativos que enfrenta la entidad son implementados?

Evaluación del Control Interno: Entorno de Control		
PRINCIPIO	CODIGO	CRITERIO DE EVALUACIÓN
Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	PR 1.1	¿El banco cuenta con declaración de Misión y Visión clara, transparente y medible de los valores éticos y principios?
	PR 1.2	¿El banco tiene formalizado un Código de Ética o de Conducta?
	PR 1.3	¿Se cumple este Código de Ética o el de Conducta, en todos los niveles del banco?
	PR 1.4	¿El Código de Ética o el de Conducta se da a conocer a otras personas con las que se relaciona el banco?
	PR 1.5	¿El banco solicita por escrito, la aceptación formal del compromiso de cumplir con el Código de Ética o el de Conducta por parte de todo el personal sin distinción de jerarquías?
	PR 1.6	¿El Código de Ética y/o el de Conducta están incluidos en el plan anual de capacitación del banco?
	PR 1.7	¿Se comunica y se hace énfasis en las responsabilidades de cada empleado frente al control interno del banco?
	PR 1.8	¿Se tiene establecido un procedimiento para vigilar, detectar, investigar y documentar las posibles violaciones a los valores éticos y a las normas de conducta del banco?
	PR 1.9	¿Cuenta el banco con un canal de denuncias de posibles violaciones a los valores ético abierto a todos (empleados, clientes y proveedores)?
	PR 1.10	¿El banco cuenta con el diseño y ejecución de un sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta?
El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno.	PR 2.1	¿La Junta Directiva y el Comité de Riesgos supervisa el sistema de control interno como responsabilidad establecida en el Código de Gobierno Corporativo?.

	PR 2.2	¿La mayoría de Directores son independientes de la Alta Dirección garantizando la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones?
	PR 2.3	¿Los Directores responsables de la supervisión poseen un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, y de sólidos conocimientos del negocio?
	PR 2.4	¿El directorio es responsable de la supervisión sobre el diseño, la implementación y ejecución del control interno realizado por la administración?
	PR 2.5	¿El banco cuenta con mecanismos establecidos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Dirección, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento?
Establecimiento de estructuras, líneas de reporte, autoridad y responsabilidades	PR 3.1	¿El organigrama se encuentra actualizado, comunicado internamente, el cual responde a la organización en sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales?
	PR 3.2	¿El Manual de Organización y Funciones refleja todas las actividades que se realizan en el banco y están debidamente delimitadas?
	PR 3.3	¿Existen procedimientos para gestionar y aprobar cambios organizativos y se realizan revisiones y actualizaciones a dichos procedimientos?
	PR 3.4	¿Los roles y responsabilidades por cargo se encuentran alineados con los objetivos de la empresa?
	PR 3.5	¿La administración diseña y evalúa líneas de reporte para cada estructura de la entidad para permitir la ejecución de la autoridad y responsabilidad y flujo de la información para gestionar las actividades del banco?
Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales	PR 4.1	¿El banco cuenta con políticas y prácticas para la gestión del personal que reflejan expectativas de competencia necesaria para el logro de los objetivos?
	PR 4.2	¿Existe un procedimiento formalizado para evaluar la competencia profesional y/o el desempeño del personal que labora en el banco?

	PR 4.3	¿El banco proporciona el entrenamiento necesario para atraer, desarrollar y retener personal y proveedores de servicios tercerizados suficiente y competente para apoyar el logro de los objetivos?
	PR 4.4	¿El banco cuenta con un plan de sucesión temporal o permanente especialmente para cargos críticos?
	PR 4.5	¿El banco tiene formalizado un programa de capacitación para el personal?
Responsables por la responsabilidades del control interno en función de los objetivos	PR 5.1	¿El banco cuenta con un área específica o equipo de trabajo que sea la responsable de coordinar las actividades del sistema de control interno y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario?
	PR 5.2	¿El Directorio, la Gerencia y demás personal son conocedores de la importancia del desarrollo, implementación y mantenimiento del control interno?
	PR 5.3	¿Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden?
	PR 5.4	¿Se han definido indicadores de medición de desempeño, cumplimiento y comportamiento y se han asociado a incentivos y recompensas?
	PR 5.5	¿El directorio y la administración alinean los incentivos y las recompensas con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno en el logro de los objetivos?
	PR 5.6	¿El directorio y la administración evalúan y ajustan las presiones asociadas con el logro de los objetivos al asignar responsabilidades, desarrollar medidas de desempeño y evaluar el desempeño?
	PR 5.7	¿Se evalúa el desempeño de las responsabilidades de control interno considerando la observancia de las normas de conducta y los niveles esperados de competencia y ofrecen recompensas o ejercen acción disciplinaria, según proceda?
	PR 5.8	¿Se comunica el cumplimiento de metas y objetivos de manera permanente en cada área y se establecen compromisos de mejoramiento claros?
	PR 5.9	¿Se tienen establecidas políticas de monitoreo a indicadores de cumplimiento, así como a sus incentivos y recompensas?

Anexo 3: Marco normativo del Gobierno Corporativo.

Marco Normativo

- Banco de pagos internacionales (2004), Buenas Prácticas para la Gestión y Supervisión del Riesgo Operativo. Recuperado de <http://www.bis.org>
- Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission COSO (2013). COSO II Internal Control Integrated. Recuperado de www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Editions OCDE, Paris. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/978926259171-es>
- Superintendencia del Sistema Financiero. (2011). Norma para la Gestión Integral de Riesgo de las Entidades Financieras NPB4-47. San Salvador, El Salvador.
- Superintendencia del Sistema Financiero. (2011). Norma de Gobierno Corporativo para las Entidades Financieras NPB4-48. San Salvador, El Salvador.
- Superintendencia del Sistema Financiero. (2011). Normas para la Gestión de Riesgo Operacional de las Entidades Financieras NPB4-50. San Salvador, El Salvador.

Anexo 4: Instrumento de investigación. Entrevista a Junta Directiva.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Financiera

Guía de entrevista dirigida a Junta Directiva

Tema de investigación: “Fortalecimiento de las prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público”.

Objetivo: Investigar como el gobierno corporativo contribuye al proceso de gestión de riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público para presentar una propuesta que contribuya positivamente a cumplir el objeto de las Normas de Gobierno Corporativo para las entidades financieras NPB4-48 y NPB4-50.

Gobierno corporativo

1. ¿Cómo considera que se integra el gobierno corporativo en la gestión del riesgo operacional?
2. ¿Qué prácticas de gobierno corporativo están aplicando para mejorar la gestión de riesgo operacional?
 - a) Adecuada estructura y segregación de funciones
 - b) Aprobación por parte de la Junta Directiva de estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad
 - c) La alta gerencia establece e implementa adecuados controles internos y sistemas de información para salvaguarda de los activos y de los pasivos
 - d) El Comité de Auditoria cumple su función de velar y de dar seguimiento a los informes de auditoría internos y externos
 - e) Evalúa, revisa y propone el Comité de Riesgos las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad para la gestión del Riesgo Operacional.
 - f) Divulga la entidad sus buenas prácticas de gobierno corporativo e informe anual en sitio Web

- g) Se implementan programas de capacitación que genere una cultura organizacional del riesgo en todos los empleados.

3. ¿La Junta Directiva ha aprobado las políticas mínimas establecidas en las Normas de Gobierno Corporativo?

- a) Políticas de gestión de riesgos
- b) Políticas de gestión y control de conflictos de interés y operaciones vinculadas.
- c) Política de retribución y evaluación del desempeño.
- d) Política para el desarrollo de procedimientos y sistemas de control interno.

4. ¿Cómo se interrelacionan la junta directiva con la alta gerencia y el comité de riesgo?

5. ¿Cómo se reflejan las buenas prácticas de gobierno corporativo que gestionan el riesgo operacional de las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad de negocios aprobados por la Junta directiva?

Riesgo operacional

6. ¿En cuáles estándares nacionales e internacionales se basan para la gestión de riesgo operacional?

- a) Normas de Gestión de riesgo operacional de las Entidades Financieras NPB 4-50
- b) Normas de Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Financieros NPB 4-47
- c) Basilea II

7. ¿Tienen conocimiento todos los niveles organizativos de la institución sobre el marco de gestión del riesgo operacional aprobado por el consejo de administración?

8. ¿La junta directiva da seguimiento a la unidad de auditoria interna en la verificación de la existencia y el cumplimiento y el esquema de gestión de riesgo operacional?

9. Las personas, procesos, tecnologías de información y acontecimientos externos constituyen los diferentes factores de riesgo operacional que afectan a la entidad. ¿Cuáles de estos factores considera que tiene mayor impacto y por qué?

10. De los eventos de riesgos operativos identificados, ¿Cuáles impactan de manera más relevante a la entidad?

- a) Fraude interno
- b) Fraude externo
- c) Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo
- d) Clientes, productos y prácticas de negocios
- e) Daños a activos materiales
- f) Alteraciones en la actividad y fallas en los sistemas
- g) Ejecución, entrega y gestión de procesos

Control interno

11. ¿El entorno de control hace posible que el gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional actúe de manera transversal en toda la entidad, marcando la pauta de comportamiento del personal con base en la integridad y valores éticos?

12. ¿De qué manera el actual entorno de control responde a la gestión de riesgo operacional en todas las actividades de la entidad?

13. ¿La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos, según los siguientes elementos?

- a) Declaración de Misión y Visión clara, transparente y medible de los valores éticos y principios.
- b) Redacción, publicación y distribución del Código de Conducta,
- c) Capacitación a los empleados sobre el Código de conducta
- d) Canal de denuncias abierto a todos (empleados, clientes y proveedores)
- e) Diseño y ejecución de un sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta.

14. ¿El Directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del control interno? Criterios básicos.

- a) La Junta Directiva y el Comité de Riesgos supervisa el sistema de control interno como responsabilidad establecida en el Código de Gobierno Corporativo.
- b) La mayoría de Directores son independientes de la Alta Dirección garantizando la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones.
- c) Los Directores responsables de la supervisión poseen un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, y de sólidos conocimientos del negocio
- d) Los Directores cuentan con una función de Auditoría Interna independiente y de la Gestión de Riesgos que apoyan en sus labores de supervisión
- e) Mecanismos establecidos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Dirección, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento.

15. ¿Establece la gerencia estructuras, líneas de reporte y una adecuada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos? Criterios básicos.

- a) El organigrama se encuentra actualizado, comunicado internamente, el cual responde a la organización en sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales
- b) Se ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación.
- c) Existen procedimientos para gestionar y aprobar cambios organizativos y se realizan revisiones y actualizaciones a dichos procedimientos.

16. Mencione que políticas ha definido el banco para controlar y cubrir los riesgos operativos más relevantes.

Anexo 5: Instrumento de investigación. Entrevista a Alta Gerencia.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Financiera

Guía de entrevista dirigida a la Alta Gerencia

Tema de investigación: “Fortalecimiento de las prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público”.

Objetivo: Investigar como el gobierno corporativo contribuye al proceso de gestión de riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público para presentar una propuesta que contribuya positivamente a cumplir el objeto de las Normas de Gobierno Corporativo para las entidades financieras NPB4-48 y NPB4-50.

Gobierno corporativo

1. ¿Cómo considera que se integra el gobierno corporativo en la gestión del riesgo operacional?
2. ¿Qué prácticas de gobierno corporativo están aplicando para mejorar la gestión de riesgo operacional?
 - a) Adecuada estructura y segregación de funciones
 - b) Aprobación por parte de la Junta Directiva de estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad
 - c) La alta gerencia establece e implementa adecuados controles internos y sistemas de información para salvaguarda de los activos y de los pasivos
 - d) El Comité de Auditoría cumple su función de velar y de dar seguimiento a los informes de auditoría internos y externos
 - e) Evalúa, revisa y propone el Comité de Riesgos las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad para la gestión del Riesgo Operacional.
 - f) Divulga la entidad sus buenas prácticas de gobierno corporativo e informe anual en sitio Web

g) Se implementan programas de capacitación que genere una cultura organizacional del riesgo en todos los empleados.

3. ¿Qué procedimientos ha establecido la alta gerencia para el adecuado flujo, calidad, oportunidad de la información y divulgación de la cultura de gestión riesgos en todos los niveles de la estructura organizacional, que han sido aprobados aprobado por Junta Directiva?

4. ¿Cómo se interrelacionan la alta gerencia con el comité de riesgo y la junta directiva?

5. ¿Cómo se reflejan las buenas prácticas de gobierno corporativo que gestionan el riesgo operacional de las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad de negocios aprobados por la Junta directiva?

Riesgo operacional

6. ¿En cuáles estándares nacionales e internacionales se basan para la gestión de riesgo operacional?

- a) Normas de Gestión de riesgo operacional de las Entidades Financieras NPB 4-50
- b) Normas de Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Financieros NPB 4-47
- c) Basilea II

7. ¿Tienen conocimiento todos los niveles organizativos de la institución sobre el marco de gestión del riesgo operacional aprobado por el consejo de administración?

8. ¿Se cuenta con un plan de capacitación sistemática para la Unidad de Riesgos orientado a la gestión de riesgo operacional?

9. Las personas, procesos, tecnologías de información y acontecimientos externos constituyen los diferentes factores de riesgo operacional que afectan a la entidad. ¿Cuáles de estos factores considera que tiene mayor impacto y por qué?

10. De los eventos de riesgos operativos identificados, ¿Cuáles impactan de manera más relevante a la entidad?

- a) Fraude interno
- b) Fraude externo
- c) Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo
- d) Clientes, productos y prácticas de negocios
- e) Daños a activos materiales
- f) Alteraciones en la actividad y fallas en los sistemas
- g) Ejecución, entrega y gestión de procesos

Control interno

11. ¿El entorno de control hace posible que el gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional actúe de manera transversal en toda la entidad, marcando la pauta de comportamiento del personal con base en la integridad y valores éticos?

12. ¿De qué manera el actual entorno de control responde a la gestión de riesgo operacional en todas las actividades de la entidad?

13. ¿La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos, según los siguientes elementos?

- a) Declaración de Misión y Visión clara, transparente y medible de los valores éticos y principios.
- b) Redacción, publicación y distribución del Código de Conducta,
- c) Capacitación a los empleados sobre el Código de conducta
- d) Canal de denuncias abierto a todos (empleados, clientes y proveedores)
- e) Diseño y ejecución de un sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta.

14. ¿El Directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del control interno? Criterios básicos.

- a) La Junta Directiva y el Comité de Riesgos supervisa el sistema de control interno como responsabilidad establecida en el Código de Gobierno Corporativo.
- b) La mayoría de Directores son independientes de la Alta Dirección garantizando la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones.
- c) Los Directores responsables de la supervisión poseen un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, y de sólidos conocimientos del negocio
- d) Los Directores cuentan con una función de Auditoría Interna independiente y de la Gestión de Riesgos que apoyan en sus labores de supervisión
- e) Mecanismos establecidos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Dirección, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento.

15. ¿Establece la gerencia estructuras, líneas de reporte y una adecuada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos? Criterios básicos.

- a) El organigrama se encuentra actualizado, comunicado internamente, el cual responde a la organización en sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales
- b) Se ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación.
- c) Existen procedimientos para gestionar y aprobar cambios organizativos y se realizan revisiones y actualizaciones a dichos procedimientos.

16. Mencione que políticas ha definido el banco para controlar y cubrir los riesgos operativos más relevantes.

Anexo 6: Instrumento de investigación. Entrevista a Comité de Riesgo.



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Financiera

Guía de entrevista dirigida al Comité de Riesgo

Tema de investigación: “Fortalecimiento de las prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público”.

Objetivo: Investigar como el gobierno corporativo contribuye al proceso de gestión de riesgo operacional en los bancos cooperativos que captan fondos del público para presentar una propuesta que contribuya positivamente a cumplir el objeto de las Normas de Gobierno Corporativo para las entidades financieras NPB4-48 y NPB4-50.

Gobierno corporativo

1. ¿Cómo considera que se integra el gobierno corporativo en la gestión del riesgo operacional?
2. ¿Existe independencia de funciones del comité de riesgo que evidencien las buenas prácticas de gobierno corporativo?
3. ¿Qué prácticas de gobierno corporativo están aplicando para mejorar la gestión de riesgo operacional?
 - a) Adecuada estructura y segregación de funciones
 - b) Aprobación por parte de la Junta Directiva de estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad
 - c) La alta gerencia establece e implementa adecuados controles internos y sistemas de información para salvaguarda de los activos y de los pasivos
 - d) El Comité de Auditoría cumple su función de velar y de dar seguimiento a los informes de auditoría internos y externos
 - e) Evalúa, revisa y propone el Comité de Riesgos las estrategias, políticas, manuales y planes de continuidad para la gestión del Riesgo Operacional.

- f) Divulga la entidad sus buenas prácticas de gobierno corporativo e informe anual en sitio Web
- g) Se implementan programas de capacitación que genere una cultura organizacional del riesgo en todos los empleados.

4. ¿Cuál es la estrategia de divulgación y comunicación de información aprobada e implementada a nivel interno por el gobierno corporativo?

5. ¿Cómo se interrelacionan el comité de riesgo con la alta gerencia y la junta directiva?

6. ¿Cómo se reflejan las buenas prácticas de gobierno corporativo que gestionan el riesgo operacional en los manuales, políticas, planes, estrategias, metodologías, el código de conducta y código de gobierno corporativo?

Riesgo operacional

7. ¿En cuáles estándares nacionales e internacionales se basan para la gestión de riesgo operacional?

- a) Normas de Gestión de riesgo operacional de las Entidades Financieras NPB 4-50
- b) Normas de Gestión Integral de Riesgos de las Entidades Financieras NPB 4-47
- c) Basilea II

8. Tienen conocimiento todos los niveles organizativos de la institución sobre el marco de gestión del riesgo operacional aprobado por el consejo de administración?

9. ¿Con que frecuencia se efectúa la revisión de los procesos y procedimientos que se aplican en la gestión de riesgo operacional?

10. Las personas, procesos, tecnologías de información y acontecimientos externos constituyen los diferentes factores de riesgo operacional que afectan a la entidad. ¿Cuáles de estos factores considera que tiene mayor impacto y por qué?

11. De los eventos de riesgos operativos identificados, ¿Cuáles impactan de manera más relevante a la entidad?

- a) Fraude interno
- b) Fraude externo
- c) Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo
- d) Clientes, productos y prácticas de negocios
- e) Daños a activos materiales
- f) Alteraciones en la actividad y fallas en los sistemas
- g) Ejecución, entrega y gestión de procesos

Control interno

12. ¿El entorno de control hace posible que el gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgo operacional actúe de manera transversal en toda la entidad, marcando la pauta de comportamiento del personal con base en la integridad y valores éticos?

13. ¿De qué manera el actual entorno de control responde a la gestión de riesgo operacional en todas las actividades de la entidad?

14. ¿La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos, según los siguientes elementos?

- a) Declaración de Misión y Visión clara, transparente y medible de los valores éticos y principios.
- b) Redacción, publicación y distribución del Código de Conducta,
- c) Capacitación a los empleados sobre el Código de conducta
- d) Canal de denuncias abierto a todos (empleados, clientes y proveedores)
- e) Diseño y ejecución de un sistema sancionador por incumplimientos del Código de Conducta.

15. ¿El Directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del control interno? Criterios básicos.

- a) La Junta Directiva y el Comité de Riesgos supervisa el sistema de control interno como responsabilidad establecida en el Código de Gobierno Corporativo.
- b) La mayoría de Directores son independientes de la Alta Dirección garantizando la supervisión y la evaluación de la toma de decisiones.
- c) Los Directores responsables de la supervisión poseen un alto nivel de competencia y experiencia en materia de control interno y gestión de riesgos, y de sólidos conocimientos del negocio
- d) Los Directores cuentan con una función de Auditoría Interna independiente y de la Gestión de Riesgos que apoyan en sus labores de supervisión
- e) Mecanismos establecidos de comunicación fluida y frecuente de los Directores con la Alta Dirección, los Auditores Internos y Externos, Riesgos, y Cumplimiento.

16. ¿Establece la gerencia estructuras, líneas de reporte y una adecuada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos? Criterios básicos.

- a) El organigrama se encuentra actualizado, comunicado internamente, el cual responde a la organización en sus diferentes dimensiones: líneas de negocio, áreas funcionales, geográficas o de producto, funciones de apoyo y entidades legales
- b) Se ha definido para cada función, las actividades y responsabilidades clave: quién gestiona, aprueba y autoriza qué, en función del tipo de operación.
- c) Existen procedimientos para gestionar y aprobar cambios organizativos y se realizan revisiones y actualizaciones a dichos procedimientos.

17. Mencione que políticas ha definido el banco para controlar y cubrir los riesgos operativos más relevantes.

