UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPL. .NDOR - FIDES ET RATIO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

TEMA: MANUAL DE PREVENCION DE FRAUDES

BASADO EN EL ENFOQUE DE BASILEA II Y EL MODELO COSO - ERM

PRESENTADO POR:
RITA JANNETH CLAVIJO RODRIGUEZ

LA PAZ – BOLIVIA
2006

Nº 0008
=======

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PUBLICA

MANUAL DE PREVENCION DE FRAUDES

BASADO EN EL ENFOQUE DE BASILEA II Y EL MODELO COSO-ERM

POSTULANTE: Rita Janneth Clavijo Rodríguez

PROFESOR GUÍA: Lic. Rene Pinto Carraffa

Trabajo Dirigido presentado como modalidad de graduación en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública

La Paz, Marzo de 2006

DEDICATORIA:

A mi esposo Everth y mi hijita Valentina

por ser la piedra angular de mi vida

ya que con su apoyo y amor pude

alcanzar este objetivo.

"AGRADECIMIENTOS"

- A Dios por darme la voluntad y el discernimiento necesario, para alcanzar este objetivo en mi vida

- Agradezco especialmente a mi profesor guía Lic. Rene Pinto Carraffa por el apoyo, su paciencia, y la contribución de sus conocimientos para la realización de este trabajo y por sobre todo por la calidad humana con la que cuenta

- A todos los docentes que contribuyeron a mi formación con sus conocimientos

- A mis queridas compañeras y amigas de la universidad por todo el cariño el apoyo y por todos los momentos inolvidables que pasamos juntas

INDICE GENERAL

INDICE

Cap. 6: MODELO COSO

INDICE DE GRAFICOS

INDICE DE CUADROS

INDICE DE FLUJOGRAMAS

INDICE DE ESQUEMAS

INDICE DE TABLAS

INTRODUCCION

El diagnóstico, es una herramienta que nos permitirá hacer una evaluación sistemática de los problemas de una entidad, en éste caso del Banco Bisa S.A., primero haremos un análisis global del problema de fraude para probar que en efecto este problema existe, y luego asimilaremos la situación actual del Banco frente al Fraude.

En el mundo de la administración de empresas, ningún recurso humano que es parte imprescindible de un sistema abierto se encuentra exento de otro elemento interactuante e influyente denominado fantasma de la corrupción con secuelas medias e intermedias, lo que convierte siempre en delito y que debilita el desarrollo económico, social y político de nuestra sociedad en su conjunto. Muchos tratadistas convergen que la corrupción no es un mal propio de una cultura o nación especifica, ya que más bien corresponde su difusión y actuación en tiempos y espacios diferentes.

Es cierto que la corrupción se ha acentuado mas en países en vías de desarrollo que en otros países desarrollados del continente y en la generalidad de las veces estos países se consuelan con la impresión que se ha perdido toda esperanza de encontrar remedios atinados, de tal forma que no quede otra cosa que convivir con el mal en términos razonables o simplemente ignorarlo para no sentirse cohibido.

Por su naturaleza, el fraude se refiere al acto intencional, por parte de uno o más individuos que prestan servicios en la empresa o terceros, que

produce daño económico a la organización. Son irregularidades que implica el uso del engaño para obtener una ventaja injusta o ilegal.

Existe bastante evidencia de que el impacto del fraude en los negocios es lo suficientemente importante como para ser preocupante. Sin embargo, la naturaleza reservada del fraude excluye cualquier estimación significativa de la cantidad de fraudes que ocurren.

El fraude no es algo nuevo. La historia de los negocios, y ciertamente de la humanidad, se encuentra llena de tergiversaciones que demuestran ganancias ilegales.

Actualmente existe un alto riesgo de fraude, dada la creciente complejidad de los negocios, la aceptación de cierto nivel de fraude como "el costo de hacer negocios", controles internos antiguos y no efectivos, bajos recursos de auditoría interna, prácticas contables agresivas, y de un constante crecimiento de los empleados transitorios. Otro dato interesante es que se han descubierto más fraudes durante las recesiones económicas por las que un país pueda estar atravesando

Las organizaciones complejas dan espacio para interpretaciones subjetivas, divulgaciones al "límite" e incluso las malas representaciones. Los escándalos corporativos claramente demuestran el potencial de abuso y muchos gerentes carecen de la experiencia y las habilidades para manejar los riesgos asociados. Y por consiguiente el no conocer el tema y no manejarlo correctamente pueden ser lapidarios para la organización.

Refiriéndonos específicamente a la Banca en Bolivia, desde sus inicios mostró tendencia incesante de crecimiento por la necesidad del dinamismo del sector económico en el país formándose de esta manera un gran conglomerado de instituciones financieras orientadas al manejo y crecimiento de operaciones en las cuales uno de los principales elementos es el dinero.

Estos hechos muestran que la Banca, a lo largo de su historia, se ha desarrollado como una moderna empresa orientada a la innovación y calidad de servicio, con el fin de brindar la mejor atención a los clientes. Sin embargo, este crecimiento hizo que las instituciones financieras se vuelvan más vulnerables a fraudes por el volumen y diversidad de transacciones que conlleva su actividad.

En la primera parte se hará una descripción de la institución en sus aspectos social, político, cultural y económico. También se identificará el problema y los elementos del mismo, así como los beneficios que reportara la solución . Se describirá la actividad empresarial en relación a las funciones que desempeña la postulante.

En la segunda parte se presentara el marco teórico, los conceptos y definiciones que servirán de base del presente trabajo. La tercera parte se referirá a los aspectos metodológicos de la investigación como ser : tipo de estudio, definición de variables, diseño de la investigación y método de recolección de datos. Así mismo se determinara el horizonte del tiempo y el área estratégica y de mercado en la que se ubica la investigación
Finalmente en la cuarta parte se planteara la propuesta y las conclusiones finales del trabajo.

La institución que servirá de ejemplo para desarrollar el trabajo dirigido será el Banco Bisa S.A. sus oficinas principales se encuentran ubicadas en la Av. 16 de Julio No 1628 de la Ciudad de La Paz.

ANTECEDENTES

El Banco Bisa S.A. como cualquier entidad financiera, esta expuesto a diferentes riesgos, por las características de las actividades que realiza, en este caso particular nos referimos al fraude como parte de su riesgo operativo el cual presenta un riesgo inherente por la naturaleza de sus actividades.

Después de la investigación y análisis realizado, se pudo constatar que los sistemas de control interno que tiene el Banco se encuentran descritos en sus manuales de procedimientos para cada área o tipo de operación, sin embargo no son suficientes para frenar cualquier hecho que pudiera ocasionar algún daño económico a la organización, debido a que no contempla procedimientos de prevención de fraudes, por lo que es necesario reforzar estos sistemas de control interno con el fin de fortalecer el sistema de prevención de fraudes.

En el Banco Bisa S.A. los problemas de fraude que se presentaron en los dos últimos años ascendieron a $US.51.933, 38[1] importe que fue absorbido por el Banco, con un numero de trece casos en lo que va de la gestión 2003-2004 los mismos que son investigados por la unidad de Auditoria Interna y la Gerencia de Operaciones.

[1] Dato obtenido de la Unidad de Auditoria Interna Banco Bisa S.A.

El área de Auditoria interna es la encargada de emitir un informe que es presentado a las diferentes Vicepresidencias del Banco, para su respectivo análisis conocimiento y toma de decisiones.

Pese a que el Banco cuenta con procedimientos operativos para cada área carece de un manual especifico de Prevención de Fraudes, razón por la cual se estructurara este manual que describa mecanismos de prevención.

FORMULACION DEL PROBLEMA

ELEMENTOS DEL PROBLEMA

- La ausencia de un manual especifico de fraudes, lo que debilita el sistema de control interno de la institución debido a la falta de capacitación o información del tema a los funcionarios del BAnco
- La falta de concientización en relación a control interno, debido a la falta de capacitación del tema
- La falta de personal calificado para la realización de controles, ocasionando que no se revisen las operaciones en forma adecuada
- Riesgo operativo alto por la actividad que realiza la institución , ya que actualmente si bien en el sistema financiero se encuentra cubierto el riesgo crediticio, para el Riesgo Operativo no se tienen adecuadas herramientas de medición, evaluación y monitoreo.

Por todo lo mencionado en párrafos anteriores se deduce el siguiente problema:

¿ Cómo el diseño de un Manual de Prevención de Fraudes, mitigaría el riesgo ante el fraude en una entidad financiera?

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

En base al enfoque del informe de Basilea II y el modelo COSO ERM la elaboración del Manual de prevención de fraudes para el Banco Bisa S.A. con la finalidad de mitigar el fraude.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mediante el Manual orientar al personal sobre cuales son los puntos a tener en cuenta para prevenir todo tipo de actividades relacionadas con el fraude y establecer la metodología a seguir en caso de que su personal detecte cualquier operación anormal o sospechosa que pueda estar vinculada con las distintas modalidades de Fraudes.
- Analizar los procedimientos utilizados por el Banco para ejercer control sobre las operaciones realizadas.
- Determinar si el modelo de evaluación de riesgos utilizado por el Banco es suficiente para la prevención de fraudes.
- Evaluar los riesgos de fraude e implementar los procesos, procedimientos y controles necesarios para mitigar los riesgos y reducir las oportunidades de fraude.
- Proponer cursos de capacitación a los funcionarios sobre el conocimiento de normas y procedimientos.
- Concienciar principalmente a los ejecutivos, sobre las responsabilidades que implica la evaluación de riesgos.
- Analizar y revisar la misión , visión y principios de la organización para validar si se encuentran alineados a la administración de riesgos.

- Desarrollar un proceso apropiado de vigilancia en relación a la evaluación, medición y control del riesgo, principalmente el riesgo operativo.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Las instituciones financieras tienen una tarea difícil que es la administración acertada de sus bienes, obligaciones y operaciones.

Por lo que la justificación se realizara sobre la base de los planteamientos y lineamientos que propone el enfoque de BASILEA II y el modelo COSO ERM.[2]

En los últimos tiempos se ha venido incrementando el desfase entre los negocios bancarios cada vez mayores y el capital regulado que permite cumplir con los objetivos de solvencia y eficiencia.

El reconocimiento de esta situación sumado a los nuevos modelos y tendencias internacionales en materia de riesgo y gobierno corporativo han sido los disparadores materiales e intelectuales del Nuevo Acuerdo de Basilea o Basilea II. [3]

Este nuevo acuerdo se encuentra basado en tres pilares:

Pilar I. Requerimiento mínimo de capital
Pilar II: Proceso de examen supervisor
Pilar III: Disciplina de mercado

[2] "Concepto de control interno" Guía de estudios de Auditoria interna Universidad La Salle
[3] "Nuevo acuerdo de capital del Comité de Basilea" http:/www.bis.org/publ/bcbs107a esp.pdf

En el pilar I se incorpora la gestión de riesgo operativo, a este riesgo se le debe asignar un coeficiente de ponderación sugiriéndose varios métodos como ser el estándar que asigna un porcentaje, básico que asignan porcentajes a diferentes áreas, que es mucho mas elaborado considerando fallas internas, madurez del ambiente de control interno, análisis de escenarios, entorno de negocios, etc.

Es en este contexto que consideramos que importante la aplicación y aporte del trabajo que pretendemos realizar, teniendo en cuenta el espíritu del Nuevo Acuerdo de Capital.

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

El mismo propone los siguientes ocho pilares en los cuales se fundamenta:

a. Ambiente Interno
b. Establecer Objetivos
c. Identificación de Eventos
d. Evaluación de Riesgo
e. Respuesta al Riesgo
f. Actividades de Control
g. Información y Comunicación
h. Supervisión

ALCANCES DE LA INVESTIGACION

AMBITO GEOGRAFICO

El trabajo es desarrollado es para implementarlo en el Banco Bisa S.A., cuyas oficinas principales se encuentran ubicadas en la Av. 16 de Julio No 1628 de la Ciudad de La Paz.

Área General: Banca
Área Específica: Banca Privada de la Ciudad de La Paz
Área Particular: Tesorería, Cajas, Comercio Exterior y Recursos Humanos

AMBITO ECONOMICO

El Banco Bisa S.A. pertenece al sector terciario de la economía nacional por la naturaleza de sus servicios que es la intermediación financiera.

AMBITO FINANCIERO

En el ámbito financiero el Banco BISA S.A. centra sus operaciones en la intermediación financiera con operaciones activas y pasivas, con fines de lucro siendo unos de los bancos mas reconocidos dentro del sector bancario, parte integrante del Grupo Financiero BISA.

Cabe mencionar que la institución cuenta con constitución social y esta regido por la Ley de Bancos y Entidades Financieras y toda la normativa de la Superintendencia de Bancos y Entidades financieras.

METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

Por el tipo de problema planteado para la presente investigación se propone utilizar métodos de investigación que garanticen un margen de seguridad de que el trabajo arroje los resultados esperados.

Los métodos que se utilizara serán los siguientes:

INFORMACION PRIMARIA

Por ser los más importantes debido a que serán los que permitirán tener un conocimiento claro de los controles y la falencia, realizaremos:

Entrevistas

Las mismas que se realizarán en primera instancia con los Jefes de Area, unas ves recolectada la información necesaria se procederán a las entrevistas con los funcionarios involucrados en los procesos, y de esta manera se podrá realizar un análisis y sobre la base del mismo proponer cambios.

INFORMACION SECUNDARIA

La información secundaria que se utilizara, de igual manera que los primarios será utilizada óptimamente para la realización de esta investigación, y los mismos serán:

La misma se realizara mediante la revisión de textos de consulta relacionados con el tema , Normas emitidas por la Superintendencia de Bancos y Entidades financieras, Normas emitidas por la misma institución También se hará uso del Internet para la obtención de datos como ser entrevistas y datos estadísticos.

Se hará uso del método analítico para lograr los objetivos de la investigación además, se aplicara las técnicas de recolección de información, interpretación y análisis de los documentos que sustenten la investigación.

PRIMERA PARTE:
LA EMPRESA

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA

CAPITULO 1

DESCRIPCION DE LA INSTITUCION

1.1. DESCRIPCION GENERAL

El Banco Industrial S.A. ahora BANCO BISA S.A. inicio sus actividades en 1963 como entidad de segundo piso con el objetivo de apoyar el desarrollo industrial de Bolivia. En 1989, merced a su seguridad y prestigio, abrió sus puertas al publico como banco comercial corporativo. En este contexto se ha desarrollado la misión de la institución "Proveer a nuestros clientes soluciones financieras eficaces y oportunas, de alta calidad y adecuadas a sus necesidades y expectativas generando al mismo tiempo valor y apoyando al desarrollo de la comunidad "

La junta extraordinaria de accionistas en fecha 6 de Febrero de 1997, resolvió el cambio de razón social de Banco Industrial S.A. a BANCO BISA S.A., el mismo que fue aprobado por la superindencia de Bancos y entidades financieras mediante resolución No 039/97 y No 061/97 de Mayo de 1997 y 24 de Junio de 1997

Los accionistas del BANCO BISA S.A. incluyen a un diversificado grupo de industrias y empresas mineras, companias de servicio, socios individuales, accionistas extranjeros y nacionales, instituciones financieras internacionales tales como Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial (i.f.c.) así como a los empleados del Banco.

El Banco Bisa S.A. opera en Bolivia a través de su oficina principal y cinco oficinas en La Paz, cuatro en Santa Cruz , dos en Cochabamba , una en Tarija , una en Sucre y una en Oruro .

El promedio de empleados que tiene el Banco Bisa a nivel nacional son de 422 como empleados de planta y 17 como eventuales , un total de 439 .

Banco Bisa S.A. otorga prestamos a corto, mediano y largo plazo bajo los mas altos estándares de calidad . Sus operaciones se encuentran extendidas dentro de los rubros de: servicios, industria, comercio, agricultura y comercio exterior y sus segmentos de clientes más importantes son clientes corporativos y personas naturales de ingresos altos o medio altos. La extensa variedad de servicios bancarios tradicionales que ofrece, incluye adicionalmente

a) La identificación y promoción de inversiones
b) La preparación y análisis de proyectos
c) La estructuración de co-financiamientos a través de sus relaciones locales y externas
d) Los servicios de la Banca de Inversión
e) Banca de seguros

El Banco Bisa S.A es la base de un grupo financiero a través de varias subsidiarias BISA Seguros y Reaseguros S.A. La Vitalicia de Seguros y Reaseguros de Vida S.A. BISA Leasing S.A Almacenes Internacionales S.A RAISA, BISA S.A. Agente de Bolsa, BISA Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A SAFI.

1.2. DESCRIPCION ECONOMICA

Es importante destacar que el Banco BISA S.A ha recibido numerosas premiaciones desde el año 1998 del seminario Boliviano especializado en finanzas Nueva Economía , así como de revistas de primer orden internacional cm Euromoney, Global Finance, Latín Finance y The Bankers.

Banco BISA S.A. fue la primera empresa en acceder a un programa de ADR's y reconocida por calificadoras de riesgo como Fitch y Moody's quienes le otorgan excelentes ratings, tanto por sus sólidos estados financieros como por sus eficientes políticas crediticias financieras.

Cuadro No 1

Nivel de Cartera por entidad financiera

BANCOS (1)
CARTERA POR ENTIDAD FINANCIERA
AL 31 DE MARZO DE 2005
(En millones de dólares)

	Vigente	Vencida	Ejecución	Cartera total	Variación 03.05 - 12.04	Cartera en mora	Variación 03.05-12.04	IM
BCR	286.1	1.0	32.3	319.2	-0.5%	33.2	-5.5%	10.4%
BCT	7.2	11.9	26.5	45.6	-14.1%	38.4	4.2%	84.1%
BDB	3.9	0.0	-	3.9	79.4%	0.0	NA	1.0%
BEC	149.9	2.7	17.2	169.8	-1.0%	19.9	3.0%	11.7%
BGA	117.7	2.8	14.4	134.9	-2.9%	17.2	2.0%	12.7%
BIE	312.3	17.8	47.5	372.1	-1.5%	59.8	21.0%	16.1%
BME	296.8	9.6	44.8	353.0	-0.1%	54.3	18.8%	15.4%
BNA	8.2	0.0	5.0	13.1	1.4%	5.0	-1.1%	37.8%
BNB	382.1	17.6	44.1	423.8	-0.9%	61.8	43.7%	14.5%
BSC	199.2	1.9	34.0	235.1	-0.7%	35.9	15.7%	15.3%
BUN	150.7	8.0	50.3	207.0	-4.5%	56.2	6.8%	27.2%
Total	1.896.0	65.8	315.8	2.277.7	-1.4%	381.6	13.8%	16.8%

(1) No incluye Banco Solidario S.A. y Banco Los Andes Procredit S.A.

Fuente: Revista Nueva economía. pagina No 20

El Banco Bisa al 31 de marzo de 2005 ocupa el segundo lugar en cartera en el sistema financiero nacional (datos de la SBEF) con un 84% de vigente, 3% de vencida y 13% en ejecución.

Gráfico No 1

Ranking de Depósitos en el sistema financiero a nivel nacional

Fuente: Boletin informativo de la superintencia de bancos, al 30 Junio, 2005

De acuerdo a la información al 30 de junio de 2005 el Banco Bisa ocupa el quinto lugar en depósitos del público con un 9% del total de captaciones del Sistema Financiero Nacional (Fuente SBEF) [4]

CAPITULO 2
IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

No se puede enfocar el antecedente del problema en un caso de fraude en particular sin embargo podemos señalar que en los últimos 2 años se incrementaron los casos de fraudes en todas sus modalidades, ocasionando daño económico a la institución, aspecto de alta preocupación y prioridad para la alta gerencia.

Por los datos obtenidos de la unidad de Auditoria Interna se pudo establecer en los dos últimos años trece como numero de casos, los mismos que ascienden a un promedio de $US.50.000,00[4] monto no cubierto por el seguro asumido por el Banco, dichos fraudes se podrían segregar en los siguientes:

Fraudes internos en los cuales se pudo establecer que personal de la misma institución estaban involucrados. Como cómplices por la entrega de chequeras a personas no autorizadas, aprobación de débitos y/o transferencias en cuentas corrientes y caja de ahorro y registros indebidos de cuentas contables para la emisión de cheques de gerencia.

Fraudes externos realizados por clientes o no clientes de la entidad, mediante la modalidad de robo agravado en caja fuerte y bóveda, transacciones fraudulentas con tarjeta de crédito, en cuenta corriente

[4] Dato obtenido del Departamento de Auditoria Interna Banco Bisa

producto de la falsificación de la banda magnética, cobro de dinero mediante poderes falsificados de una caja de ahorro, cliente que extravío su numero de PIN pidió se bloquee su tarjeta que no fue realizada por el Banco, robo de dinero en ventanilla distrayendo la atención de la cajera

2.2. BENEFICIOS QUE PERCIBIRA LA INSTITUCION

Los beneficios sociales que percibiría la institución con la solución al problema son replantear el tema de contratación, promoción, capacitación e incentivos al personal, beneficiando a la organización en los siguiente aspectos:

- Contar con un ambiente de trabajo optimo
- Personal capacitado y actualizado con un espíritu de competitividad
- Personal con valores éticos profesionales elevados

Entre los beneficios económicos principalmente esta el de mitigar el fraude y de esa manera poder controlar las perdidas económicas.

Entre otros aspectos podemos indicar que el hecho de contar con controles mas focalizados, basados en conceptos modernos sobre riesgos operativos, elevaría la calidad de servicios y de administración de la institución

2.3. BENEFICIOS A LA ACTIVIDAD PROFESIONAL ACTUAL

Como profesional es el de contribuir al logro de los objetivos del Banco. Mediante la elaboración del manual de prevención de fraudes especifico y su posterior difusión del mismo dentro de la institución.

La recompensa estará en ver las mejoras en los procedimientos de control, para impedir acontecimientos indeseables dentro de la institución, en todo lo que se refiere al fraude y, finalmente, lograr una mejor retribución económica.

CAPITULO 3
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CONSULTOR

Las principales actividades del consultor fue realizar el trabajo de campo indagando los distintos procesos y procedimientos dentro de la Institución.

Al ser parte del departamento de prevención de fraudes, tuvo acceso a toda la información necesaria para el cumplimiento de su trabajo. Esta información está referida principalmente a:

3.2. PRINCIPALES FUNCIONES QUE SE DESEMPEÑAN EN LA INSTITUCIÓN:

3.2.1. Operaciones Activas

Prestamos comerciales principalmente para capital de operación e inversión clientes potenciales de ingresos altos y medios, prestamos hipotecarios de vivienda (Bisa Hogar) préstamo destinado a la compra de viviendas, prestamos de consumo como ser compra de vehículo y tarjeta de crédito.

3.2.2. Operaciones Pasivas

Apertura de Cuentas corrientes en moneda nacional y extranjera (Dolares y Euros, Apertura de caja de ahorro moneda nacional y extranjera (Dolares y Euros) las mismas que ofrecen diferentes tasas de interes, Depósitos a plazo fijo de 30,60,90,180 y 360 días ofreciendo diferentes tasas de interés

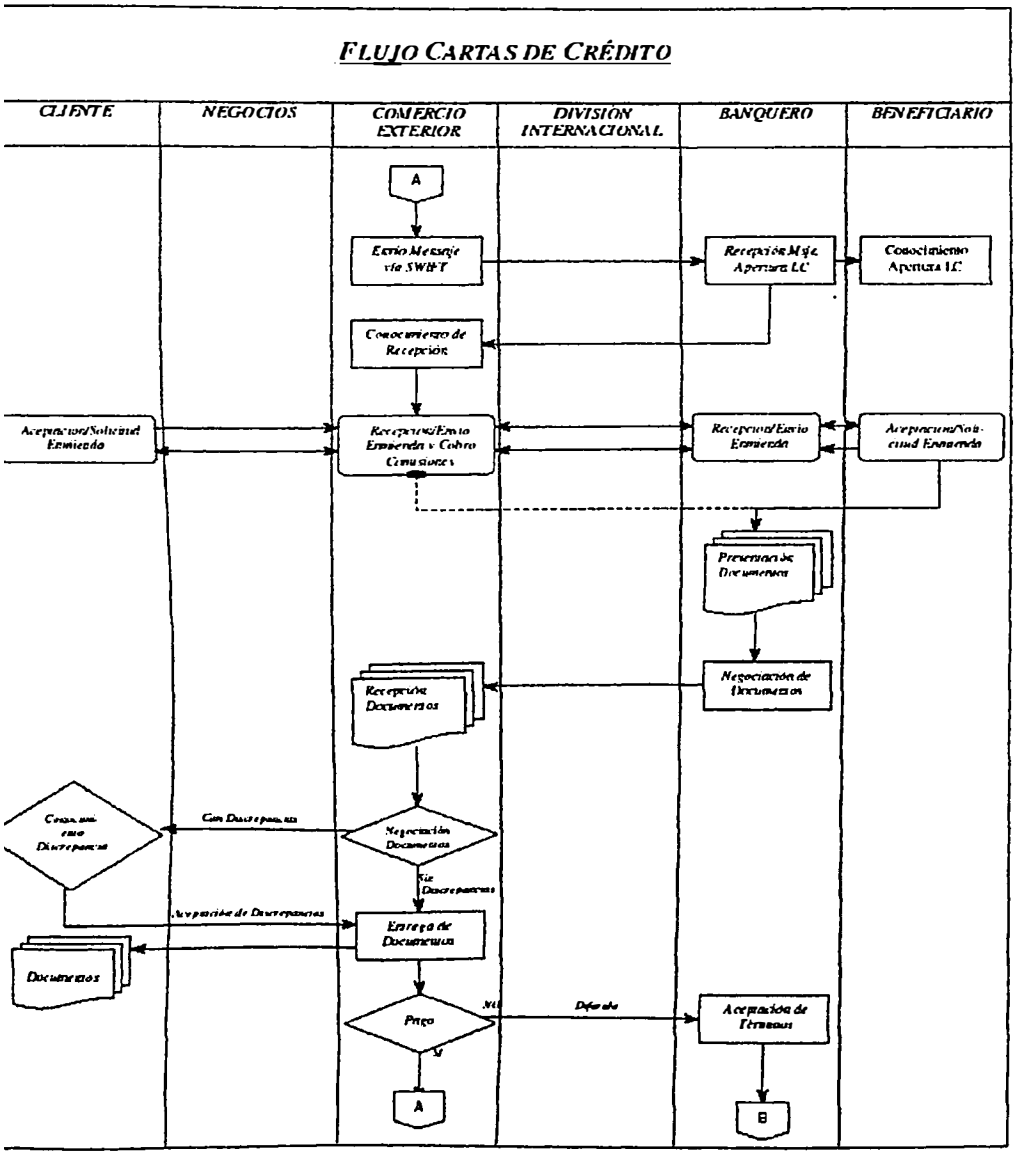
3.2.3. Servicios Bancarios

Operaciones de comercio exterior como ser:

3.2.3.1.Cartas de Crédito

Flujo No 1

Cartas de Credito



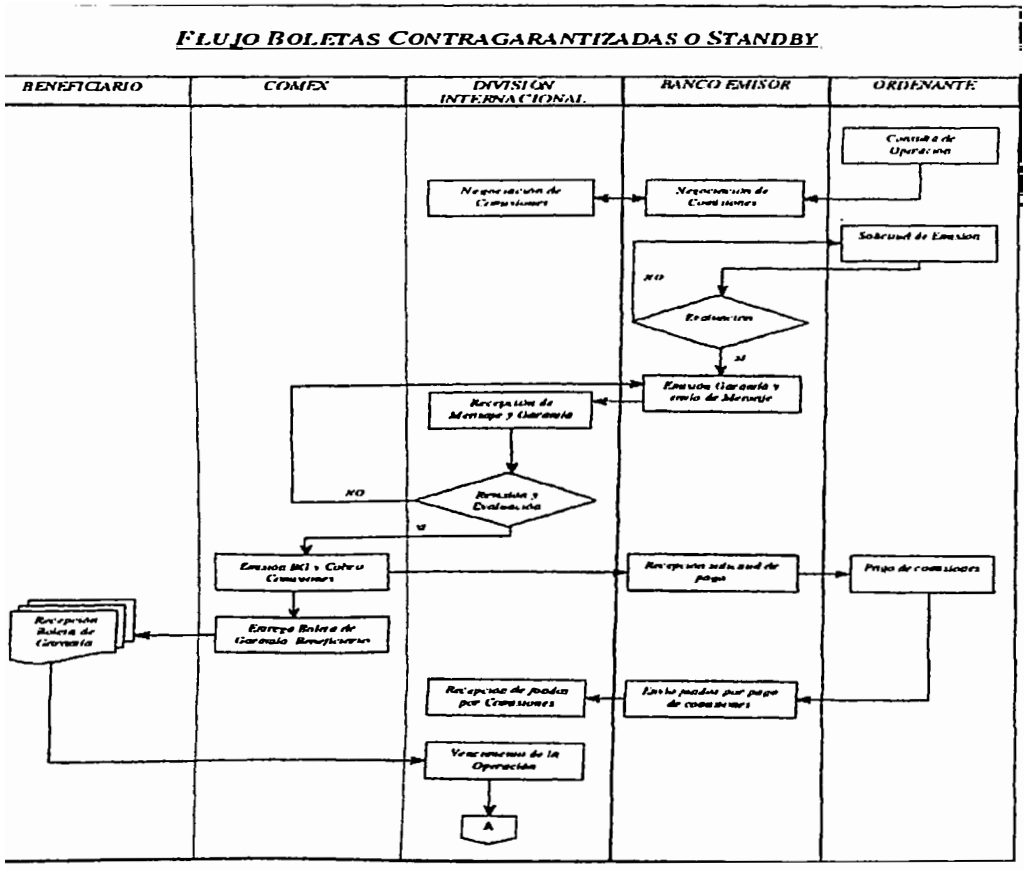
Fuente : Elaboració Propia

Cartas de crédito de importación y exportación referidas a importación y exportación de mercaderías, maquinarias, equipos, etc. Esta clase de operaciones, como los avales, ayudan y aseguran la efectiva compra entre un país de origen y otro de destino.

3.2.3.2.Boletas de Garantía

Flujo No 2

Boletas Contragarantizadas o Standby



Fuente: Elaboración Propia

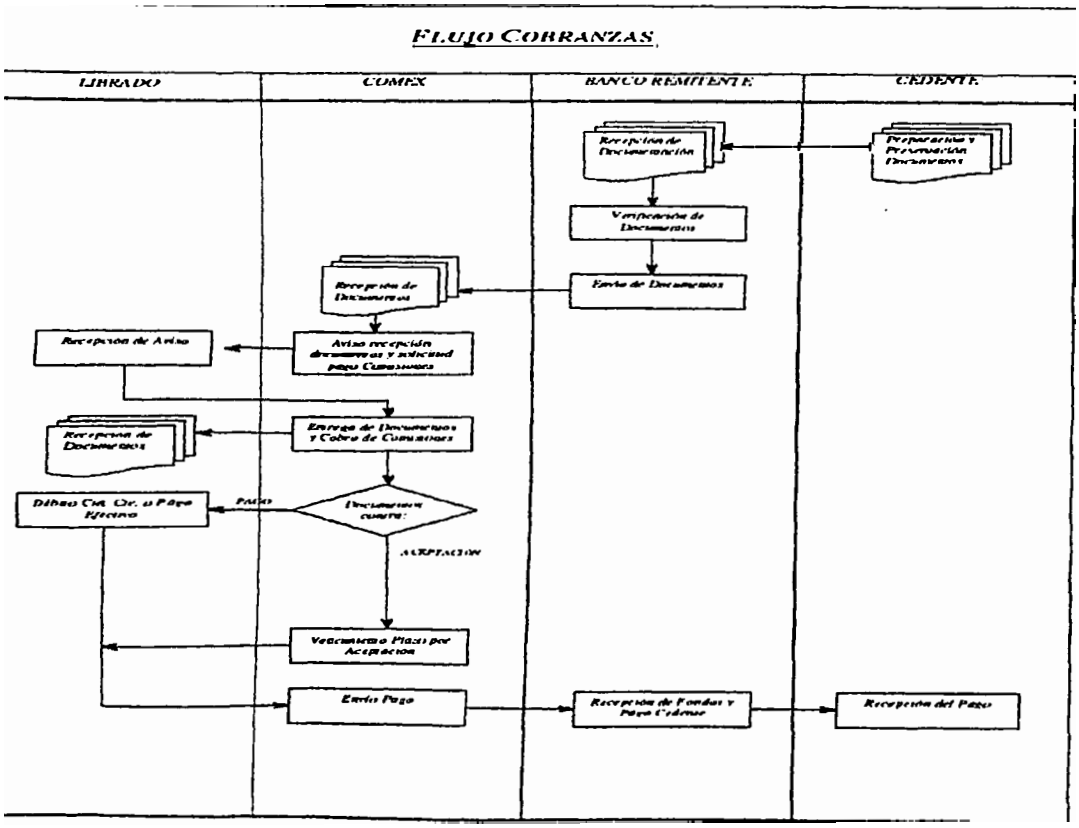
Las boletas de garantía "Stand by" y locales son utilizadas para garantizar la presentación a una licitación, la buena ejecución de obra con internaciones temporales y otros que garantizan al beneficiario de la boleta que sus expectativas con referencia al objeto serán cumplidas.

3.2.3.3. Cobranzas

Las cobranzas del exterior aseguran que el vendedor obtendra su pago, así como el comprador obtendrá la mercadería requerida, para esto los bancos actúan intermediarios entre las dos partes.

Flujo No 4

Cobranzas



Fuente : Elaboración propia

3.2.3.4. Transferencias

Las transferencias al exterior representan un medio rápido y fiable para la recepción y envío de efectivo al exterior.

3.2.3.5. Operaciones con el público

Operaciones con él publico se encuentra segregado en dos áreas de atención y operaciones con él publico, ambas áreas se caracterizan por que básicamente prestan los mismos servicios, las mismas se dividen en dos que son Front Oficce y Bank Oficce

3.2.3.6. Front Office

En esta área se presta servicios de manera personalizada al cliente, en los siguientes rubros:

- Solicitudes mediante el sistema ENTER como ser cheques de gerencia, cheques exterior, clientes Enter. Sistema que le brinda mucha comodidad al cliente
- Giros al interior del país, el mismo que garantiza un medio rápido y fiable para el cliente de sus operaciones hacia el interior del país.
- Pago de planillas de sueldos para sus empleados de las diferentes empresas, hecho que facilita al cliente sus operaciones
- Personal (Pines), la entrega de la tarjeta, bloqueo y desbloqueo de las mismas. Adelantos en efectivo de tarjetas de crédito visa.

- Solicitud de tarjetas, Bisa en toda la gama de tarjetas, y todos los servicios relacionados con la tarjeta como ser la emisión de numero de identificación
- Servicio de Cajero automático servicio que facilita al cliente la obtención de efectivo las 24 horas del día sin necesidad de ingresar al Banco.
- Apertura de Certificados de depósitos a plazo fijo, modalidad que le permite tener al cliente sus ahorros seguros y todo lo relacionado al servicio como ser, renovaciones, cancelaciones, pago periódico de intereses
- Certificación de cheques, para cuentacorrenstistas, y de esa manera el cliente garantiza sus operaciones o pagos por Eje pago de impuestos al SIN
- Apertura de cuentas corrientes, ahorros tanto en moneda nacional como en moneda extranjera
- Venta de cheques viajero Travelers Cheques, este servicio es de mucha facilidad sobre todo para los turistas.
- Operaciones con el Banco Central de Bolivia como ser transferencias y otros
- Transferencias al exterior método muy seguro y fiable para el cliente de que sus transacciones lleguen a destino en el menor tiempo posible.

3.2.3.7. Back Office

En esta área se realiza básicamente las mismas operaciones, sin embargo la atención en muchos casos no es personalizada, es decir en este sector se atienden operaciones que los clientes los realizan mediante cartas.

La diferencia en este sector es que el mismo procesa operaciones de boletas de garantía, Pago de prestamos vencidos

3.3. APORTES IMPORTANTES QUE SE TENDRÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN

El aporte más importante que el presente trabajo tiene como objetivo es el de reforzar, actualizar y/o modificar los procedimientos ya establecidos por el Banco, así como mitigar el fraude y evitar perdidas económicas.

En lo personal es un objetivo de vida por concluir ya que mediante la elaboración de este manual alcanzare la titulación correspondiente, y al mismo tiempo como empleada del Banco contribuir al logro de sus objetivos del área de Control Operaciones donde actualmente presto mis servicios

3.4. FACTORES Y PROBLEMAS PRINCIPALES QUE PUEDAN INFLUIR AL LOGRO DE LOS RESULTADOS ESPERADOS

Después de realizar un análisis del entorno en el cual se realizara el presente trabajo se pudo establecer algunas deficiencias como ser principalmente la falta de una cultura de control dentro de lo que es la cultura institucional del Banco, la idea de que el control es una responsabilidad de todos no es una filosofía de trabajo que los funcionarios acepten y apliquen. La idea que los controles provengan de un supervisor o auditoria interna es común, en la generalidad de los casos siempre se

espera que el error o fraude ocurra o sea detectado y no prevenido por el funcionario responsable.

Los niveles de supervisión no cuentan con los adecuados conocimientos técnicos para en muchos casos elaborar las soluciones que permitan reforzar de manera eficiente los controles.

Estos niveles en muchos casos solamente llegan a la memorización de los conceptos básicos referentes al trabajo que realizan sin tener la capacidad de análisis de las normas, manuales de procedimiento y reglamentos.

Si bien la experiencia es un factor importante para elaborar respuestas integrales es de vital importancia canalizar estos conocimientos empíricos con un método y orden.

Otro factor determinante que puede influir negativamente en los logros del Banco es el factor humano, la falta de perfiles con el conocimiento y aptitudes necesarias representa un riesgo operativo.

Asimismo, la falta de inducción y capacitación por parte de los funcionarios también representa un riesgo en sus labores cotidianas.

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

SEGUNDA PARTE
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 4
4.1. CONCEPTO DE FRAUDE

Se refiere al acto intencional, por parte de uno o más individuos del área de administración de personal o terceros que produce una distorsión en los estados financieros u otros registros, con el fin de encubrir la apropiación indebida de activos para beneficio personal [5]

4. 2. QUE ES EL FRAUDE?

- Normalmente representa un crimen financiero no violento perpetrado contra empresas, gobierno u otros individuos
- Un acto ilegal o un conjunto de actos ilegales cometidos por medios no físicos mediante encubrimiento y astucia, para obtener dinero o propiedades, para evitar el pago de dinero o de las propiedades perdidas o para obtener beneficios personales o ventajas empresariales
- Fraude administrativo el mismo que se clasifica en dos grandes grupos:

4.2.1. Revelaciones financieras engañosas

La misma que se refiere a la presentación equivocada e intencional de cantidades o revelaciones en los estados financieros con el propósito

[5] Luis Aparicio Delgado, Auditoria Forense

de engañar a los usuarios de los estados financieros. De manera especial se debe resaltar que el SAS 82 señala que el fraude frecuentemente implica:

- Una presión o un incentivo para cometerlo
- Una oportunidad percibida de hacerlo

Agrega que usualmente están presentes esas dos condiciones ello esta en consonancia con el enfoque contable tradicional de detección de fraude en los estados financieros, enfoque que parte de la consideración de la presencia o ausencia de tres criterios:

1. - Grado en el cual las condiciones son tales que sé podría cometer una irregularidad material
2. - Grado en el cual las personas que se encuentran en autoridad y responsabilidad en la entidad tienen una razón o una motivación para cometer irregularidad
3. - Grado en el cual las personas que se encuentren en posición de autoridad y responsabilidad tienen una actitud o un conjunto de valores éticos tales que les podría permitir así mismo cometer una irregularidad

4.2.2. Malversación de activos

Que se refiere al conjunto de practica no éticas realizadas al interior de las organizaciones, las mismas pueden ser realizadas por los directivos (administradores o por los empleados o por terceros a la

institución) El hecho es que los actuales ambientes de negocios, tales como la automatización y tecnologías sofisticadas están generando oportunidades para cometer fraude.

Cuando la malversación es realizada por administradores y empleados se debe básicamente a:

1. - Presiones financieras externas
2. - Desigualdades en el lugar de trabajo
3. - Laxitud moral general

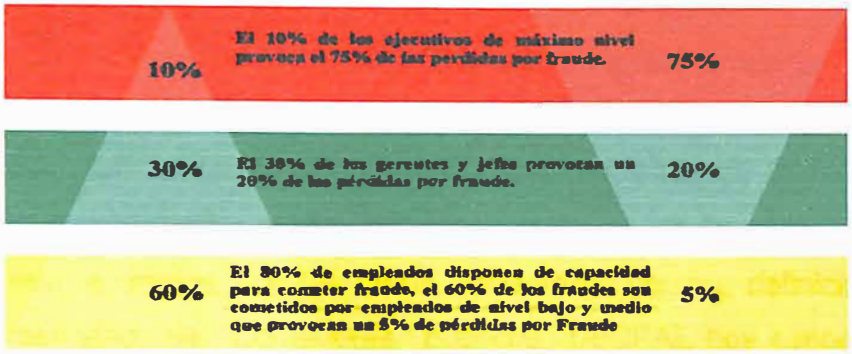
4.3. CONSIDERACIONES E INDICES SOBRE EL FRAUDE EN EL AMBITO GENERAL

4.3.1. DATOS SEGÚN LA ASOCIACIÓN DE EXAMINADORES CERTIFICADOS DE FRAUDE (ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS), ESTADOS UNIDOS (AÑO 2003)

El 80% de los empleados tienen capacidad para cometer fraude, de los cuales un 10 por ciento son altos ejecutivos que provocan el 75 por ciento de las pérdidas por fraude, según la Association of Certified Fraud Examiners, de Estados Unidos. En ese país, las empresas pierden una media de 9 dólares diarios por empleado debido a los fraudes, lo que supone una pérdida del 6% de sus ingresos anuales, y el FBI ha investigado a más de 600 compañías que quebraron entre 1997 y el 2001 a causa de prácticas fraudulentas.

Gráfico No 2

Tipo de empleado con mas tendencia a cometer Fraude

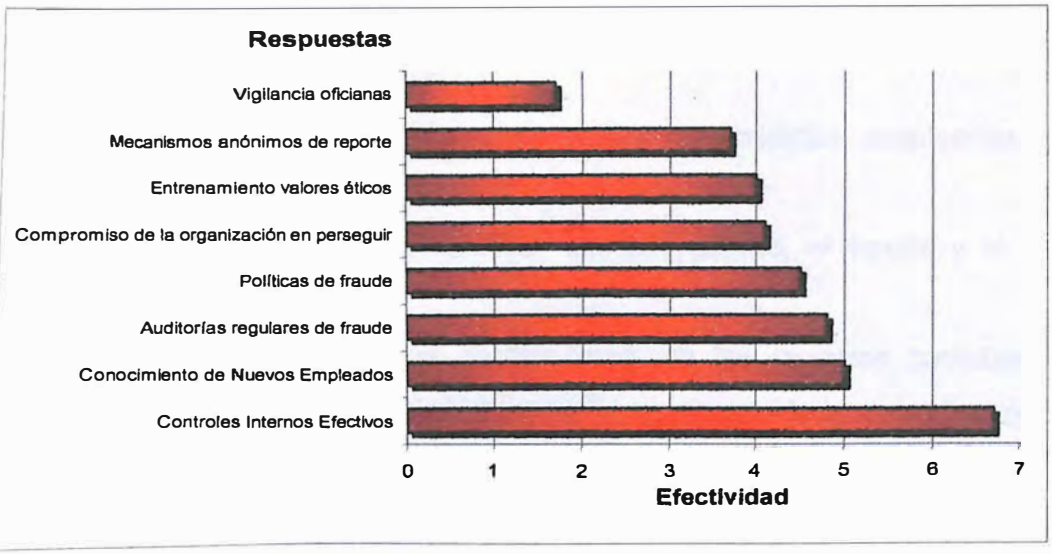


Fuente: Asociación de examinadores certificados de fraude

4.3.2. PREVENCIÓN DE FRAUDES

Gráfico No 3

Prevención de Fraudes



Fuente: Asociación de Examinadores Certificados de Fraude

4.4. CONTROL INTERNO

Es a comienzo del presente siglo que con el surgimiento de los principios de la administración científica con la formulación de recomendaciones por los auditores para evitar la repetición de fraudes, empieza a reconocerse un grado de significación al control interno dentro de las organizaciones, que culminan a inicios de los años cuarenta con su definición por el instituto Americano de Contadores públicos (AICPA), hoy conocida por todos profesionales del ramo y considerada como uno de los conceptos más trascendentes de la teoría de control.

El control interno es la medula de toda organización porque interrelaciona los demás sistemas administrativos; por lo tanto el trabajo de auditoria se realiza basándose en el examen de operaciones, áreas, actividades seleccionadas.

El sistema de control interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para :

- Proteger los activos en contra del desperdicio, el fraude y el uso ineficiente
- Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la organización
- Evaluar la eficiencia de las operaciones

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de

su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.[6]

4.5. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

a) Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad. El contar con sólidas y bien estructuradas políticas-respetables y respetadas permitirá una administración y operación ordenada, sana y con guías que normaran, orientaran y regularan la actuación.

b) Promover eficiencia en la operación. Las políticas y direcciones instauradas por la administración serán la base y punto de partida para operar. Dichas políticas habrán de identificar metas y estándares de operación básicos

c) Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genera en la organización.

d) Protección de los activos de la organización. Este objeto se da con la observancia de los objetivos anteriores. Es indiscutible que debe haber políticas claras y especificas y que se respeten, que involucren el buen cuidado, la protección y administración de los activos.

[6] Renè Pinto Carraffa, Guía de estudios sobre Auditoria Interna basados en los conceptos de Control Interno (Informe –COSO)

En la evolución de la teoría del control interno se definió en principio a los controles como mecanismos o practicas para prevenir o identificar actividades no autorizadas, mas tarde se incluyo el concepto de lograr que las cosas se hagan; la corriente actual define al control interno como cualquier esfuerzo que se realice para aumentar las posibilidades de que se logren los objetivos de la organización.

CAPÍTULO 5
RIESGO

5.1. CONCEPTO DE RIESGO

Es la posibilidad de ocurrencia de cualquier situación que afecte el desarrollo de las operaciones y pueda perjudicar el logro de los objetivos de la entidad. En general el riesgo implica la posibilidad de una perdida económica.[7]

5.2. NORMA GENERAL DE EVALUACION DE RIESGO

El control interno ha sido pensado para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes, tanto derivados de la institución presente como del efecto de los cambios futuros. Para ello, debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, de manera de identificar los puntos débiles y los riesgos internos y externos que pueden afectar las actividades de la organización.[8]

5.2.1. Normas Básicas de evaluación de riesgos
Identificación del riesgo

Se deben identificar los riesgos relevantes, actuales y potenciales, sea de origen interno y externo, que afecten la consecución de los objetivos

[7] Guía para la a aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de control Interno Gubernamental Pag 81
[8] Principios, normas generales y básicas de control interno gubernamental emitido por la Contraloría General de la República de Bolivia

institucionales, por medio de un proceso permanente que debe ser parte integrante de la estrategia y planteamiento organizacionales.

5.2.2. Sistemas de alertas tempranos

Se debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios efectivos o potenciales en el ambiente interno y externo, que puedan afectar al logro de sus objetivos

5.2.3. Estimación del riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ello puede ocasionar o el impacto que pueden tener en la satisfacción de los usuarios del servicio. De este análisis, se derivarán objetivos específicos de control y las actividades asociadas para minimizar los efectos de los riesgos identificados como relevantes.

5.2.4. Insumos del proceso de evaluación de riesgos

Objetivos

Representan la orientación básica de los recursos disponibles, para la conformación de un control efectivo y representan el principal insumo que se utiliza en la evaluación de riesgos. Los mismos que pueden ser:

5.3. Objetivos Explícitos

Están constituidos por los objetivos de gestión de la entidad y de cada una de las unidades organizacionales.

5.4. Objetivos de Gestión de la entidad

Son resultados o compromisos de acción que la entidad pretende alcanzar en una gestión anual.

5.5. Objetivos de gestión por área funcional

Son resultados o compromisos de acción que una o varias unidades pretenden alcanzar en una gestión anual.

5.6. Objetivos Implícitos

Son aquellos que no se definen formalmente. (Información financiera y cumplimiento de leyes y normas).

5.7. Factores críticos del éxito

Son acontecimientos o variables existentes o que pueden darse, predecibles o no, de características cambiantes, que de producirse tendrán efecto importante sobre la organización y se dividen en:

5.7.1. Internos.- Usuarios, Proveedores, Condiciones Naturales, Órganos Tutores y Marco Legal Regulatorio.

5.7.2. Externos.- Recursos Económicos, Recursos Tecnológicos, Recursos Administrativos, Recursos Humanos y Planes y Habilidades necesarios para ejecutarlos.

CAPÍTULO 6
MODELO COSO

6.1. CONCEPTO

Para obtener el conocimiento de este modelo, se debe considerar el documento emitido por The Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Comisión de los Estados Unidos de Norte América, a través del documento denominado "Control Interno- Marco Integrado" conocido como el modelo de control COSO.

Según este modelo se entiende que el control interno se encuentra sobre las personas y en consecuencia, en cualquier parte de los sistemas, procesos, funciones o actividades y no en forma separada como teóricamente se pudiera interpretar de los enunciados del proceso administrativo, que declara que la administración organiza, plantea, dirige y controla.

La estructura de control interno de una organización consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la organización. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos interrelacionados

- Ambiente de control
- Valoración de riesgos
- Actividades de Control
- Monitoreo
- Información y comunicación

La división del control interno en cinco elementos proporciona al auditor una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos de una organización en la auditoria. Sin embargo esto no necesariamente refleja como una organización considera e implementa su control interno; asimismo, la primera consideración del auditor se refiere a como un control especifico afecta las aseveraciones en los estados financieros mas que su clasificación en uno de los elementos de control interno, antes mencionados en particular.

6.2. AMBIENTE DE CONTROL

Es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son los elementos esenciales que afecta a otros componentes de control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración u órgano equivalente, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal, es una combinación de factores que afecta las políticas y procedimientos de una organización fortaleciendo y debilitando sus controles los mismos son:

6.2.1. Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos

El hecho de que una organización tenga un ambiente de control satisfactorio depende fundamentalmente de la actitud y las medidas de acción que tome la administración. Si el compromiso para ejercer un buen

control interno es deficiente seguramente el ambiente de control será deficiente. La efectividad de control interno depende en gran medida de la integridad de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la organización.

6.2.2. Métodos para asignar autoridad y responsabilidad

Es importante que la asignación de autoridad y responsabilidad este acorde con los objetivos y metas organizacionales, y que estos se hagan a un nivel adecuado, sobre todo las autorizaciones para cambios en políticas o practicas.

El grado de supervisión continua sobre las operaciones que lleva a cabo la administración, da una evidencia importante si el sistema de control interno esta funcionando adecuadamente y si las medidas correctivas se realizan en forma oportuna.

6.2.3. Políticas y practicas de personal

La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalecen el ambiente de control[9]

[9] Rene Pinto Carraffa . Guía de estudios de Auditoria Interna, basados en los conceptos de Control Interno (Informe – Coso)

6.3. VALORACION DEL RIESGO

Implica la identificación de los riesgos actuales y potenciales que puedan ocasionar impedimentos en la consecución de los objetivos. Ya fijados por la institución, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan el logro de tales objetivos. Dicha evaluación se complementa con la administración o gestión de riesgos cuyo seguimiento está a cargo de las actividades de control. La evaluación, debe ser una responsabilidad de todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos. [10]

6.3.1. Análisis del riesgo

El objetivo es establecer una valoración y priorización de los riesgos. Para ello, se deberá considerar la importancia del riesgo, la frecuencia y el nivel de riesgos.

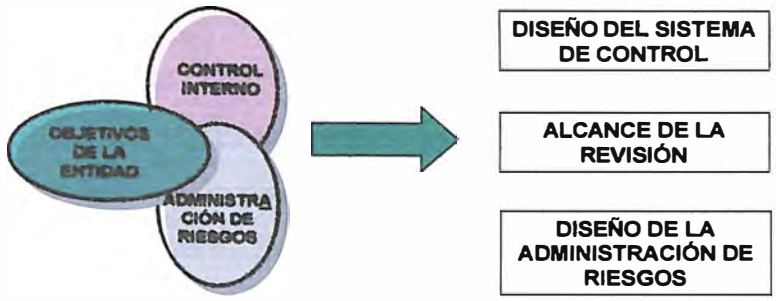
6.3.2. Requerimientos del enfoque de riesgos

La evaluación de los controles internos se debe enfocar hacia las áreas de mayor riesgo, para adecuarlos a los objetivos de la entidad.

[10] Principios, normas generales y básicas de control interno gubernamental emitido por la Contraloría General de la República de Bolivia

Esquema No 1

Enfoque de riesgos



Fuente: Texto de consulta de Auditoria Interna. Universidad La Salle

6.3.3. Objetivos de la valoración de riesgos

- El nivel de los riesgos inherentes a las actividades propias de la entidad
- La adecuación de los sistemas actuales de administración, medición y monitoreo de los riesgos del negocio
- El impacto de los factores externos de riesgos
- El riesgo compuesto inherente a los ratings de control de riesgo para cada línea de negocio

6.3.4. Pasos Claves

- Entender la entidad y recolectar información
- Valuar el riesgo institucional evaluando los riesgos y los sistemas de control
- Determinar el trabajo de control
- Definir actividades de revisión
- Requerimientos de información específicos para las revisiones

6.3.5. Productos claves:

- Perfil institucional
- Matriz de riesgos y valuación de los riesgos
- Plan de revisión y análisis de actividades
- Memorándum de alcance de revisión
- Carta con formato de la información requerida

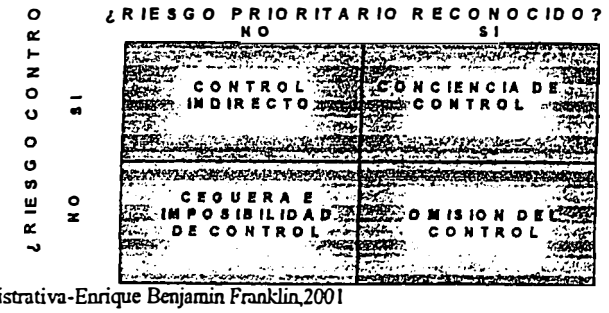
6.3.6. Valuación funcional del riesgo

Dentro de la gran gama de riesgos, es crítico determinar que riesgos son prioritarios, para ello se debe considerar su probabilidad de ocurrencia y su impacto en caso de materializarse

Una ves que se identifican los riesgos prioritarios es primordial determinar la capacidad de que sean controlados y , en su caso, que medidas de control se han establecido para cada uno

Esquema No 2

Valoración del riesgo

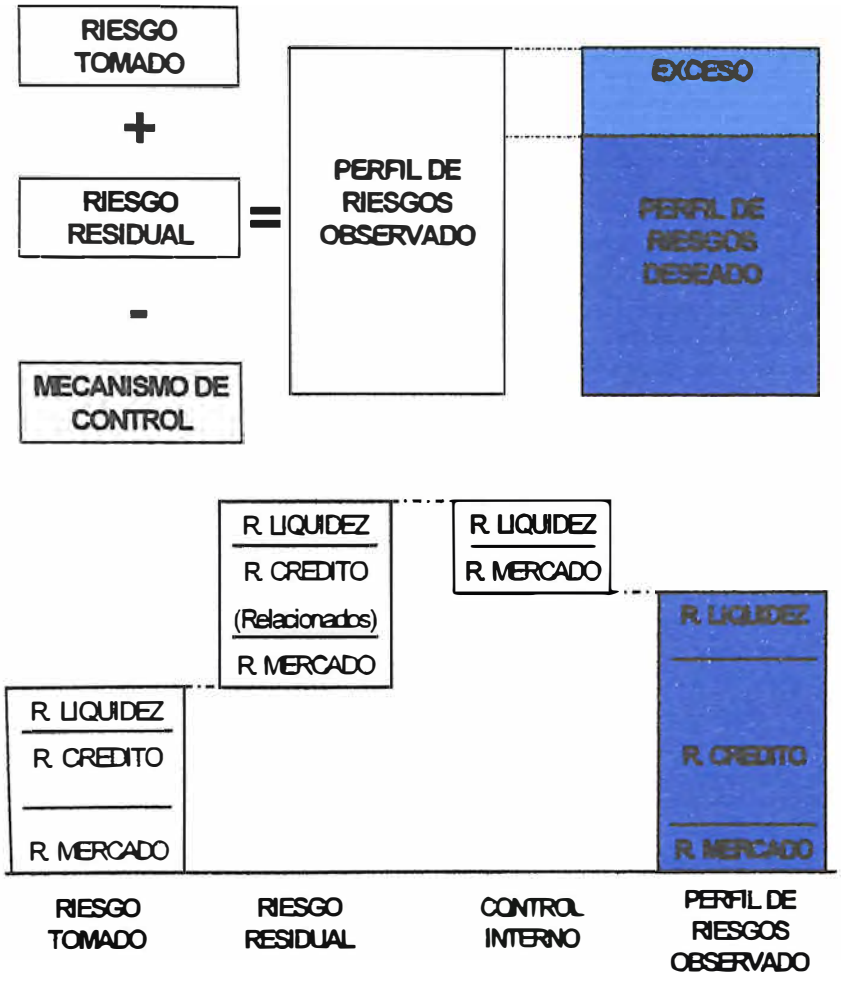


Fuente: Autoria Administrativa-Enrique Benjamin Franklin,2001

6.3.7. PERFIL DE RIESGOS:

Esquema No 3

Perfil de riesgos



Fuente: Autoria Administrativa-Enrique Benjamin Franklin,2001

Bajo una evaluación de riesgos típica se considera que el riesgo de crédito es reducido cuando realmente es el que tiene una mayor contribución marginal sobre el perfil de riesgos, al considerar su componente residual de control.

6.3.8. Importancia del riesgo

Representa una valoración de las posibles consecuencias que puede ocasionar la materialización del riesgo.

Tabla No 1

Importancia del riesgo

IMPORTANCIA DEL RIESGO – (IR)		
CALIFICACIÓN		**SIGNIFICADO**
1	Poco significativo	Si la materialización del riesgo *no afecta* el logro del objetivo de gestión de la entidad.
2	Significativo	Si la materialización del riesgo *afecta pero no impide* el logro del objetivo de gestión de la entidad.
3	Muy significativo	Si la materialización del riesgo *impide* el logro del objetivo de gestión de la entidad.

Fuente: Texto de consulta de auditoria operativa universidad La Salle

6.3.9. Frecuencia de ocurrencia

Implica la apreciación de posibilidad de ocurrencia del riesgo.

Tabla No 2

Frecuencia de ocurrencia

FRECUENCIA DE OCURRENCIA – (FO)		
CALIFICACIÓN		**SIGNIFICADO**
1	Remota	Es *poco frecuente* la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse.
2	Posible	Es *frecuente* la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse.
3	Probable	Es *muy frecuente* la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse.

Fuente: Texto de Auditoria Operativa Universidad La Salle

6.3.10. Nivel de riesgos.- Surge como resultado del producto de la importancia del riesgo (IR) por la frecuencia (FO).

Tabla No 3

Nivel de riesgos

Tabla de resultados – (IR * FO = Nivel de riesgo)

FO / IR	1	2	3
1	1	2	3
2	2	4	6
3	3	6	9

Interpretación del resultado

B	B	M	M	M	A	A	A	A
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fuente: Texto de consulta de Auditoria Operativa Universidad La Salle

6.3.11. Tabla de riesgos

Constituye una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupado por OCC y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgos. En este mapa se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos. Adicionalmente, se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.

Tabla No 4

Tabla de riesgos

TABLA DE RIESGOS								
Objetivo crítico de control	Descripción del riesgo	Posibles consecuencias	Importancia del riesgo	Frecuencia de Ocurrencia	Nivel de riesgo	Controles existentes	Posibles acciones	Respon-Sables
Autorización								
Integridad								
Exactitud								
Oportunidad								
Salvaguarda								

Fuente: Texto de auditoria operativa Universidad La Salle

6.4. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización, en todos los niveles y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización, conciliaciones, etc. las mismas se clasifican en:

- Controles preventivos
- Controles detectivos
- Controles correctivos
- Controles manuales o de usuario
- Controles de computo o de tecnología de información
- Controles administrativos
- Controles contables

Los controles se pueden relacionar en cualquiera de los cinco componentes de control interno (Entorno de control, proceso de evaluación de riesgo, información y comunicación, actividades de control y monitoreo).

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos. Los procedimientos y políticas que establece la administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficiente los objetivos específicos de la organización.

6.4.1. Instrumentación de los sistemas de alertas tempranos

Estos sistemas están constituidos por información actualizada y una serie de indicadores que permiten realizar observaciones y mediciones de factores críticos externos y/o internos a efectos de visualizar la evolución de los mismos y detectar los cambios acontecidos.

6.4.2. Indicadores

Estos indicadores utilizables en los sistemas de alertas tempranos son particulares de cada entidad.

Por ejemplo, si uno de los factores críticos está relacionado con los **Usuarios** respecto del **nivel de calidad de servicios**, habrá diversos indicadores como los siguientes:

- Rapidez en la atención al usuario
- Cantidad de quejas de los usuarios por la atención recibida
- Capacidad de respuesta sobre alternativas del servicio
- Profesionalidad para el desempeño
- Cordialidad en el trato con los usuarios
- Comprensión del usuario
- Confiabilidad del servicio prestado

Estos indicadores serán monitoreados con los siguientes medidores de rendimiento:

6.4.3. Medidores de rendimiento

6.4.3.1. Primarios

Están constituidos por valores absolutos, obtenidos por la acumulación de datos similares, como por ejemplo: Numero de usuarios, Cantidad de funcionarios, cantidad de quejas recibidas, servicios prestados.

6.4.3.2. Secundarios o ratios

Están constituidos por dos o más medidores primarios o parámetros que permiten obtener resultados en forma de coeficiente, tales como: Relación de servicios prestados, relación de funcionarios profesionales y no profesionales, relación de funcionarios operativos respecto de los administrativos, relación de gastos insumidos con gastos presupuestados.

6.5. MONITOREO

Los controles internos deben ser monitoreados constantemente para asegurarse que el proceso se encuentra operando como se planeo y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que de pretende cubrir.

Una importante responsabilidad de la administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como vigilarlos, con objeto de identificar

si estos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes. La vigilancia es un proceso que asegura a la eficiencia del control interno a través del tiempo e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

6.6. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que permita a las personas entenderla y cumplir con sus responsabilidades.

La información financiera, los cuales incluyen el sistema contable debe ser oportuna fidedigna por ser una herramienta para la toma de decisiones por la gerencia.

CAPÍTULO 7
INFORME DE BASILEA

7.1.CONCEPTO

Es un comité que tiene sede en la ciudad de Suiza del mismo nombre y funciona en el edificio del Bank Of Internacional Settlements (BIS) el Comité de Basilea es también conocido como el banco central de los bancos centrales por que esta integrado por representantes de los Bancos Centrales de mas de 100 países miembros.[11]

7.2. OBJETIVO

Emitir recomendaciones que orientan el mejor manejo de los recursos con los que posee un Banco y no son mandatorias para los supervisores Bancarios

7.3. GENERALIDADES

Este documento delinea principios que establecen un marco para la gestión y supervisión de los riesgos de operación, a ser usado por los bancos y las autoridades de supervisión para evaluar las políticas y prácticas de gestión de los riesgos de operación.

El enfoque exacto para la gestión de los riesgos de operación a ser elegido por un banco en particular dependerá de factores, que incluyen su tamaño y

[11] Comité de Supervisión Bancaria de Basilea – Practicas adecuadas para la gestión y supervisión de los riesgos de operación – Julio 2002 - Bank For International Settlements
grupo de gestión de riesgos del comité de supervisión Bancaria de Basilea

sofisticación, así como la naturaleza y complejidad de sus actividades. Pese a todas las diferencias, estrategias y la supervisión del directorio y las gerencias, de una sólida cultura de control interno, la información interna efectiva, y el planeamiento de contingencias son elementos de la gestión de los riesgos de operación para los bancos de cualquier tamaño y alcance.

7.4. ANTECEDENTES

La desregulación y globalización de los servicios financieros, y la sofisticada tecnología financiera, están haciendo cada vez más diversas y complejas las actividades de los bancos.

El desarrollo de la Banca sugiere que, aparte del riesgo de crédito, riesgo de tasa de interés y riesgo de mercado, pueden ser considerables otros riesgos.

Como ser el comercio electrónico que trae consigo riesgos potenciales por Ej. (Problemas de fraude externo y de seguridad en los sistemas) que aún no han sido comprendidos totalmente;

La aparición de bancos que actúan como proveedores de servicios de gran volumen crea la necesidad de un continuo mantenimiento de controles internos y de sistemas de seguridad y respaldo apropiados;

Los bancos pueden emplear técnicas de reducción del riesgo (por ejemplo, uso de colaterales, derivados de crédito, acuerdos de compensación y securitización de activos) con el fin de reducir su exposición al riesgo de mercado y al riesgo de crédito los cuales, sin embargo, pueden producir otras

formas de riesgo. El creciente uso de acuerdos de terceriarización ('*outsourcing*') y la participación en sistemas de compensación y liquidación pueden reducir algún riesgo, pero también pueden representar otros riesgos significativos para los bancos.

El Comité reconoce que el término riesgos de operación tiene una variedad de significados al interior de la industria, y en consecuencia, para propósitos internos, los bancos pueden elegir adoptar sus propias definiciones de riesgos de operación. Cualquiera sea la definición exacta, una clara comprensión por parte de los bancos del significado de los riesgos de operación es crítica para la gestión y control eficaz.

Esta definición fue adoptada de la industria como parte del trabajo del Comité para desarrollar un mínimo cargo regulatorio de capital por riesgos de operación. A pesar de que este documento no es una parte formal del esquema para el requerimiento de capital, el Comité espera que los elementos básicos de un sistema adecuado de gestión de los riesgos de operación descritos en este documento señalarán las expectativas de la supervisión al revisar la adecuación del capital del banco.

También es identificar todo el rango de riesgos de operación materiales que el banco enfrente y capture como potenciales son:

7.4.1. Fraude interno

Actos destinados a defraudar, usurpar la propiedad o evadir la regulación, la ley o las políticas de la empresa, excluyendo los eventos de diversidad y discriminación, Ejemplos : reportes de posiciones intencionalmente errados,

defraudación de empleados, y negociación con información privilegiada por cuenta de un empleado.

7.4.2. *Fraude externo*

Actos por parte de terceros destinados a defraudar, usurpar la propiedad o evadir la ley. Ejemplos : robo, falsificación, emisión de cheques sin fondos y perjuicios por hacking de computadores.

7.5. PRACTICAS DE EMPLEO Y SEGURIDAD DEL AMBIENTE DE TRABAJO

Actos inconsistentes con las leyes o acuerdos de empleo, salud o seguridad, o que resulten en el pago de reclamos por perjuicios al personal, o reclamos relacionados con temas de diversidad o discriminación. Ejemplos: reclamos de lo trabajadores por sus derechos, violación de las normas de salud o seguridad de los empleados, actividades sindicales, reclamos por discriminación, etc.

7.6. PRACTICAS RELACIONADAS CON LOS CLIENTES, LOS PRODUCTOS Y EL NEGOCIO

Fallas negligentes o no intencionadas que impidan cumplir con las obligaciones profesionales con clientes específicos, derivadas de la naturaleza o diseño de un producto. Ejemplos: brechas fiduciarias, mal manejo de la información confidencial de clientes, actividades de negocio inapropiadas por cuenta del banco, lavado de dinero, y venta de productos no autorizados.

7.6.1. Daño a los activos físicos

Pérdida o daño a los activos físicos debido a desastres naturales u otros eventos. Ejemplos: terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios e inundaciones.

7.6.2. Interrupción del negocio y fallas en los sistemas

Interrupción de las actividades del negocio o fallas en los sistemas de información. Ejemplos: fallas en el software o hardware, problemas de telecomunicación y corte en los servicios públicos.

7.6.3. Administración de la ejecución, la entrega y el proceso

Fallas en el procesamiento de las transacciones o en la administración del proceso, y en las relaciones con las contrapartes y los proveedores. Ejemplos : errores en el ingreso de los datos, fallas en la administración de colaterales, documentación legal incompleta, acceso no aprobado a las cuentas de clientes, desempeño inadecuado de las contrapartes no clientes, y disputa con los proveedores.

7.6.4. Tendencias y Prácticas en la Industria

El objetivo del Comité ha sido desarrollar una mayor comprensión de las tendencias y prácticas actuales en la industria para la gestión de los riesgos de operación. en base a reuniones, análisis del estado actual de las practicas bancarias. Sin embargo el comité reconoce que esto no es una nueva practica siempre ha sido importante para los bancos tratar de prevenir el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir los errores en el procesamiento de las transacciones, entre otras cosas.

Sin embargo, lo que es nuevo es la visión de la gestión de los riesgos de operación como una práctica integral.

En el pasado, los bancos dependían para gestionar los riegos de operación casi exclusivamente de control interno al interior de las líneas de negocio, complementadas por la función de auditoría. Si bien siguen siendo importantes, ahora tenemos estructuras y procesos específicos con la finalidad de gestionar el riesgo operativo, ya que un programa de gestión de riesgos de operación facilita la seguridad y solidez bancaria, y por lo tanto, están realizando avances para tratar el riesgo operativo como una categoría de riesgo distinta, similar al caso del riesgo de crédito y riesgo de mercado.

Este documento esta organizado en torno a las siguientes áreas: desarrollo de un ambiente apropiado de gestión de riesgos; gestión de riesgos: identificación, evaluación, monitoreo y control/mitigación; el papel de los supervisores; y el papel de la divulgación.

7.7. PRACTICAS ADECUADAS

El Comité baso su trabajo existente sobre el tema de otros riesgos bancarios (Riesgo crediticio, tasa de intereses, liquidez, etc.) pero considera que se debe aplicar una rigurosidad en el riesgo operativo. Sin embargo, es evidente que el riesgo operativo se diferencia de otros riesgos bancarios en que generalmente no es tomado directamente a cambio de una retribución esperada, sino que existe en el transcurso normal de la actividad empresarial, y en que tiene impacto en el proceso de gestión de riesgos.

Reflejando la diferente naturaleza de los riesgos de operación, para propósitos de este documento, "gestión" de riesgos de operación significa la "identificación, evaluación, monitoreo y control/mitigación" de riesgos. El Comité ha estructurado este documento de prácticas adecuadas en torno a una serie de principios. Estos principios son los siguientes:

7.8. DESARROLLO DE UN AMBIENTE APROPIADO DE GESTION DE RIESGO

Principio 1: El Directorio5 debe conocer los principales riesgos de operación del banco, como una categoría de riesgo distinta que debe ser gestionada, y debe aprobar y revisar periódicamente el esquema de gestión de riesgo operativo del banco. y establecer los principios sobre la manera como los riesgos de operación serán identificados, evaluados, monitoreados, controlados/mitigados.

Principio 2: El Directorio debe asegurar que el esquema de gestión del riesgo operativo del banco esté sujeto a una auditoría interna efectiva e integral por parte de personal competente, operativamente independiente y apropiadamente entrenado. La función de auditoría interna no debe ser directamente responsable de la gestión de los riesgos de operación.

Principio 3: La Alta Gerencia debe tener la responsabilidad de implementar el esquema de gestión del riesgo operativo aprobado por el Directorio. El esquema debe ser implementado en toda la organización bancaria, y todos los niveles del personal deben entender sus responsabilidades con relación a la gestión de los riesgos de operación. La alta gerencia también debe tener la

responsabilidad de desarrollar políticas, procesos y procedimientos para la gestión de los riesgos de operación en todos los productos, actividades, procesos y sistemas del banco. *Gestión de riesgos: Identificación, Evaluación, Monitoreo, y Mitigación/Control*

Principio 4: Los bancos deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Los bancos también deben asegurar que antes de introducir o emprender nuevos productos, actividades, procesos y sistemas, el riesgo operativo inherente a los mismos esté sujeto a procedimientos de evaluación adecuados.

Principio 5: Los bancos deben implementar un proceso para monitorear regularmente los perfiles de riesgos de operación y su exposición material a pérdidas. Debe existir un reporte permanente de información pertinente a la Alta Gerencia y al Directorio que apoye la gestión proactiva de los riesgos de operación.

Principio 6: Los bancos deben tener políticas, procesos y procedimientos para controlar o mitigar los riesgos de operación significativos. Los bancos deben evaluar la viabilidad de estrategias alternativas de control y limitación de riesgos, y deben ajustar su perfil de riesgo operativo empleando estrategias apropiadas, de conformidad con su apetito y perfil integral de riesgo.

Principio 7: Los bancos deben implementar planes de contingencia y de continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad para operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio. *Papel de los Supervisores*

Principio 8: Los supervisores bancarios deben exigir a todos los bancos, sin importar su tamaño, que implementen un esquema eficaz para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar los riesgos de operación materiales como parte de un enfoque integral para la gestión de riesgos.

Principio 9: Los supervisores deben llevar a cabo, de manera directa o indirecta, una evaluación periódica independiente de las políticas, procedimientos y prácticas de un banco relacionadas con los riesgos de operación. Los supervisores deben asegurarse de contar con mecanismos apropiados de reporte que les permitan mantenerse informados de los avances en los bancos. *Papel de la Divulgación*

Principio 10: Los bancos deben hacer suficiente divulgación pública para permitir que los participantes del mercado evalúen su enfoque para la gestión de los riesgos de operación.

7.9. DESARROLLO DE UN AMBIENTE APROPIADO DE GESTION DE RIESGOS

Las fallas en la comprensión y gestión de los riesgos de operación, que están presentes en todas las transacciones y actividades bancarias, pueden incrementar la probabilidad de que algunos riesgos permanezcan sin ser controlados ni identificados.

Tanto el Directorio como la alta gerencia son responsables por la creación de una cultura organizacional que asigne una alta prioridad a la gestión eficaz de los riesgos de operación y la adherencia a controles operativos adecuados. La

gestión de los riesgos de operación es más efectiva cuando la cultura del banco enfatiza los altos estándares de comportamiento ético en todos los niveles del banco. El Directorio y la alta gerencia deben promover una cultura organizacional que establece tanto a través de acciones como de palabras las expectativas de integridad esperada para todos los empleados al conducir los negocios del banco.

Principio 1: El Directorio debe ser consciente de los principales aspectos de los riesgos de operación del banco, como una categoría de riesgo distinta que debe ser gestionada, y debe aprobar y revisar periódicamente el esquema de gestión del riesgo operativo del banco. El esquema debe definir a nivel corporativo del riesgo operativo y establecer los principios sobre la manera como los riesgos de operación serán identificados, evaluados, monitoreados, y controlados /mitigados.

Principio 2: El Directorio debe asegurar que el esquema de gestión del riesgo operativo del banco esté sujeto a una auditoría interna efectiva e integral por parte de personal competente, operativamente independiente y apropiadamente entrenado. La función de auditoría interna no debe ser directamente responsable de la gestión de los riesgos de operación.

Principio 3: La Alta Gerencia debe tener la responsabilidad de implementar el esquema de gestión del riesgo operativo aprobado por el Directorio. El esquema debe ser implementado en toda la organización bancaria, y todos los niveles del personal deben entender sus responsabilidades con relación a la gestión de los riesgos de operación. La alta gerencia también debe tener la responsabilidad de desarrollar políticas, procesos y procedimientos para la

gestión de los riesgos de operación en todos los productos, actividades, procesos y sistemas del banco.

7.10. GESTION DE RIESGO: IDENTIFICACION, EVALUACION, MONITOREO Y MITIGACION / CONTROL

Principio 4: Los bancos deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Los bancos también deben asegurar que antes de introducir o emprender nuevos productos

Actividades, procesos y sistemas, el riesgo operativo inherente a los mismos esté sujeto a procedimientos de evaluación adecuados.

Principio 5: Los bancos deben implementar un proceso para monitorear regularmente los perfiles de riesgos de operación y su exposición material a pérdidas. Deben existir reportes regulares de información pertinente a la Alta Gerencia y al Directorio que apoye la gestión proactiva de los riesgos de operación.

Principio 6: Los bancos deben tener políticas, procesos y procedimientos para controlar o mitigar los riesgos de operación significativos. Los bancos deben evaluar la viabilidad de estrategias alternativas de control y limitación de riesgos, y deben ajustar su perfil de riesgo operativo empleando estrategias apropiadas, de conformidad con su apetito y perfil integral de riesgo.

Principio 7: Los bancos deben implementar planes de contingencia y de continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad para operar en forma

continua y minimizar las pérdidas en caso de una interrupción severa del negocio.

7.11. ROL DE LOS SUPEVISORES

Principio 8: Los supervisores bancarios deben exigir a todos los bancos, sin importar su tamaño, que implementen un esquema eficaz para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar los riesgos de operación materiales como parte de un enfoque integral para la gestión de riesgos.

Principio 9: Los supervisores deben llevar a cabo, de manera directa o indirecta, una evaluación periódica independiente de las políticas, procedimientos y prácticas de un banco relacionadas con los riesgos de operación. Los supervisores deben asegurarse de contar con mecanismos apropiados de reporte que les permitan mantenerse informados de los avances en los bancos.

7.12. ROL DE LA DIVULGACION

Principio 10: Los bancos deben hacer suficiente divulgación pública para permitir que los participantes del mercado evalúen su enfoque para la gestión de los riesgos de operación.

TERCERA PARTE: MARCO PRACTICO

TERCERA PARTE

MARCO PRACTICO

CAPITULO 8

ASPECTOS DE LA INVESTIGACION

8.1. TIPO DE ESTUDIO

Dada la naturaleza del problema planteado, el tipo de estudio que se utilizara en el proceso de elaboración del mismo será:

Analítico o exploratorio: Después de un análisis, de literatura y normas vigentes en la institución y de organismos reguladores, se estableció la ausencia de un manual diseñado con la finalidad mencionada, que describa los procedimientos de prevención de fraudes. Basado en conceptos relacionados a riesgos, control interno y el Informe de Basilea II, conceptos relativamente nuevos y de poco conocimiento por la gran mayoría del personal del banco.

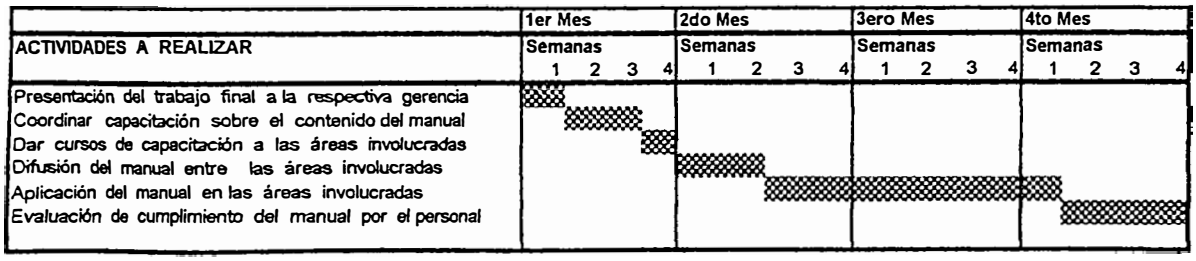
Sustentando lo señalado en párrafo anterior y basándonos en la teoría de un estudio analítico para el problema, se resume que en la revisión de la literatura tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, por lo que tuvimos que indagar mediante otros medios desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes.

Descriptivo: La teoría nos indica que en este tipo de estudio buscan especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de

un problema que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos para así describir lo que se investiga.

En nuestro caso se desarrollara el problema planteado, sobre la elaboración de un manual de prevención de fraudes desarrollando los conceptos, características del Informe de Basilea II y el informe COSO ERM, y toda las normas vigentes que nos permitirá implementar el manual de fraudes no existente en la Institución.

8.2. DETERMINACION DEL HORIZONTE DE TIEMPO EN LA IMPLENTACION DEL TRABAJO



8.3. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Por el tipo de problema planteado para la presente investigación se propone utilizar los métodos. Analítico y Descriptivo los mismos que garanticen un margen de seguridad de que el trabajo arroje los resultados esperados.

Los métodos utilizados fueron:

8.4. INFORMACION PRIMARIA

A continuación se describen las fuentes de información primaria que permitieron obtener un conocimiento claro de los sistemas de control, sus fortalezas y debilidades

La información primaria constituye una parte importante de la elaboración del perfil, esta nos proporciona datos que alimentan nuestra investigación.

En esta primera parte recurrimos a información de primera mano a través de entrevistas que nos permitió realizar un análisis para proponer cambios o inclusiones.

8.4.1. ENTREVISTAS Las mismas se realizaron en primera instancia con los Jefes de Área, unas ves recolectada la información necesaria se procederán a las entrevistas con los funcionarios involucrados en los procesos, y de esta manera se podrá realizar un análisis y sobre la base del mismo proponer cambios.

Las entrevistas fueron realizadas a diferentes niveles jerárquicos. Ejecutivos, mandos medios y empleados de planta. De los cuales pudimos extraer los aspectos más importantes acerca del fraude, sus controles o los niveles de conocimiento de la normativa.

Por ejemplo, si bien existen políticas de fraudes, evidenciamos la ausencia de un manual especifico para el tema, solamente existen normas de

control en las áreas más vulnerables del Banco. Las normas en muchos casos no son cumplidas en su cabalidad.

La existencia de un reglamento interno dentro de la institución nos permitió concluir que podrían ser mitigadores parciales de riesgo, sin embargo no es suficiente ya que este documento no es preventivo solo es sancionatorio. La falta de concientizacion sobre el tema por parte del personal, es muy débil y las principales causas que inducen a que el fraude este presente sucede por remuneraciones bajas en determinadas áreas de riesgo, inadecuados perfiles para los cargos de alto riesgo, falta de capacitación para el personal, falta de cultura corporativa con respecto al control, supervisores con deficientes labores de control.

La falta de una norma clara y especifica de fraudes para mitigar el riesgo de fraude, capacitación insuficiente para evitar el fraude, rotación continua de personal en áreas de alto riesgo, y por ultimo la necesidad de implantar una cultura de control que vaya desde el Directorio a los niveles inferiores.

Todo esto sugiere la necesidad de llenar estos vacíos y elaborar un Manual de Fraudes para el Banco Bisa S.A.

También recurrimos a información institucional que nos permitió una evaluación de los niveles de control y prevención del fraude. Como ser memorias anuales, O&M emitidas por el Banco, Manuales de procedimientos de las areas involucradas, Reglamento interno de la institucion y algunos datos proporcionados por el departamento de Auditoria y Recursos Humanos.

Así mismo y para fundamentar el trabajo se realizo la selección de toda la teoría utilizada en la elaboración del manual de textos, relacionados con fraudes, diferentes enfoques sobre el modelo COSO ERM, paginas de Internet relacionadas temas sobre fraude, circulares y normas emitidas por la de SBEF relacionadas con controles y fraudes, revistas económicas para verificar el posicionamiento e índices del Banco en el mercado, boletines informativos sobre el lavado de dinero y fraudes

8.5. INFORMACION SECUNDARIA

La información secundaria recopilada, de igual manera que la primaria fue utilizada para la realización de esta investigación, para ello se efectúo:

8.5.1. OBSERVACION Se realizo mediante la revisión de textos de consulta relacionados con el tema, normas emitidas por la Superintendencia de Bancos y Entidades financieras, Normas emitidas por la misma institución.

También se realizo un trabajo de investigación en Internet para la obtención de datos como ser encuestas y datos estadísticos.

Se hizo uso del método analítico para lograr los objetivos de la investigación además, se aplicaron las técnicas de recolección de información, interpretación y análisis de los documentos que sustenten la investigación

8.6. CONCLUSIONES

El trabajo en su primera etapa de evaluación macro de la institución nos permitió apreciar su posicionamiento en el Sistema Financiero Nacional, su solidez financiera a través de indicadores financieros, su estructura interna, los niveles que ocupan dentro de la institución los controles institucionales, etc., parte de esta información es se obtuvo de la web de la SBEF.

El formar parte de una institución facilita el obtener cierta información que seria negada a terceros, sin embargo existe el "celo institucional" que siempre tiene sus reservas acerca de la información.

En una segunda etapa se entró a temas de detalle acerca del tema de fraude evidenciándose algunos vacíos en lo que respecta a la normativa específica para la prevención defraudes o una cultura de control que involucra el concurso del personal para minimizar el riesgo. Esta etapa siempre tropieza con alguna resistencia que es natural a tratarse de implementar un método en la gestión del riesgo o modificarse conductas que "siempre se hicieron así", tomándose esto como una consecuencia del cambio, que al final es aceptado por la institución facilitando nuestro trabajo.

CUARTA PARTE:
LA PROPUESTA

CUARTA PARTE
CAPITULO 9
PROPUESTA

La propuesta es la elaboración de un manual de prevención de fraudes que tendrá como finalidad principal dotar a la entidad de un instrumento que sea parte de la gestión de riesgo operativo y que específicamente coadyuve a minimizar el riesgo de fraudes en áreas sensibles

9.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

El objetivo principal de esta propuesta es elaborar un Manual de Fraudes que se constituya en una herramienta importante para mitigar el riesgo de fraude en determinadas áreas dentro de una institución financiera.

Dotar de una guía para minimizar el fraude es importante, tanto como crear una cultura de control, mas otros elementos como ser el manejo del Recurso Humano dotándole de capacitación e instrucción adecuada, este manual pretende dar líneas generales para evitar el fraude en determinada áreas.

9.2. ALCANCES DE LA PROPUESTA

El alcance esperado de la propuesta es la difusión e implementación del manual de prevención de fraudes en la institución como una herramienta de trabajo, que ayude a prevenir el fraude tanto interno como externo.

9.3. PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El manual fue concebido en ausencia de un manual especifico de fraude en la institución, ya que la misma cuenta con normas y manuales de procedimiento pero no con un manual especifico.

MANUAL DE PREVENCION DE FRAUDES:

MANUAL DE PREVENCION DE FRAUDES

BASADOS EN EL ENFOQUE DE BASILEA II Y EL MODELO COSO - ERM

1. INTRODUCCIÓN

El fraude representa una amenaza importante para toda organización, en el mundo debido a los daños patrimoniales de miles de millones de dólares que causa daños económicos a la empresa, sus manifestaciones más comunes se centran en el fraude interno con la malversación de fondos y la apropiación indebida de bienes o servicios, así como el fraude externo.

A diferencia del atacante externo que viene de fuera de la empresa, los empleados de una empresa poseen el conocimiento y disponen de mayores oportunidades para explotar las debilidades de control interno existentes, por esta razón, el fraude interno sigue siendo altamente costoso y difícil de identificar, el ambiente de control interno, la cultura organizacional de prevención y la ejecución rápida de acciones asertivas al presentarse situaciones de riesgo son fundamentales para su minimización.

La apropiación indebida de activos en los últimos años esta íntimamente ligada al crimen informático, pues debido al auge de la economía informática a menudo sé mal utiliza este medio para cometer fraudes mediante el abuso de los privilegios de acceso a los sistemas o de manera ilegal.

Dicho crimen económico abarca toda situación de robo, desfalco o malversación de los bienes de las empresas con situaciones que van desde el simple robo de dinero en efectivo, hasta crímenes más sofisticados como el desvío de pagos y cargo de malversaciones a cuentas transitorias.

Por todo lo mencionado el fraude en sus diversas facetas, y sobre todo el informático, se constituyen en una preocupación en el ámbito mundial destinándose grandes cantidades de recursos para minimizar su ocurrencia.

Bolivia no escapa a esta preocupación siendo las Instituciones Financieras las mas expuestas a los fraudes. Debido al lento avance de la tecnología en nuestro país, el fraude informático no se encuentra tan desarrollado, no así las demás modalidades que acuden a abusar del ingenio para cometer los delitos.

En el ámbito nacional es difícil obtener información estadística de los fraudes cometidos pues la divulgación de los casos esta ligada al riesgo de reputación de las Entidades Financieras, siendo esta la principal razón para no acceder a mayores datos.

El presente manual de prevención de fraudes pretende exponer de manera sintética y pragmática los conceptos de aplicación teóricos, así como las herramientas practicas que permitirá a los funcionarios del Banco efectuar su labor lo mas técnica y completa posible con relación al tema de fraudes tanto internos como externos.

Para la elaboración del manual utilizaremos teorías modernas adaptadas a las situaciones actuales, sin embargo es necesario dejar claro que aunque se describan pautas de acciones a seguir para prevenir los acontecimientos, estas no deben ser limitativas, por el contrario solo enunciativas pues en muchos casos se deberá recurrir a otro tipo de procedimientos ya que el presente manual se constituye en guía elemental de

procedimientos que deben servir de contexto para cualquier ocurrencia de fraude.

2. CONCEPTO ACTUAL DEL CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE DE RIESGOS

El Control Interno es un proceso, en parte, diseñado por la junta de directores, administradores, niveles gerenciales y demás personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos en tres categorías que son:

1. La efectividad y eficiencia de las operaciones
2. La suficiencia y confiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

La efectividad del Control Interno depende del funcionamiento efectivo de todos los componentes para proveer certeza razonable sobre el logro de una o más de las tres categorías de objetivos.

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con distintos niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en diversas formas en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable puede ser considerado efectivo. Esto implica que:

- Abarca en alto grado el alcance de los objetivos de las operaciones de la Entidad
- Los informes financieros sean preparados en forma confiable
- Se observen las leyes y los reglamentos aplicables

El control interno, no consiste en un proceso secuencial en donde algunos de los componentes afecta solo al siguiente, sino que es un proceso multidireccional, repetitivo y permanente en el cual más de un componente influye en los otros estos cinco componentes que son:

2.1. Ambiente de Control

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes, y a su vez para la realización de los propios objetivos de control. Es ahí donde se estructuran las actividades del negocio, se asignan autoridad y responsabilidad, se organiza y desarrolla la gente, se comparten y comunican los valores y creencias y por ultimo es donde el personal toma conciencia de la importancia de control.

2.2. Integridad y valores éticos

Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de

sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña y le da seguimiento.
Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto ya que su presencia dominante fija pautas a través de su ejemplo. La gente imita a sus líderes.

Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: Controles débiles o inexistentes, debilidad de la función de auditoria, inexistencia o inadecuada política de sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

Otros elementos que influyen en el ambiente de control son: estructura organizativa, delegación de autoridad y de responsabilidad y políticas y practicas del recurso humano.

2.3. Factores del ambiente de control

Fundamentales en el proceso de Control Interno, esto son:

- La integridad y los valores éticos
- El compromiso a ser competente
- Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoria
- La mentalidad y estilo de operación de la gerencia
- La estructura de la organización
- La asignación de autoridad y responsabilidad
- Las políticas y practicas de recursos humanos

2.4. Evaluación de Riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados, así mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar los riesgos específicos asociados a los cambios, tanto internos como externos de entorno de la institución.

La evaluación, o mejor dicho la auto evaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todo los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

2.5. Objetivos

La importancia que tiene este componente es evidente en cualquier organización ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es importante para identificar factores críticos de éxito. Una vez identificados la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para evitarlos o prevenir su ocurrencia las categorías de los objetivos son las siguientes:

Objetivos de cumplimiento: están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como las políticas emitidas por la administración.

Objetivo de operación: son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización.

Objetivos de información financiera: se refiere a la obtención de información financiera confiable.

2.6. Riesgos

Es el proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan los riesgos que forman parte importante de un sistema de control efectivo

La gerencia tiene la responsabilidad principal de establecer y monitorear todos los aspectos de las actividades de evaluación de riesgo y prevención de fraude en el Banco. Los riesgos de fraude con frecuencia son considerados como parte de un programa de administración de riesgo de toda la entidad, aún cuando pueden ser resueltos por separado. El proceso de evaluación de riesgo de fraude debe de considerar la vulnerabilidad del Banco a la actividad fraudulenta. Al identificar riesgos de fraude, las organizaciones deben considerar las características específicas organizacionales de la industria y del país que influyen en ese riesgo.

La naturaleza y extensión de las actividades de evaluación de riesgo de la administración deben estar acordes con el tamaño de la entidad y la complejidad de sus operaciones. De acuerdo con esto, la gerencia debe desarrollar una "conciencia de fraude" elevada y un programa apropiado de administración de riesgo de fraude, con supervisión del directorio o del Comité de Auditoria

2.7. Análisis del Riesgos

Por medio del análisis de riesgos se busca obtener el entendimiento y conocimiento de los riesgos identificados de tal manera que se pueda recopilar información que permita el cálculo del nivel de riesgo al cual está expuesto el objeto en la actualidad, identificar los controles existentes implementados para mitigar el impacto ante la ocurrencia de los riesgos, permitiendo de esta manera valorar los niveles del riesgo, la efectividad de los controles y el nivel de exposición.

Sin importar la metodología en particular debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

- La estimación y la importancia del riesgo y sus efectos
- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia
- El establecimiento de acciones y controles necesarios
- La evaluación periódica del proceso anterior

2.8. Manejo de cambios

Este elemento resulta de vital importancia debido a que esta enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en efectividad de los controles internos. Tales cambios son, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias

2.9. Respuesta al riesgo

Después de valorar y priorizar los riesgos, y dependiendo del nivel de exposición, se debe determinar la opción de tratamiento que más conviene aplicar en cada caso. El tratamiento de riesgos incluye la identificación de opciones de tratamiento del riesgo, la evaluación de las mismas, la preparación de planes de tratamiento de riesgos y su posterior implementación.

Las opciones de tratamiento que se relacionan a continuación no son mutuamente exclusivas ni serán apropiadas en todas las circunstancias:

EVITAR el riesgo: Se decide, donde sea práctico, no proceder con servicios, procesos y/o actividades que podrían generar riesgos inaceptables, buscando con ello eludir el riesgo inherente asociado a esos objetos. Es siempre la primera alternativa que debe considerarse.

REDUCIR el riesgo: La organización decide prevenir y/o reducir el riesgo. Si el riesgo no se puede evitar porque crea grandes dificultades operacionales, el siguiente paso es reducirlo al más bajo nivel posible, el cual debe ser compatible con las actividades de las áreas. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

REDUCIR la probabilidad de ocurrencia: Prevención del riesgo a través de la implementación de acciones tendientes a controlar su frecuencia o probabilidad.

REDUCIR las consecuencias o MITIGAR el riesgo: Reducción del riesgo a través de la implementación de acciones o medidas de control dirigidas a disminuir el impacto o severidad de las consecuencias del riesgo si éste ocurre.

ATOMIZAR el riesgo: La organización decide segmentar el objeto sobre el cual recae la amenaza de riesgo o, distribuir la localización de los objetos.

TRANSFERIR el riesgo. La organización decide traspasar o trasladar riesgos a otra parte o lugar de manera total o parcial. Las transferencias parciales son conocidas como COMPARTIR el Riesgo. La distribución o localización del riesgo en diversos lugares se conoce como DISPERSIÓN o ATOMIZACIÓN del riesgo.

ASUMIR el riesgo: La organización decide aceptar los riesgos como ellos existen en la actualidad, y establece políticas o estrategias financieras apropiadas para su tratamiento. En este caso la organización considera que el riesgo residual actual es de nivel bajo y decide convivir con él, aceptando la pérdida probable, con lo cual las estrategias de prevención se vuelven esenciales.

2.10. Actividades de Control

Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas políticas están expresadas en las políticas, institucionales inmersas en los sistemas y procedimientos.

El Banco Bisa S.A. cuenta con medidas de control que están desarrollados en sus procedimientos de control. Las actividades de control que se realizarán preventivamente estarán comprendidas en Políticas, Mecanismos de Prevención, Reporte y Vigilancia que facilitan el desarrollo de dichas actividades, y estarán contenidas en el Manual de Prevención de Fraudes.

2.11. Políticas institucionales

Se deben adoptar políticas internas que estarán referidas al compromiso institucional del Banco para formar una conciencia global sobre el riesgo de la ocurrencia de fraudes, otra política será la Identificación del cliente en cualquiera de las operaciones que este realice con la Institución.

También se adoptarán políticas referidas al personal, primero la de Conocer al Empleado en la etapa de pre selección para ocupar un puesto al que éste aspire; segundo será la capacitación al personal sobre el tema de Prevención de fraudes; y por último el conocimiento y compromiso del Código de Conducta que regirá en el Banco, el cual creará una cultura de ética elevada en el desarrollo de las actividades de los empleados.

2.12. Controles generales y preventivos

La Identificación del Cliente.- Se realizará una identificación de los clientes en toda operación que éstos realicen con el Banco, así mismo se efectuará un registro y verificación detallada de la información proporcionada por el cliente, de modo que se reduzca la posibilidad de que personas malintencionadas puedan beneficiarse a costa del Banco.

Conocimiento del Empleado.- Lo que se desea obtener con el conocimiento del empleado, es evitar el ingreso de personas inescrupulosas, que sus objetivos personales sean el de aprovechar el acceso a información interna para beneficiarse económicamente mediante acciones de corrupción y fraude El objetivo de esta política es el de seleccionar personal idóneo y competente, con perfiles adecuados para el buen desempeño de sus responsabilidades, que posean valores éticos y morales muy elevados

Señales de Alerta.- Detalla aquellas circunstancias que pudieran parecer sospechosas sobre operaciones o modo de actuar tanto de los clientes, como de los empleados.

Capacitación del Personal.- Se refiere a la programación por parte de la Gerencia de Recursos Humanos sobre capacitación continua y necesaria para el personal sobre el conocimiento de cómo prevenir fraudes y su función esencial para combatirlos.

Control Interno.- Aclara la función de Auditoria Interna de emitir informes sobre la Detección de Fraudes y ser participe en la corrección de aquellos controles que no pudieron prevenir dichos fraudes.

Sanciones.- Indica las consecuencias para aquel empleado que realice actos que dañen la integridad de la institución, aprovechando su posición jerárquica en el Banco incumpliendo al reglamento interno del banco, el Código de Conducta, el cual será sancionado según estipula el Reglamento Interno de Trabajo.

2.13. Información y Comunicación

La información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro el tiempo indicado, de forma tal que permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización.

En nuestro caso especifico podemos apreciar la estructura de la información y comunicación tanto interna como externa de la institución y su incidencia en el control y prevención de fraudes.

Entre los canales de comunicación más críticos se encuentran el de la alta gerencia y la junta de directores. La administración tiene que mantener actualizada a la Junta sobre el desempeño, desarrollos, de los riesgos y el funcionamiento de la administración de riesgo empresarial sobre todos los otros eventos y asuntos relevantes.

A mejor comunicación, más efectiva será la junta para llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión, para actuar como una junta sólida sobre los problemas críticos para proveer asesoría y consejo a la dirección. De la misma manera, la junta debe comunicar a la administración qué información requiere y proveer retroalimentación y dirección.

La comunicación debe generar conciencia sobre la importancia y la relevancia de la efectiva administración de riesgo empresarial, comunicar el apetito por el

riesgo y las tolerancias al riesgo que tiene el Banco, implementar y apoyar un lenguaje común sobre los riesgos y dar consejo al personal sobre sus roles y responsabilidades al poner en funcionamiento y dar apoyo a los componentes de la administración de Riesgo Empresarial.

Los canales de comunicación también deben asegurar que los funcionarios puedan comunicar información basada en riesgos a través de las unidades de negocio, procesos o componentes funcionales.

En la mayoría de los casos las líneas normales de presentación de reportes en una organización son los canales de comunicación apropiados. Sin embargo, en algunas circunstancias, se necesitan líneas separadas de comunicación para servir como un mecanismo seguro frente a fallas en caso de que los canales normales no sean operativos. En todos los casos; es importante que el personal entienda que no habrá ningún tipo de represalias, por la información relevante que se reporte.

La comunicación proveniente de partes externas a menudo provee información importante sobre el funcionamiento de la administración de Riesgo Empresarial.

Es importante mantener confidencialidad de la información interna de la institución, y que ésta no traspase al exterior para una posible mala utilización.

La comunicación Interna del Banco sobre la prevención de fraudes se detallará en la emisión de reportes de situaciones que podrían afectar a la institución, sean éstas cometidas por el personal, por el cliente y/o por una tercera persona,

este reporte podrá ser emitido por una página de Internet o Intranet, la cual será enviada tanto a la división de Auditoria como a la de Control Operativo.

2.14. Supervisión y Monitoreo

Controlar se define como un proceso que compara lo ejecutado con lo programado. La función de controlar sirve para establecer y adoptar las medidas correctivas que mantengan las acciones dentro de los limites establecidos ya que el propósito de control es tomar acción correctiva para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo que la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control, la evaluación debe conducir a la identificación de controles débiles insuficientes o innecesarios, esta evaluación puede llevarse a cabo en tres formas:

- Realización de actividades diarias realizadas por supervisores y gerentes
- De manera separada por personal que no es responsable de la ejecución de las actividades realizado por terceros o la unidad de auditoria interna
- Mediante la combinación de las dos formas anteriores

Actividades de monitoreo ongoing (supervisión continua), se construye en las actividades de operación normales, recurrentes, de una entidad. El monitoreo

ongoing se desempeña en una base de tiempo real, reacciona de manera dinámica frente a las condiciones cambiantes y está engranado en la entidad.

Como resultado, es más efectivo que las evaluaciones separadas. Dado que tales evaluaciones separadas ocurren luego de los hechos, a menudo los problemas se identificarán más rápidamente mediante rutinas de monitoreo ongoing. No obstante ello, muchas entidades que tienen sólidas actividades de monitoreo ongoing dirigen evaluaciones separadas de la administración de Riesgo Empresarial.

La frecuencia de las evaluaciones separadas es asunto de juicio de la administración. Al tomar esa determinación, presta consideración a la naturaleza y al grado de los cambios, a eventos tanto internos como externos, y sus riesgos asociados; a la competencia y experiencia del personal.

La gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas del Banco, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

2.15. El Comité de Auditoría o Junta Directiva

El comité de auditoría es el área encargada de evaluar la identificación de riesgos de fraude, la implementación de medidas para mitigar el fraude, y implementación del "clima en la cima" apropiado para la gerencia.

La participación activa del comité de auditoría puede ayudar a reforzar el compromiso de la gerencia para crear una cultura con "cero tolerancia" ante el fraude. El comité de auditoría de una entidad deberá asegurar también que la alta gerencia (en particular el ejecutivo principal) implemente medidas apropiadas de detección y disuasión para proteger mejor a los inversionistas, empleados y otros accionistas. La evaluación y vigilancia no sólo ayudan a asegurar que la alta gerencia cumpla con su responsabilidad, sino también puede servir como disuasor a la alta gerencia de que se vea comprometida en actividades fraudulentas.

El comité de auditoría juega un papel preponderante frente al directorio al cumplir con sus actividades de vigilancia con respecto al proceso de informar la veracidad de los resultados financieros y de los sistemas de control interno de la entidad.

Como parte de sus responsabilidades de vigilancia, el comité de auditoría debe exhortar a la gerencia implementar mecanismos y a través de los mismos los empleados informen sus inquietudes acerca de cualquier indicio de fraude o violaciones al código de conducta y reglamento interno de la entidad, los mismos que deben ser informados periódicamente al comité de auditoria y posteriormente al directorio

Si la alta gerencia está involucrada en fraude, el comité de auditoría y directores, deben de considerar establecer una línea abierta de comunicación con miembros de la gerencia uno o dos niveles hacia abajo para esclarecer y identificar el fraude, o investigar cualquier actividad fraudulenta que pudiera ocurrir.

El comité de auditoria tiene la autoridad para investigar cualquier indicio de mala conducta o sospechada de fraude utilizando todas las herramientas necesarias para la investigación y análisis de probable ocurrencia de fraude.

2.16. La Gerencia

La gerencia juega un papel preponderante en lo concerniente a los cinco componentes del control interno. Es responsable de crear los sistemas de control sin perder de vista ningún detalle para que estos sean efectivos y oportunos. La misma que en lo posible debe contar con una conducta intachable, de moral y ética muy elevados, por considerarse las personas de mas confianza de los altos ejecutivos.

Sin embargo no se encuentra libre de ser vulnerables a cometer fraudes dentro de la organización por lo que el comité de auditoria o el directorio, tienen la responsabilidad de supervisar y monitorear las actividades de la alta gerencia

2.17. Los Auditores Internos

Las irregularidades pueden cometerse por cualquier funcionario de una organización, como también llegar al resultado mediante una acción

independiente o un esfuerzo colosivo. Es de tener en cuenta que en ninguna de estas circunstancias suministra indicios importantes para determinar la responsabilidad del Auditor. Así un empleado puede estar lleno de facilidades o ser carente de destreza y habilidad en sus intenciones de llevar a cabo apropiaciones indebidas de bienes de la empresa la misma condición es aplicable a los ejecutivos y gerentes y empleados que trabajen juntos pueden idear un casi seguro método de desfalco rompiendo las medidas protectoras más seguras Sin embargo no son suficientes para proporcionar una pista útil en la determinación de la responsabilidad del auditor

2.18. Relación con el auditor

Del análisis anterior basta decir que no se ha encontrado una base racional que sirva de fundamento para tratar de fijar la responsabilidad del auditor ante los fraudes. Así se puede tener presente que en una situación en la que el auditor tenga una continua relación con el cliente; una sola auditoria no seria determinante para la responsabilidad del Auditor.

Seria muy probable que haya irregularidades que un auditor en su primer examen pase desapercibidas, pero pueden ser descubiertas en exámenes posteriores, si tales revisiones están cuidadosamente planeadas y desarrolladas de conformidad con programas. En razón de esta concepción seria ideal la siguiente clasificación. En cuanto a la factibilidad de detectar irregularidades

- Descubrirlas en una sola auditoria
- Probablemente descubiertas en una sola auditoria
- Probablemente descubiertas en una serie de auditorias
- Improbable o imposible de descubrir

Por ahora, el caso no es adentrar en una consideración sobre cada una de estas responsabilidades, si no tratar de aquella especial, que le corresponde al auditor, en su condición de contador publico ante los fraudes.

2.19. Responsabilidad del auditor ante los fraudes

Sobre la responsabilidad del auditor no se llego a definir con claridad la responsabilidad del auditor en todas las áreas posibles errores, negligencia, fraudes, etc. Ante las fases de ejecución de una auditoria.

Es conveniente conceptuar que la responsabilidad del auditor ante los fraudes puede llegar a exponer en forma taxativa o precisa, para cada una de las irregularidades, dado como fundamento las condiciones y facetas de los hechos delictivos, especialmente la subjetividad, este hecho pretende fijar procedimientos sistemáticos para determinar la responsabilidad.

En cambio la decisión de un juez o tribunal puede ser más equitativa, ya que para llegar al veredicto se debe reunir una serie de pruebas que incriminen al auditor y a su trabajo. También es importante señalar que el auditor en su condición de revisor fiscal es objeto de una serie de

responsabilidades de carácter administrativo y penal el incumplimiento a esto lo hace pasible a ser tratado por el código penal de cada país.

2.20. Las normas de auditoria y los fraudes

En aquellos fraudes que son improbables de ser descubiertos y la falta de evidencia, lo que constituye el no poder cumplir con una norma de auditoria razón por la cual no se pude llegar a responsabilizar al auditor. Muy diferente es el caso de las irregularidades en las cuales existe evidencia suficiente que mediante su observación y análisis que llamaran su atención en su examen. En relación estos dos parámetros existe una franja respecto de las cuales es difícil cargar o exonerar al auditor de responsabilidad.

Lo mas apropiado a este problema de la responsabilidad del auditor en los fraudes es un diligente desarrollo del concepto de cuidado y diligencia profesional ya que si el examen se efectúa con el cuidado requerido el auditor descubrirá determinado tipo de irregularidades. Si estas se encuentran presentes en condiciones normales u ordinarias.

2.21. Norma internacional de auditoria

Debido a las limitaciones inherentes a la auditoria existe un riesgo inevitable de que las distorsiones materiales en los estados financieros por un fraude y en menor extensión por un error. No puedan ser detectadas.

2.22. Limitaciones inherentes a la auditoria

- El riesgo de no-detección de una distorsión es mayor cuando esta proviene de un fraude que cuando proviene de un error ya que el fraude es un acto concebido para ocultarlo como la colusión, falsificación, omisión de registros. Salvo que la auditoria muestre evidencia en contrario. En vista que los registros presentados al auditor se asumen que son auténticos. Sin embargo según la NIA sobre objetivos y principios básicos el auditor debe planear y realizar su examen con una actitud de escepticismo profesional.

- Si bien la existencia de sistemas de contabilidad y control interno efectivos reduce la ocurrencia de fraude, existe el riesgo de que los sistemas no funcionen conforme fueron diseñados o que ciertos niveles de administración pueden estar en una posición que les permita pasar por encima de los controles que previenen fraudes.

- Procedimientos a seguir cuando hay indicios de la existencia de un fraude o error.

El auditor debe considerar efecto potencial sobre los estados financieros. Si el auditor considera que existe un presunto fraude debe modificar a criterio sus procedimientos o aplicar procedimientos adicionales respecto a:

- Los tipos de fraude y error presuntos
- La posibilidad de ocurrencia
- La posibilidad de que un determinado tipo de fraude o error produzca daño material

La aplicación de procedimientos adicionales permite al auditor confirmar o disipar su presunción de fraude, de resultar lo contrario el auditor deberá deliberar este hecho y considerar el posible impacto del dictamen

Informe sobre fraude y error al directorio y la alta gerencia

El auditor deberá informar tan pronto como sea posible:

- Si presume que puede existir fraude, aun sí el efecto sobre los estados Financieros es inmaterial
- Si detecta que realmente existe fraude o error material

Al determinar a que persona o ente apropiado informar la ocurrencia de *un fraude* el auditor deberá considerar todas las circunstancias y evaluar la posibilidad de lucramiento de la alta gerencia, será oportuno informar a un nivel de la estructura organizacional de la entidad que tenga superior responsabilidad a nivel de las personas presuntamente implicadas

A los usuarios del dictamen

El auditor deberá expresar una opinión con salvedad o una opinión adversa

- Si la entidad no permite que se obtenga suficiente evidencia deberá expresar una opinión con salvedad o una abstención de opinión por existir una limitación al alcance de la auditoria

- Si el auditor no puede determinar si el fraude o error ha ocurrido o no, en razón de las limitaciones impuestas por las circunstancias, pero no impuestas por la entidad deberá considerar el efecto de su dictamen

A las autoridades reguladoras o administrativas

El deber profesional de confidencialidad impide que el auditor informe del fraude o error a terceros en general. Sin embargo cuando así lo requieren las leyes o tribunales el auditor puede requerir asesoría legal y tener presente la debida consideración a su responsabilidad profesional frente al interés publico.

Los Auditores Independientes

El trabajo de los auditores externos o independientes deben considerar básicamente los mismos lineamientos de los auditores internos indicados anteriormente.

Sin embargo es preciso señalar que el trabajo de estos es una actividad totalmente independiente a la institución.

Pero mediante la carta a gerencia puede coadyuvar mediante sus recomendaciones para mejorar los sistemas de control y prevención de posibles fraudes.

Los Examinadores Certificados de Fraude

Examinadores certificados de fraude pueden ayudar al comité de auditoría y al directorio con aspectos del proceso de vigilancia ya sea directamente o como parte de un equipo de auditores internos o auditores independientes.

Examinadores certificados de fraude pueden proveer conocimiento extensivo y experiencia sobre fraude que pueden no estar disponibles dentro de una entidad. Ellos pueden proveer información más objetiva en la evaluación de la administración sobre el riesgo de fraude (especialmente fraude que involucre la alta gerencia) y el desarrollo de controles antifraude apropiados que sean menos vulnerables a la sobreponencia por parte de la gerencia. Ellos pueden ayudar al comité de auditoría y al directorio en la evaluación de riesgo de fraude y medidas de prevención de fraude implementadas por la administración. Los examinadores certificados de fraude también efectúan exámenes para resolver acusaciones o sospechas de fraude, informando ya sea a un nivel gerencial apropiado o al comité de auditoría o directorio, dependiendo de la naturaleza del problema y el nivel de personal involucrado.

3. RECOMENDACIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS SBEF, SOBRE EL RIESGO OPERATIVO BASADO EN LOS DOCUMENTOS DEL COMITÉ DE BASILEA

El riesgo operativo se define como el "riesgo de incurrir en pérdidas como consecuencia de procesos internos deficientes o sistemas inadecuados, así como por otros eventos externos", esta definición incluye el riesgo legal, pero no así el riesgo de imagen.

Se debe hacer notar que la administración de los riesgos operativos en realidad no es una práctica reciente, en todo momento ha sido importante para los bancos prevenir el fraude, mantener controles internos adecuados, reducir errores en el procesamiento de la información, entre otros. Lo que en realidad es relativamente nuevo es la administración del riesgo operativo como algo comparable a la administración del riesgo de crédito y riesgo de mercado. El incremento de pérdidas debido a riesgos operativos, ha llevado a las entidades financieras y supervisores a que consideren la administración del riesgo operativo como una disciplina.

En el pasado, para administrar el riesgo operativo, los bancos se apoyaron casi exclusivamente en los mecanismos de control interno de las líneas de negocio, complementando éstos con la función de auditoría, en la actualidad, se han desarrollado estructuras y procesos específicos con el objeto de administrar el riesgo operativo.

El Comité de Basilea ha desarrollado principios que reflejan las mejores prácticas que deben ser consideradas por las entidades financieras para la administración del riesgo operativo, como se indica a continuación:

3.1. Desarrollar un entorno Apropiado para la Administración del Riesgo Operativo

Principio 1: "El Directorio debe tener conocimiento de los principales aspectos de los riesgos operativos de una entidad financiera. El Directorio debe aprobar y revisar periódicamente las políticas para la administración de los riesgos

operativos de la entidad financiera. Las políticas deben proporcionar una definición sólida y amplia del riesgo operativo y establecer los principios de cómo los riesgos operativos van a ser identificados, medidos, monitoreados y controlados/mitigados."

Principio 2: "El Directorio debe asegurarse que el marco de trabajo de la administración del riesgo operativo es revisado por auditoría interna. La unidad de auditoría interna debe estar conformada por funcionarios operativamente independientes, capacitados y competentes. La auditoría interna no debe ser directamente responsable por la administración del riesgo operativo".

Principio 3: "La administración ejecutiva debe ser responsable de implementar las políticas de administración del riesgo operativo aprobado por los directores. Las políticas deben ser implementadas en toda entidad financiera, y todos los niveles deben conocer sus responsabilidades con relación a la administración del riesgo operativo. La administración ejecutiva debería también tener la responsabilidad de proponer políticas y desarrollar procesos y procedimientos para la administración del riesgo operativo en todas las líneas de negocio, actividades, procesos y sistemas de la entidad financiera".

3.2. Identificación, medición, monitoreo y control / mitigación del riesgo operativo

Principio 4: "Las entidades financieras deben identificar y medir el riesgo operativo en las líneas de negocios, actividades, procesos y sistemas. Las entidades financieras deberían también asegurarse que previa la introducción de nuevos productos o servicios, actividades, procesos y sistemas debe ser

evaluado el riesgo operativo y verificarse que se han implementado los procedimientos adecuados para su medición, monitoreo y control/mitigación."

Principio 5: "Las entidades financieras deberían implementar un proceso para el monitoreo regular del riesgo operativo y de la exposición a pérdidas significativas. Deberían emitirse reportes regulares de la información pertinente para al administración ejecutiva y para el Directorio, que les permita una administración proactiva del riesgo operativo."

Principio 6: "Las entidades financieras deberían tener políticas, procesos y procedimientos para controlar y mitigar los riegos operativos significativos. Los bancos deberían determinar la posibilidad de limitar los riesgos y establecer estrategias de control, las mismas que deberían ajustarse a la gestión del riesgo global".

Principio 7: "Las entidades financieras deberían contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio para asegurar su capacidad de operación y minimizar las pérdidas en el caso de que se presenten eventos que pudieran afectar significativamente el funcionamiento normal de la entidad".

La desregulación y globalización de los servicios financieros, sumados a la mayor sofisticación de la tecnología financiera, han provocado que los perfiles de riesgos de las entidades financieras sean más complejos. En este sentido, se ha observado en los últimos años, que los riesgos provenientes de estos cambios, además de los riesgos existentes de créditos y mercado, pueden ser importantes. Ejemplos de estos nuevos riesgos crecientes son:

Si no está adecuadamente controlado, la automatización de la tecnología ha hecho que del riesgo de errores en procesamiento manual se pase al riesgo de fallas en los sistemas.

El desarrollo de la banca electrónica con sus riesgos potenciales, tales como fraude interno y externo, temas de seguridad, aún no están comprendidos del todo.

Adquisiciones a gran escala, fusiones y consolidaciones ponen en riesgo la viabilidad de los sistemas nuevos o recientemente integrados.

El surgimiento de bancos con volúmenes grandes de operaciones, crea la necesidad de una actualización continua de los controles internos y sistemas de resguardo.

Las técnicas de mitigación de otros riesgos como los derivados en el caso del riesgo de mercado o las garantías en el caso del riesgo de crédito pueden dar origen a otras formas de riesgo.

Creciente uso de contratos de terciarización y participación en sistemas de compensaciones y pagos mitigan algunos riesgos pero también representan otros riesgos para las entidades de intermediación financiera.

Estos riesgos se agrupan bajo una sola denominación "riesgos operativos".

El Comité de Basilea reconoce que el riesgo operativo tiene una variedad de significados en la industria bancaria, por lo que para propósitos internos los bancos deben adoptar sus propias definiciones acerca del riesgo operativo, en este sentido es importante que la definición considere los riesgos operativos materiales que el banco está enfrentando e identifique las causas de pérdidas operativas importantes.

4.DEFINICIÓN DE FRAUDE

Se entiende como Fraude a cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios; para evitar pagos 0 pérdidas de servicios; o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

Jurídicamente es "todo engaño o acción de mala fe ejecutada con el fin de procurarse un beneficio ilícito en perjuicio y a expensas de otro". También se lo puede definir como "todo acto o efecto de lesión que se causa en el patrimonio ajeno de forma no violenta por medio del ardid o engaño y con intención de lucro". Se consuma cuando el bien sustraído pasa a manos del culpable aunque no se haya producido todavía el lucro.

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

5. MODALIDADES DE FRAUDE

Las modalidades de fraude se pueden clasificar en dos grupos:

5.1 Fraudes Externos

Pérdidas en las que se incurre por actos de terceros con la intención de defraudar, malversar fondos o evadir la ley. A continuación se describe algunas modalidades de fraude bancario.

- ✓ Clientes que entablan relación de confianza con él o los funcionarios, logrando realizar transferencias a cuentas de terceros, mediante una llamada telefónica.
- ✓ Operaciones procesadas con cartas de instrucción, presentadas por una tercera persona, supuestamente autorizada por el titular de la cuenta, previo a realizar estas operaciones el funcionario recibe la llamada del titular quien solicitaba atender la operación a la persona autorizada en la carta de instrucción. Los documentos presentan firmas falsificadas y la persona autorizada presenta un carnet de identidad falso.

- ✓ Solicitud de servicios financieros, por parte de clientes conocidos del banco, para la cual requieren que la institución emita una garantía bancaria, para actividades que no existen, presentando como garantía certificados de depósitos emitidos por otro banco europeo, que pueden resultar ser falsos.

- ✓ Falsificación de tarjetas de crédito, copiadas o duplicadas. En el ámbito mundial el fraude con tarjetas de crédito en forma anual asciende a 2,600 millones de dólares.

- ✓ El "cloning" o "skimming" consiste en la duplicación de las tarjetas de crédito sin que éstas sean sustraídas al titular. Criminales organizados están adquiriendo la tecnología para copiar la información contenida en las bandas magnéticas. Cualquiera puede convertirse en una víctima sólo por utilizar su tarjeta. Estos delincuentes emplean como cómplices a empleados de restaurantes, hoteles y tiendas, a quienes proveen de pequeños artefactos electrónicos que copian toda la información de la banda de la tarjeta.

- ✓ Tarjetas perdidas o robadas, los lugares donde generalmente son robados: trabajo, aeropuertos, vehículos y clubes.

- ✓ Fraude cometido sin utilizar físicamente la tarjeta, se trata de personas que obtienen el número y la fecha de caducidad de la tarjeta, para luego comprar cosas utilizando estos datos. Quienes lo hacen son generalmente telemarketers y sitios fraudulentos en Internet. Obtienen la información específica de las tarjetas de sus víctimas, mientras ofrecen bienes y servicios inexistentes.

- ✓ Muchos casos de fraude están relacionados directamente con Internet. Según un estudio de Gartner Group, el 1,2 por ciento de las ventas en la red son realizadas con tarjetas de crédito robadas. Otra consultora, Meridian Research, indica que el fraude online alcanza el 10 por ciento de

las ventas. Los casos de robo masivo de números de tarjetas en Internet han tenido mucha repercusión, pero no han llegado a causar más pérdidas que las que se pueden dar en el mundo offline.

5.2. Fraudes Internos

Pérdidas ocasionadas por actos en los cuales participa al menos un funcionario interno con la intención de defraudar, malversar fondos o evadir las regulaciones, leyes o políticas internas de la compañía. A continuación se describe algunas modalidades de fraude interno.

- ✓ Falsificación y alteración de papeletas contables, con la finalidad de modificar cuentas contables para girar cheques de gerencia a favor de los involucrados o terceros.

- ✓ Cuentas sin movimiento de los cuales se debitan montos para transferir a otras cuentas.

- ✓ Abrir cuenta para solicitar depósitos, a cambio de otorgar préstamos particulares.

- ✓ Crear partidas pendientes para operaciones inexistentes, sustrayendo efectivo de cuentas de clientes.

- ✓ Proporcionar información a terceros, referente a saldos de cuentas 1 depósitos promedio mes.

- ✓ Entrega de documentación interna como fotocopia de carnet de identidad, dirección de domicilio, etc.

- ✓ Cambio de hábitos por parte del funcionario, en cuanto a estilo de vida.

- ✓ Confianza excesiva en el trato con los ejecutivos que puede permitir el conocimiento de información (Datos, claves, horarios, procedimientos, etc.) para ser mal utilizada
- ✓ Aceptación indebida de dinero por parte del funcionario, por concepto de ingreso de valores falsificados o robados en la operativa de la institución

- ✓ Alteración de documentación interna del Banco, con el fin de comercializarla a cambio de dinero.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo General

El objetivo principal del presente manual es servir de guía para los funcionarios, cuya aplicación servirá para mitigar la ocurrencia de fraude en la institución

Así mismo, el manual describe cuales son los puntos a tener en cuenta para prevenir todo tipo de actividades relacionadas con el Fraude. Establece la metodología a seguir en caso de que el personal detecte cualquier operación que pueda estar vinculada con las distintas modalidades de Fraudes.

Es fundamental que todos los empleados entiendan que ellos constituyen la primera línea de defensa, como parte de la institución para prevenir y detectar Fraudes.

6.2. Objetivos Específicos

- Proponer la creación y el mantenimiento de una cultura de honestidad y ética elevada.
- Evaluar los riesgos de fraude e implementar los procesos, procedimientos y controles necesarios para mitigar los riesgos y reducir las oportunidades de fraude.
- Determinar la Capacitación
- Implementar Código de Conducta de los empleados.
- Dar a conocer pautas para prevenir posibles fraudes tanto internos como externos.
- Desarrollar un proceso apropiado de vigilancia.

7. MARCO REGULATORIO

7.1. Código Penal

Se tendrá en cuenta el debido código según:

Titulo IV Delitos contra la fe publica, refleja los delitos por falsificación de moneda, billetes de banco, títulos al portador y documentos de crédito, y la falsificación de documentos en general (como por ejemplo documentos de identidad u otros).

Titulo XII Delitos contra la propiedad, refleja Estafas y otras defraudaciones, como la apropiación indebida de cualquier tipo de valor que tenga una persona o empresa, ya sea este interno o externo.

7.2 Reglamento Interno del Banco BISA S.A.

Según el Reglamento se especifica los derechos y obligaciones del funcionario.

7.3. Sanciones Internas

Sanciones basadas en el Reglamento Interno de Trabajo vigente en el Banco y la Ley General del Trabajo, de las cuales se dará cero tolerancia a quienes cometan hechos fraudulentos.

- De acuerdo con la naturaleza o gravedad de la infracción la instancia pertinente determinara: apercibimiento verbal, amonestación escrita, amonestación escrita con copia al ministerio de trabajo, despido.

- Para la determinación de la sanción el tribunal administrativo tomara en cuenta las siguientes agravantes: el grado de perjuicio al Banco, la antigüedad, grado de instrucción y responsabilidad del infractor, la reincidencia, la premeditación dolosa, la cooperación o el encubrimiento de la falta

- El Tribunal Administrativo también deberá tomar en cuenta, como atenuantes, los siguientes factores: si es la primera infracción, habiendo

tenido antecedentes de buen desempeño y adecuada conducta anterior, si se ha cometido la falta por factores ajenos a la voluntad.

- El proceso interno es el procedimiento administrativo que se inicia a denuncia, de oficio, o con base en un dictamen de Auditoría Interna o Externa en contra de un empleado, Consta de dos etapas: sumarial y de apelación. a efectos de establecer responsabilidad administrativa serán considerados como probatorios los siguientes documentos: los informes escritos de Auditoria Interna o Externa, los informes escritos del jefe de sector o área, las declaraciones testificadas escritas, realizadas por empleados que les conste el hecho, la confesión escrita del infractor

- El sumario será la primera instancia luego de establecido el hecho o formulada la denuncia. El mismo estará compuesto por las siguientes personas: para oficina nacional el gerente de recursos humanos y para oficina regional el vicepresidente regional, el auditor regional, el jefe de sector o área o gerente respectivo, el asesor legal regional, un representante del personal subalterno.

- El tribunal sumariamente dentro de las 48 horas siguientes de establecido el hecho o formulada la denuncia, recibirá la declaración del infractor

- Luego de oída la declaración, el tribunal concederá un nuevo plazo de 48 horas para que el empleado procesado presente sus pruebas de descargo, las mismas que podrán ser testifícales o documentales

- Finalmente, dentro de las siguientes 72 horas, el tribunal sumariamente dictara la resolución correspondiente, la misma que previa calificación de la conducta podrá establecer una sanción o absolver de culpa. Esta resolución deberá ser notificada al empleado en forma inmediata.

- El tribunal sumariamente podrá tomar las medidas precautorias que vea convenientes, que podrán ser: disponer la suspensión preventiva del empleado, acciones legales correspondientes, disponer la retención preventiva de las cuentas que el empleado tenga en la institución

- Una vez conocida la sanción impuesta y en caso de que esta sea la exoneración del empleado, El banco deberá enviar el reporte correspondiente a la Superintendencia p de Bancos y Entidades financieras con la calificación que corresponda

- Queda establecido que el Banco independientemente de este proceso administrativo, podrá constituirse en parte civil en cualquier proceso penal o podrá ser demandante en cualquier proceso civil a seguirse en contra de un empleado

8. ACTIVIDADES DE CONTROL

Para poder efectuar un mayor control de operaciones y transacciones financieras efectuadas tanto por funcionarios del Banco, como por clientes del mismo, se tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

- Políticas Internas.
- Facultades, Funciones y/o Responsabilidades de Funcionarios del Banco.
- Mecanismos de Prevención y Detección.
- Procedimientos de Vigilancia y Reporte.

8.1. Políticas Internas

8.1.1. Compromiso Institucional

a) Establecerá el compromiso institucional de prevenir cualquier acción relacionada al fraude para salvaguardar la integridad del banco.

b) A partir de este compromiso, los empleados, funcionarios y directores incorporarán, dentro sus funciones y responsabilidades asignadas, el rol de prevenir, detectar e informar sobre cualquier actividad u operación sospechosa en que se incurra tanto por parte del cliente como internamente.

c) El Banco prestará especial atención en la evaluación moral, formación ética y honestidad de todos sus empleados, en especial de los

funcionarios responsables de cada labor de riesgo posible dentro del Banco.

8.1.2. Establecer el "Clima en la Cima"

Los directores y funcionarios de una corporacion determinan el "clima en la cima" para el comportamiento ético dentro de la misma. La investigación en desarrollo moral sugiere fuertemente que la mejor manera de reforzar la honestidad es al poner ejemplo apropiado a veces denominado el "clima en la cima". La gerencia del Banco no puede actuar de una manera y esperar que los demás se comporten de otra.

Es necesario que la gerencia se comporte éticamente y comunique abiertamente sus expectativas de comportamiento ético, porque la mayoría de los empleados no están en posición de observar las acciones de la gerencia. La gerencia debe mostrar a los empleados, a través de sus palabras y acciones, que el comportamiento deshonesto o no ético no será tolerado, aún si el resultado de esa acción beneficia al Banco. Más aún, debe ser evidente que todos los empleados serán tratados igualmente, sin importar su posición.

Los cimientos de un ambiente antifraude efectivo es una cultura con un sistema sólido de valores fundado en la integridad. Este sistema de valores con frecuencia es reflejado en un código de conducta. El código de conducta debe reflejar los valores básicos de la entidad y guiar a los empleados a tomar las decisiones apropiadas durante la jornada diaria. El código de conducta podría incluir temas tales como ética, confidencialidad, conflictos de interés, propiedad intelectual, acoso sexual y fraude.

Para que un código de conducta sea efectivo, debe de ser comunicado a todo el personal de forma comprensible. También debe ser desarrollado en una forma participativa y positiva que resultará en que la gerencia y los empleados hagan suyo su contenido. Finalmente, el código de conducta debe ser incluido en un manual de empleados o de reglamentos interno, o en algún otro documento u otra ubicación formal, de modo que pueda ser consultado cuando sea necesario.

Los altos funcionarios financieros tienen un papel importante y elevado en el gobierno corporativo. Mientras son miembros del equipo gerencial, tienen la capacidad y el poder único para asegurarse de que los intereses de los accionistas estén balanceados apropiadamente, protegidos y preservados.

8.1.3. Identificación del Cliente

Se aplicara la identificación de clientes de acuerdo a la política "Conozca a su Cliente", que impedirá que el Banco sea utilizado desprevenidamente en fa comisión de cualquier modalidad de fraude.

Los procedimientos eficaces de "Conozca a su Cliente" son particularmente importantes para la seguridad y solidez de los bancos porque:

- Ayudan a proteger la reputación de los bancos y la integridad de los sistemas bancarios al reducir la probabilidad de que ,los bancos se conviertan en un vehículo en una víctima del crimen financiero y sufran así daños en su reputación;

- Constituyen una parte esencial de la gestión de riesgos eficaz (por ejemplo, ofrecen una base sobre la cual identificar, limitar y controlar el riesgo para el activo y el pasivo, incluso para los activos en administración).

8.1.4. Políticas de Personal

8.1.4.1. Conocimiento del Empleado

El Banco Bisa adopta la política de "Conozca a su Empleado herramienta que servirá para poder identificar al personal en el puesto asignado teniendo así información relevante sobre su condición actual como de cambios futuros a realizarse, se conocerán las aptitudes con las que cuenta para tener una mejor perspectiva sobre su desempeño.

Otro beneficio será disminuir la amenaza de aquellos individuos que desean ingresar a nuestra institución, como funcionarios, con otras intenciones, se realizará una cuidadosa verificación pre-empleo a los candidatos a los puestos que se necesiten, los cuales solo serán cubiertos por personal selecto según nuestros procedimientos de selección de personal.

8.1.4.2. Capacitación

La Gerencia de Recursos Humanos instituye e incorpora en el Plan de Capacitación de Personal del Banco, el Programa de Capacitación para la Prevención, Detección, Vigilancia y Reporte de Fraudes, el que se desarrollará

mediante la programacion anual de cursos y a procedimientos técnicamente aceptados por el Programa de Capacitación y Desarrollo.

8.1.4.3. Código de Conducta

Contempla el comportamiento de los funcionarios y empleados de la institución forjados en valores éticos.

La Institución y sus empleados deben, en todo momento, cumplir con todas las leyes y reglamentos aplicables. No se condonará las actividades de los empleados que logren resultados a través de violación de la ley o tratos no éticos de negocios. Esto incluye cualquier pago por actos ilegales, contribuciones indirectas, rebajas, y sobornos. La Organización no permite ninguna actividad que no cumpla con el escrutinio público más estrecho.

Toda la conducta de negocios debe estar muy por encima de los estándares mínimos requeridos por la ley. De acuerdo con esto, los empleados deben asegurarse que sus acciones no puedan ser interpretadas como estando, en alguna forma, en contravención de las leyes y reglamentos que gobiernan las operaciones de la Institución en todo el país.

Los empleados inseguros acerca de la aplicación e interpretación de cualquier requerimiento legal deben relerir el asunto a su superior, quien, si es necesario deberá buscar el consejo del departamento legal.

Todos los empleados, funcionarios, directores, accionistas y representantes del Banco, tienen la obligación de conocerlo, interiorizarse en su contenido y conservarlo como fuente de consulta permanente.

8.2. Facultades, Funciones y Responsabilidades del personal del Banco

8.2.1. Directorio del Banco

Aprobar el Manual de Prevención de Fraudes y las posteriores modificaciones.

El directorio cuando no existe un comité de auditoría debe de evaluar la identificación de riesgos de fraude, implementación de medidas antifraude, y la creación del "clima en la cima" apropiado para la gerencia. La vigilancia activa puede ayudar a reforzar el compromiso de la gerencia para crear una cultura con "cero tolerancia" para el fraude.

8.2.2. Comité Ejecutivo (Comité de Prevención de Fraudes o Comité de Ética)

El comité para la Prevención de Fraudes estará compuesto por la División de Auditoria Interna, y Asesoría Jurídica que tiene a su cargo, el análisis y evaluación de los reportes para su posterior investigación.

8.2.2.1 Empleados, Funcionarios, Directores y Accionistas

Todo empleado, funcionario, director, deberá:

Conocer y comprometerse a poner en práctica el Código de Conducta que forma parte del Sistema para la Detección y Prevención de Fraudes en el Banco Bisa

Asumir las tareas asignadas y las responsabilidades en las políticas que el Banco ha establecido con relación a la prevención de fraudes.

Reportar toda operación sospechosa identificada, tomando en cuenta las señales de alerta y los procedimientos descritos en los Procedimientos de Vigilancia y Reporte.

La gerencia es responsable por supervisar las actividades llevadas a cabo por los empleados, y lo hace típicamente implementando y monitoreando procesos y controles tales como los explicados anteriormente.

8.2.3. Gerencia de Recursos Humanos

8.2.3.1. Selección Personal

El reclutamiento de postulantes externos que la gerencia requiera para cubrir cualquier puesto dentro la institución, deberá realizar pruebas de admisión y proceso de calificación para su aprobación técnica, y dentro de esta deberá realizar una verificación de sus datos personales aplicando la política "Conozca a su Empleado" mediante la cual se realizara un control sobre la veracidad de la información proporcionada por el postulante y se verificará que el postulante no tenga vinculación alguna con hechos ilícitos y se constatará con reportes emitidos por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, Policía Técnica Judicial o con datos proporcionados de otros Bancos.

8.2.3.2. Movimiento De Personal

La Unidad de Servicio de Selección, Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de establecer las políticas en materia de

movimientos de personal del Banco para el control de los mismos el cual mantendrá una rotación efectiva y adecuada del personal.

Entregar a cada funcionario un ejemplar del Código de Conducta, Declaración Patrimonial, y obtener la Declaración Patrimonial, debidamente llenadas y firmadas.

Vigilar el cumplimiento del compromiso suscrito por los empleados, funcionarios, directores y accionistas que pertenecen y se incorporen al Banco.

Administrar los controles de evaluación de desempeño, de los antecedentes personales, laborales y patrimoniales del personal, de acuerdo al presente Manual de Procedimientos para la Prevención, Detección y Reporte de Fraudes y el Reglamento Interno del Banco.

8.2.4. División de Auditoria

Efectuar la evaluación del cumplimiento de las políticas, procedimientos y mecanismos establecidos en este Manual.

Desarrollar programas de Auditoria orientados a la detección y revelación de clientes y empleados involucrados en transacciones sospechosas, informando oportunamente al Oficial de Cumplimiento, si el caso corresponde, el incumplimiento o la aplicación inadecuada de alguno de los aspectos del Sistema para la Prevención de fraudes.

Los auditores internos pueden efectuar auditoria proactiva para buscar corrupción, malversación de activos, y operaciones fraudulentas.

La División de Auditoria Interna deberá ser proactivas en reducir oportunidades de fraude:

- identificando y midiendo riesgos de fraude, tomando pasos para mitigar riesgos identificados

- Implementando y monitoreando controles internos preventivos y apropiados y otras medidas disuasivas.

8.2.5. Organización y Métodos

Mediante el Sistema de Normas del Banco se administrará el presente Manual.

Al presentarse modificaciones en las Políticas, procedimientos o mecanismos contenidos en este manual, de acuerdo a instrucciones de Gerencias o de Entidades Reguladoras, se procederá a su actualización y obtener la aprobación del Directorio.

8.2.6. División de Informática

Implementar programas informáticos que ayuden a la identificación de fraudes y a la seguridad de información del Banco.

8.3. Mecanismos de prevención y detección

La administración debe diseñar y adoptar las medidas y las prácticas de control interno que mejor se adapten a los procesos organizacionales, a los recursos disponibles, a las estrategias definidas para el enfrentamiento de los riesgos relevantes y a las características, en general, de la institución y sus funcionarios, y que coadyuven de mejor manera al logro de los objetivos y misión institucionales.

Las labores y los procesos organizacionales deben incorporar medidas de control que permitan saber si en la gestión se ha actuado de conformidad con la normativa legal, técnica y administrativa aplicable, así como determinar el grado en que el cumplimiento de los objetivos ha sido impulsado por el desarrollo de esas labores y procesos.

Al definir cuáles mecanismos de control son los más apropiados, deben considerarse los riesgos identificados y evaluados para los diferentes procesos y actividades; la posibilidad de que se presenten errores, omisiones acciones contrarias a los intereses de la organización durante el procesamiento; el costo que implicaría la operación de los mecanismos de control en cuestión, y la capacidad del personal para ponerlos en práctica. Por ello, las consideraciones de control que se presentan en esta sección son puntos de aplicación general y no resultan exhaustivos; por ello, cada institución debe tener presente que, dependiendo de su giro normal, puede existir consideraciones adicionales que beneficien su sistema de control y el logro de sus objetivos.

8.3.1. Identificación del Cliente

Concordante con la política de "Conozca a su Cliente " se definen los siguientes mecanismos:

- Registro y verificación de la información proporcionada por parte del cliente
- Identificación de clientes toda vez que efectúen operaciones con el Banco.

8.3.1.1. Registro y Verificación de la Información proporcionada

a) El personal que representa la primera línea de defensa es decir los Auxiliares de Plataforma de Atención, Funcionarios de Negocios, Auxiliares de Ventanillas Múltiples, deberán verificar la identidad de las personas naturales que soliciten abrir cuentas, efectuar transferencias, solicitar créditos de cualquier tipo o cualesquiera otras operaciones o servicios del Banco, consignando en los documentos de registro y registros magnéticos correspondientes, los nombres y apellidos, tal como figuran en el documento oficial de identidad presentado por los clientes a tiempo de solicitar la atención de los servicios que el Banco ofrece.

Su seguimiento acerca del análisis y calificación de la personalidad jurídica, de sus representantes y/o apoderados, se efectuará indefectiblemente por el área Legal, el que deberá emitir un informe escrito, en lo que se refiere a la persona jurídica como también las facultades otorgadas a sus

representantes o apoderados según la documentación probatoria presentada.

b) No se tomará en cuenta ninguna aclaración verbal de nombres o apellidos, direcciones o cualquier otro elemento contenido en el documento de identidad, surtirá efecto. A menos que sea mediante la presentación de documentos fehacientes cuya validez será calificada por el área Legal.

c) Se rechazara abrir una cuenta a clientes con identidad o actividad dudosa.

d) No se aceptarán personas naturales, que no presenten la documentación de identificación requerida por el Banco, la misma que consta únicamente del carnet de identidad, RUN, pasaporte y un segundo documento probatorio como ser: facturas de luz, agua o teléfono (no celular). Documentos en los que se verifica el nombre y dirección del solicitante.

e) Durante el re-chekeo de la información no se mantendrán cuentas de clientes anónimos, o con nombres ficticios.

f) Se deberá rechazar cualquier operación que signifique riesgo crediticio para el Banco, cuando el solicitante no se encuentre debidamente identificado, o no exista correlación entre el importe del crédito solicitado con su capacidad real de pago y su capacidad generadora de ingresos, o que represente un bi n como garantía con riesgo ya sea por falsedad o por falta de peritaje.

Es improcedente ingresar en el Registro de Clientes o cualquier otro tipo de registro, que recoja esta información, si los datos que identifican al titular de

las cuentas no están debidamente documentados. Siendo imprescindible el informe del área Legal para el caso de personas jurídicas y/o sus representantes.

El Funcionario que ingrese indebidamente esos registros o el superior jerárquico que autorice tal registro, será responsable de esta contravención y se hará posible a la aplicación de sanciones establecidas por el Reglamento Interno del Banco.

También se sancionara a aquellos peritos que presenten información falsa sobre un bien que se dará dado en garantía o como en el caso de dación por pago de una deuda.

Cualquier funcionario con autoridad y capacidad de decisión en materia crediticia, no deberá dar curso al inicio de relaciones comerciales con dicho cliente, a pesar de las perspectivas promisorias que pudieran aparentar los negocios.

Tratándose de apertura de cuentas a personas naturales o jurídicas no residentes en el país es imprescindible, para fines de comunicación, que éstas fijen lugar de residencia dentro del territorio de la República.

g) Se declara inaceptable la incorporación de las siguientes categorías de clientes:

Personas de cuestionable honestidad, especialmente de aquellos de quienes se tenga conocimiento de su vinculación con el narcotráfico, lavado

de dinero, terrorismo, crimen organizado o cualquier otra actividad fraudulenta.

Personas con actividades o negocios que no permiten establecer la legitimidad o licitud de las actividades que desarrollan.

Personas que rehúsen o no proporcionen la información o la documentación requerida.

8.3.2. Identificación

Deberá registrarse y verificarse la identidad de todos y cada uno de los clientes, cada vez que efectúen operaciones a través del Banco. Los clientes se clasifican en personas naturales y jurídicas, nacionales, residentes, extranjeros, apoderados y/o representantes legales.

a) Personas Naturales.

Los datos mínimos a requerir consisten en:

- Nombres y Apellidos.
- Fecha de Nacimiento.
- Nacionalidad.
- Numero de Carnet de Identidad o Registro Único Nacional (RUN).
- Registro Único de Contribuyente (NIT) si tuviera.
- Estado civil y en su caso nombre del cónyuge.
- Domicilio particular
- Teléfonos

- Profesión, actividad económica u ocupación principal.
- Referencias personales, comerciales y bancarias.
- Para establecer la identidad del cliente, es imprescindible que éste presente los siguientes documentos.

8.3.2.1. Personas Nacionales y Residentes en el País.

- Fotocopia de la cédula de identidad.

- En caso de que el cliente se encuentre inscrito en el Registro Único de Contribuyentes, también deberá requerirse una copia fotostática, legalizada por él SIN, de dicho documento

- Las referencias adicionales que se requieran al cliente, servirán para comprobar adicionalmente, su identidad y residencia. Ej. Copia de las facturas de luz, agua, teléfono (no celular) que lleve el nombre y dirección del solicitante.

8.3.2.2. Personas Extranjeras.

- Fotocopia de carnet de extranjero.
- Fotocopia del pasaporte vigente.

8.3.2.3.Personas Naturales que soliciten servicios desde el Exterior.

- Además de los documentos señalados en los incisos anteriores, según sea el caso, se les solicitará referencias bancarias, comerciales, ocupacionales y personales del país de origen de los recursos.

b) Personas Jurídicas.

La documentación mínima para personas jurídicas consiste en:

- Nombre o Razón Social.
- Tipo de Persona Jurídica.
- Actividad Principal.
- Registro Único de Contribuyente (NIT), fotocopia legalizada por la SIN
- Dirección comercial de oficina principal y, si corresponde, dirección de las demás dependencias de la empresa.
- Teléfonos.
- Nombre y número de documento de identidad, nacionalidad y participación en el paquete patrimonial, de los socios y accionistas.
- Nombre y número del carnet de identidad, cargo y nacionalidad de cada uno de los miembros del Directorio.
- Nombre y número de documento de identidad, de la o las personas en cargo de Gerencia y de los principales ejecutivos.

8.3.2.4. Referencias Comerciales y Bancarias.

Para establecer la identificación de la persona Jurídica, se deberá requerir los siguientes documentos:

- Copia legalizada de la matrícula de inscripción en el Servicio Nacional de Registro de Comercio (SENAREC).

- Testimonio o copia de la escritura de Constitución de Sociedad y de todas sus modificaciones.

- Registro Único de Contribuyentes (NIT), copia fotostática legalizada por él SIN.
- Testimonio de poderes vigentes de representación legal, debidamente inscritos en el Servicio Nacional de Registro de Comercio (SENAREC).
- Referencias Bancarias.
- Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias, correspondientes a la última gestión (auditado, sí corresponde).

8.3.2.5. Personas Jurídicas Extranjeras.

- Además de los documentos equivalentes que acrediten legalmente su existencia y/o autorización de funcionamiento, los documentos deben ser legalizados por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia.

8.3.2.6. Apoderados y/o Representantes Legales de Personas Jurídicas Nacionales o Extranjeras.

Lo establecido en los incisos:

Personas Naturales,
Personas Jurídicas, del presente punto.

8.3.3. Conocimiento del empleado

Concordante con la política de "Conozca a su Empleado " se definen los siguientes mecanismos:

- Firma de una carta de compromiso y un código de conducta
- Registro y verificación de la información proporcionada por parte del postulante.

8.3.3.1. Registro y verificación de la información proporcionada por los postulantes

El reclutamiento de postulantes externos se canaliza a través de la unidad de Recursos Humanos la cual realizara pruebas de admisión y proceso de calificación que son determinadas por el Banco. Dentro del proceso de reclutamiento de postulantes se realizara la verificación de la identidad del mismo según la documentación presentada como la confirmación con la Corte Nacional Electoral.

El área legal se encargará de verificar la autenticidad de la documentación obtenida y de la identidad del postulante.

a) Para tener la seguridad constatable sobre la idoneidad del postulante se procederá a verificar sus antecedentes tanto de la parte laboral como de su comportamiento civil, según cartas de recomendaciones y según el certificado de buena conducta emitido por la Policía Técnica Judicial que será parte de la documentación requerida.

b) Se revisara los antecedentes del postulante con los reportes emitidos por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, Policía Técnica Judicial u otra instancia que refleje personas que hayan cometido fraude o estén vinculadas con el mismo.

c) No se tomara en cuenta a postulantes con identidad o procedencia laboral dudosa.

d) No se aceptarán postulantes, que no presenten la documentación de identificación requerida por el Banco, la misma que consta únicamente del carnet de identidad, RUN, pasaporte y un segundo documento probatorio como ser: facturas de luz, agua o teléfono (no celular). Documentos en los que se verifica el nombre y dirección del postulante .

8.3.3.2. Identificación

Los postulantes que se presenten para cubrir un puesto en el Banco deberán proporcionar información fidedigna sobre su identificación la cual estará comprendida por:

Datos del postulante:

- Nombre y Apellido
- Domicilio
- Fecha de Nacimiento
- Profesión

Documentación sustentatoria:

- Carnet de Identificación o RUN
- Titulo en Provisión Nacional o Titulo de bachiller
- Certificado de Nacimiento
- Certificado de buena conducta emitida por la PTJ
- Carta de Recomendación de anteriores trabajos
- Cartas de representación por garantes
- Declaración Jurada

8.3.3.3.Control Integrado

Las medidas y las prácticas de control interno diseñadas por la administración deberán establecerse para ejercer control previo, concomitante y posterior de

modo tal que estén integradas en los procesos, actividades, operaciones y acciones y promuevan su ajuste a los objetivos y misión organizacionales.

Debe procurarse que el control interno se ejerza en todas las etapas de los procesos que desarrolla la organización; consecuentemente, esos procesos deben contemplar medidas y procedimientos de control previo, concomitante y posterior. Cada uno de estos tipos de control tiene sus beneficios y sus desventajas; por ende, su aprovechamiento máximo depende de que la administración diseñe un sistema que combine los controles adecuadamente con las actividades y procesos.

En todo caso, los procedimientos y las medidas de control previo, concomitante y posterior aplicables en la organización deben quedar establecidos en los manuales de procedimientos que emita la administración, como parte inherente de estos procedimientos. No obstante, debe tenerse presente que, por ser el control interno un proceso dinámico, tanto el sistema como los controles deben ser revisados constantemente aún cuando estén formalmente establecidos, a fin de introducir las mejoras que procedan.

8.3.4. Análisis de costo/beneficio

La implantación de cualquier medida, práctica o procedimiento de control debe ser precedida por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, su conveniencia y su contribución al logro de los objetivos.

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) -agrupación internacional de organismos superiores de control

señala que mantener un sistema de control- interno que eliminara todo riesgo de pérdida, resultaría una empresa utópica y probablemente más costosa que *los beneficios* obtenidos. En efecto, el control interno es de tal naturaleza que resulta imposible implantar un sistema que *resulte perfecto* y satisfaga a cabalidad todas las necesidades de la organización, por causa de factores tales como la disponibilidad de recursos de la institución y la falibilidad de los seres humanos encargados de diseñar los controles y de ponerlos en práctica.

En vista de lo anterior, es necesario determinar la importancia relativa de los riesgos que se pretende minimizar con un control, evaluar los costos de los diversos controles que podrían implantarse, y confrontarlos con su contribución esperada al éxito de la institución en el cumplimiento de su misión, al logro de los objetivos y a los esfuerzos por minimizar riesgos.

Como criterio elemental, debe tenerse en cuenta que ningún control debería implicar un costo mayor que el beneficio que pueda rendir. Se habla, entonces , de la viabilidad y la conveniencia como las dos consideraciones esenciales de sí una medida de control será útil para la organización. La viabilidad tiene que ver con la capacidad de la institución de implantar y aplicar el control eficazmente, lo que está determinado, fundamentalmente, por su disponibilidad de recursos, incluyendo personal con capacidad para ejecutar los procedimientos y medidas del caso y obtener los objetivos de control pretendidos. Por su parte, la conveniencia se relaciona con los beneficios esperados en comparación con los recursos invertidos, y con la necesidad de que, como indica otra norma, los controles se acoplen a los procesos ' transacciones, operaciones y acciones de los funcionarios de manera natural y

se conviertan en parte de ellos, a fin de que contribuyan al logro de los objetivos.

Por lo demás, debe tenerse en cuenta que si un procedimiento o una práctica de control no satisfacen los criterios mencionados, los responsables de diseñar, implantar y perfeccionar el control interno deberán analizar la posibilidad de establecer medidas y procedimientos supletorios, de manera que las eventuales debilidades no queden al descubierto ni expongan al riesgo innecesariamente a la institución.

8.3.5. Responsabilidad delimitada

La responsabilidad por cada proceso, actividad, operación, transacción o acción organizacional debe ser claramente definida, específicamente asignada y formalmente comunicada al funcionario respectivo, según él puesto que ocupa.

La definición de la estructura organizativa conlleva realizar un análisis de las labores que se efectúan dentro de la institución y asignar la responsabilidad por su ejecución al puesto idóneo y, por ende, al individuo apropiado, indicando cuál será el alcance de su injerencia sobre los diversos procesos, actividades, operaciones, transacciones o acciones organizacionales, y los parámetros con base en los cuales se evaluará su desempeño.

Normalmente, la comunicación de tales asuntos se hace mediante las descripciones de puestos en manuales o compendios, o por medio de instrucciones impartidas por escrito y en términos claros y específicos. Esos manuales de puestos, funciones, competencias u otros, deben estar a

disposición de todo el personal para que pueda utilizarlos como referencia. Igualmente, deberían utilizarse como medio de capacitación -o como referencia para ésta- a fin de que los servidores de nuevo ingreso tengan un primer acercamiento con sus cargos y con las funciones respectivas.

8.3.6. Instrucciones por escrito

Las instrucciones que se impartan a todos y cada uno de los funcionarios de la institución deben darse por escrito y mantenerse en un compendio ordenado, actualizado y de fácil acceso que sea de conocimiento general. De igual manera, las órdenes e instrucciones más específicas y relacionadas con asuntos particulares deben emitirse mediante nota o memorando a los funcionarios responsables de su cumplimiento.

Es necesaria que las instrucciones sean emitidas de manera clara, concisa y por escrito, independientemente de que se encuentren impresas o disponibles en medios electrónicos. Lo anterior conlleva la necesidad de que se utilice un estilo de redacción que las haga fácilmente comprensibles con el fin de evitar que las disposiciones internas para la ejecución de las labores sean olvidadas o se presten a interpretaciones erróneas, lo que a su vez podría conducir a resultados insatisfactorios o adversos.

Las instrucciones escritas deben ordenarse en una especie de manual o compendio de operaciones que debe ser actualizado periódicamente para ajustarlo a los cambios en las necesidades y procesos organizacionales. También, es necesario que tanto el manual como sus actualizaciones se

divulguen ampliamente en la organización y estén disponibles para su ulterior consulta por parte del personal interesado.

8.3.7. Separación de funciones incompatibles

Deberán separarse y distribuirse entre los diferentes puestos, las funciones que, si se concentraran en una misma persona, podrían comprometer el equilibrio y la eficacia del control interno y de los objetivos y misión institucionales. Igualmente, las diversas fases que integran un proceso, transacción u operación deben distribuirse adecuadamente, con base en su grado de incompatibilidad, entre los diversos funcionarios y unidades de la institución, de tal manera que el control por la totalidad de su desarrollo no se concentre en una única instancia.

Al asignar las labores a cada puesto, es preciso asegurar que en ninguno de ellos se concentren funciones de carácter incompatible, entendidas éstas como aquellas tareas cuya combinación en las competencias de una sola persona, eventualmente podrían permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores u omisiones. De conformidad con lo dicho, entre otras, las funciones de autorización, ejecución, aprobación y registro de transacciones, así como las de custodia de recursos, deben separarse adecuadamente para reducir el riesgo de que se presenten situaciones irregulares que menoscaben la seguridad de los bienes de la institución y el cumplimiento de los objetivos. Por las mismas razones, debe procurarse que ninguna unidad tenga a su cargo la totalidad de una transacción; operación o proceso, a efecto de evitar que posea un control completo de los recursos y las decisiones involucradas en su conclusión o requeridos para ella.

Como parte de las acciones tendentes a satisfacer esta norma, los manuales o compendios de procedimientos aplicados por la institución deben prever la secuencia lógica de actividades que conforman un proceso organizativo, y su asignación a funcionarios diferentes (de unidades distintas hasta donde sea posible) con base en la incompatibilidad existente entre ellas, según se indica en el párrafo anterior.

Conviene señalar que la implantación efectiva de medidas orientadas a asegurar la división del procesamiento de transacciones procura un control cruzado (entre unidades e individuos) de las actividades respectivas, con lo que se asegura, como efecto colateral, la corrección del resultado final.

Por lo demás, es claro que las limitaciones de recursos pueden ser un obstáculo para que algunas instituciones implanten plenamente lo dispuesto por esta norma de control interno. En tales casos, deberán efectuarse las separaciones referidas hasta donde sea posible sin elevar el costo del control más allá de límites razonables, y suplir las eventuales deficiencias mediante la aplicación de medidas alternas, como pueden ser una supervisión más estrecha, el requerimiento de informes más frecuentes, la ejecución de arqueos en lapsos menores, etcétera.

8.3.8. Autorización y aprobación de transacciones y operaciones

La ejecución de los procesos, operaciones y transacciones organizacionales deberá contar con la autorización respectiva de parte de los funcionarios con potestad para concederla. Asimismo, los resultados de la gestión deberán

someterse al conocimiento de los individuos que, en vista de su capacidad técnica y designación formal, cuenten con autoridad jerárquica para otorgar la aprobación correspondiente.

Para que puedan rendir cuentas satisfactoriamente por el descargo de los asuntos que les han sido encomendados, los administradores de todo nivel deben ejercer un control permanente sobre los procesos, las operaciones y las transacciones de su competencia, según la delegación recibida de parte de los niveles superiores. Entre los mecanismos de que disponen al efecto, les corresponde otorgar la autorización previa para la ejecución de esos procesos, operaciones y transacciones, así como evaluar los resultados del desempeño para conceder la aprobación posterior o emprender medidas destinadas a corregir cualquier producto insatisfactorio. Con ello se previene que se lleven a cabo acciones o transacciones inconvenientes o contraproducentes para la organización, para sus recursos y, por ende, para su capacidad de alcanzar los objetivos; a la vez, se obtiene una seguridad razonable de que lo realmente ejecutado se ajuste a lo que se planeó hacer y contribuya, en consecuencia, a la eficaz puesta en práctica de la estrategia.

8.3.9 Documentación de procesos y transacciones

Los controles vigentes para los diferentes procesos y actividades de la institución, así como todas las transacciones y hechos significativos que se produzcan, deben documentarse como mínimo en cuanto a la descripción de los hechos sucedidos, el efecto o impacto recibido sobre el control interno y los objetivos institucionales, las medidas tomadas para su corrección y los

responsables en cada caso; asimismo, la documentación correspondiente debe estar disponible para su verificación.

Los objetivos institucionales, los controles y los aspectos pertinentes sobre transacciones y hechos significativos que se produzcan como resultado de la gestión, deben respaldarse adecuadamente con la documentación de sustento pertinente. El primer requerimiento puede quedar satisfecho en los planes estratégicos y operativos de la organización y en la normativa interna vigente (manuales de puestos y procedimientos; circulares; disposiciones; acuerdos que consten en actas y se comuniquen a quien corresponda, etc.). El segundo tiene que ver con los documentos fuentes y los comprobantes de las transacciones y operaciones.

Para que se considere útil y adecuada, la documentación, en general, debe reunir los siguientes requisitos:

- Tener un propósito claro.
- Ser apropiada para alcanzar los objetivos de la organización.
- Servir a los directivos para controlar sus operaciones.
- Servir a los fiscalizadores u otras personas para analizar las operaciones.
- Estar disponible y ser accesible para que el personal apropiado y los auditores la verifiquen cuando corresponda.

8.3.10. Supervisión constante

La dirección superior y los funcionarios que ocupan puestos de jefatura deben ejercer una supervisión constante sobre el desarrollo de los procesos, transacciones y operaciones de la institución, con el propósito de asegurar que las labores se realicen de conformidad con la normativa y las disposiciones internas y externas vigentes.

La supervisión es un recurso y una obligación de todo funcionario que realice funciones de administración a diversos niveles. Como recurso permite adquirir, sobre la marcha, una seguridad razonable de que la gestión real es congruente con ro que se planeó hacer y mantener el control sobre cada paso de los procesos, transacciones y operaciones, desde el momento en que se proponen y hasta después de su materialización. Como obligación, la supervisión es mucho más que una mera observación de la forma como se desarrolla el quehacer organizacional, pues además involucra comunicar a los subalternos ras observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar la gestión, aplicar justamente fa autoridad precisa para que aquellas se implanten con eficiencia y puntualidad, y generar en el personal la motivación requerida para que colabore en la ejecución eficaz de los planes.

8.3.11. Registro oportuno

Los hechos importantes que afectan la toma de decisiones y acciones sobre los procesos, operaciones y transacciones deben clasificarse y registrarse inmediata y debidamente.

Los datos sobre transacciones realizadas por la organización y sobre hechos que la afecten, deben clasificarse y registrarse adecuadamente para garantizar que continuamente se produzca y transmita a la dirección información fiable, útil y relevante para el control de operaciones y para la toma de decisiones. Con ese fin, debe establecerse la organización y efectuarse el procesamiento necesario para registrar oportunamente la información generada durante la gestión organizacional y para elaborar los reportes que se requieran.

8.3.12. Sistema contable y presupuestario

Como medida fundamental para un control interno exitoso, debe establecerse y mantenerse actualizado un sistema de contabilidad que brinde una garantía razonable de que los registros consideran tanto los recursos disponibles, como las obligaciones adquiridas por la institución, y que brinde un conocimiento oportuno de las transacciones y una expresión de los resultados de su gestión, de conformidad con los criterios técnicos y legales aplicables. Asimismo, es preciso que exista un sistema presupuestario congruente con la normativa aplicable y que permita a la institución conocer su disponibilidad de recursos para la ejecución de los planes.

8.3.13. Acceso a activos y registros

El acceso a los activos y registros de la organización debe estar claramente definido y delimitado, de modo que sólo lo obtengan los funcionarios autorizados por razón de su cargo y de las labores correspondientes.

Las responsabilidades de los funcionarios conllevan la necesidad de que éstos logren el acceso a los activos y la información requerida para que su desempeño sea adecuado; por consiguiente, los controles deben prever la posibilidad de que cada individuo disponga de los activos precisos, a la vez que se previene el acceso a éstos de otro personal no autorizado. Lo anterior es particularmente importante en relación con activos muy sensibles en virtud de su facilidad de sustracción o eventual abuso o uso inadecuado; como en los casos del efectivo y de la información que no pueda considerarse de carácter público a la luz de la legislación vigente.

Por otra parte, es preciso contemplar el efecto de los sistemas de información computadorizados sobre el acceso a los recursos, particularmente en cuanto a las aplicaciones que se utilizan para conceder autorizaciones y aprobaciones, así como para obtener acceso a información específica que puede resultar sensible. En todo caso, deben implantarse las claves y los niveles de acceso pertinente, así como los controles de uso, tales como bitácoras y pistas de auditoría, que permitan seguir el rastro en el uso de las facilidades de cómputo e informática para conocer lo actuado por los funcionarios con acceso a los sistemas y para determinar su procedencia y legitimidad.

8.3.14. Revisiones de control

Las operaciones de la organización deben ser sometidas a revisiones de control en puntos específicos de su procesamiento, que permitan detectar y corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a lo planeado.

Como parte de las labores de control concomitante, corresponde a la administración identificar los puntos de cada transacción, proceso u operación en los cuales debería aplicarse, sobre la marcha, una medida o un procedimiento de -control tal como una conciliación de anotaciones, una verificación de datos o una revisión de resultados intermedios- para asegurar el avance correcto y legítimo de las actividades organizacionales.

Por lo demás, la intervención de funcionarios diferentes en etapas secuenciales de las operaciones y de los procesos, permite un control cruzado intermedio que procura un resultado de mayor calidad. La aplicación de estos controles concurrentes no elimina la necesidad de la autorización para el inicio de las transacciones, la aprobación final de los resultados ni la eventual verificación posterior por la administración o auditoría interna, cuando lo consideren pertinente.

8.3.15. Conciliación periódica de registros

Deberán realizarse verificaciones y conciliaciones periódicas de los registros contra los documentos fuentes respectivos, para determinar y enmendar cualquier error u omisión que se haya cometido en el procesamiento de los datos.

Las conciliaciones proceden tanto entre los registros y los documentos fuente de las anotaciones respectivas, como entre los registros de un departamento contra los generales de la institución, para la información financiera, administrativa y estratégica propia de la gestión institucional.

El primer caso es, por ejemplo, en el área financiera, el correspondiente a los estados bancarios, que se comparan contra los registros de las cuentas corrientes para verificar la exactitud de los saldos y efectuar las correcciones que sean necesarias, incluyendo la posibilidad de solicitar ajustes al banco; otro ejemplo es de los valores en custodia por un agente externo, que requiere una corroboración de los registros institucionales contra los estados periódicos de la central de valores o el puesto de bolsa, según corresponda. De igual manera aplica para información sensible que externamente alimenta o sirve de referencia para controlar los datos incluidos en los sistemas de información sustantivos de la organización.

Tratándose de comparaciones de registros departamentales contra los generales, los primeros deben cuadrar con las cuentas de control. No obstante, debe tenerse presente el efecto que sobre los registros contables tiene el procesamiento electrónico de la información; así, cuando las transacciones se registran en línea, es probable que se tenga un solo registro global y que la verificación, si es precisa y procedente, sea exclusivamente contra los documentos que originaron las anotaciones.

8.3.16. Arqueos independientes

Deberán ser efectuados arqueos independientes y sorpresivos de los fondos y otros activos de la institución (incluido el acopio de información clave), por funcionarios diferentes de aquellos que los custodian, administran, recaudan, contabilizan y generan.

Los fondos fijos, las cajas chicas (de efectivo, de timbres, etc.) u otras disponibilidades de que disponga la institución deben someterse a arqueos sorpresivos; de igual modo debe procederse -sin perjuicio de las disposiciones específicas que la Contraloría General o autoridad competente emita en relación con ellos-cuando se trate de otro tipo de activos e información clave que se caractericen por su facilidad de sustracción, aun cuando éstos sean custodiados por agentes externos.

En general, al aplicar el procedimiento deben observarse algunos puntos esenciales para garantizar la eficacia y corrección de lo actuado y de las medidas que puedan llegar a adoptarse para corregir cualquier discrepancia. Así, es preciso (1) efectuar el arqueo de manera sorpresiva, a fin de que el custodio no tenga oportunidad de cubrir cualquier faltante o disimular cualquier hecho que perjudique la integridad del fondo o activo y del cual él tenga conocimiento; (2) asignar la realización de este control a un funcionario distinto de quienes custodian, administran, recaudan o registran el activo, a fin de mantener la separación de funciones incompatibles; (3) requerir la presencia del custodio durante todo el procedimiento; (4) dejar constancia del arqueo, con las firmas de los funcionarios participantes; (5) analizar las causas de cualquier desviación; y (6) emprender las acciones correspondientes para corregir las discrepancias, actualizar los registros, introducir las mejoras que procedan en los controles del caso u otros, todo de conformidad con los reglamentos y las políticas que haya definido la institución.

8.3.17. Rotación de labores

Deberá contemplarse la conveniencia de rotar sistemáticamente las labores entre quienes realizan tareas o funciones afines, siempre y cuando la naturaleza de tales labores permita efectuar tal medida.

La rotación de labores tiene que establecerse, cuando las circunstancias lo permitan, en forma sistemática entre quienes ejercen tareas o funciones afines en distintas áreas de la institución. En el área financiera, por ejemplo, una institución podría asignar la custodia de los fondos fijos de caja chica por períodos definidos a funcionarios diferentes. Igualmente, las conciliaciones de cuentas bancarias pueden rotarse entre los funcionarios encargados de elaborarlas, de tal modo que ninguno de ellos concilie una misma cuenta en períodos consecutivos.

La práctica en cuestión procura que los funcionarios no tengan permanentemente el control de partes específicas de una transacción ni de los recursos empleados en ellas, lo que brinda cierta seguridad de que no se presentarán situaciones irregulares en relación con tales transacciones y recursos. Asimismo, suministra parámetros de eficiencia mediante la comparación del desempeño de funcionarios distintos en la misma actividad, lo que permite descubrir más claramente las habilidades particulares de cada uno y asignarles las tareas para las que están mejor dotados. Finalmente, la rotación de deberes sirve como un mecanismo de capacitación, pues al desarrollar actividades diferentes (tanto a modo de procedimiento normal, como en el caso de suplencia de los compañeros que se encuentran en vacaciones o incapacitados), los funcionarios entran en contacto con las diversas etapas de

los procesos organizacionales, y así llegan a comprender su integración en el logro de objetivos mayores.

8.3.18. Disfrute oportuno de vacaciones

Deberá aplicarse la práctica de que los funcionarios disfruten oportunamente de las vacaciones que les correspondan de conformidad con la ley y los reglamentos internos.

Esta práctica permite efectuar una rotación de funciones de manera indirecta. En efecto, cuando un funcionario se encuentra disfrutando de sus vacaciones, otro debe asumir temporalmente esas labores, lo que no sólo permite un control indirecto de las actividades correspondientes (y por ende, la detección de omisiones o errores accidentales o voluntarios, así como la identificación de modos más eficientes de realizar las mismas labores), sino que evita la creación de "funcionarios indispensables" (aquellos sin cuya presencia no es posible continuar con procesos específicos, por lo que resultan virtualmente peligrosos para la salud de la organización, ante una eventual renuncia, incapacidad u otra situación que los aleje de la institución o los convierta en elementos negativos para ella).

Debe tenerse presente que el propósito de las vacaciones consiste en permitir que los funcionarios disfruten de un descanso periódico que permita mantener adecuadamente la salud, la integridad física y mental para servir eficaz y eficientemente, en virtud de la importancia estratégica que ello reviste para la organización. Por ende, las políticas institucionales deberían disponer que los

funcionarios tomen al menos una parte de sus vacaciones como un período continúo de tal duración que obtengan ese descanso.

8.3.19. Dispositivos de control y seguridad

Los equipos utilizados deberán contar con dispositivos de control y seguridad apropiados para garantizar su óptimo uso en las labores que corresponde cumplir a la institución.

Como ya se ha comentado, una de las limitaciones del control interno obedece a que el sistema respectivo es operado por personas, las que están propensas a cansancio, fatiga, descuidos, y situaciones similares- incluyendo la posibilidad de colusión- que eventualmente podrían conducir a errores y fallas. Por lo contrario, los equipos mecánicos, automáticos y electrónicos normalmente rinden tasas de productividad y exactitud apropiados, con lo que reducen el margen de error en las diversas operaciones una vez que son ajustados y programados adecuadamente. Considerando lo anterior, las instituciones deben utilizar tales equipos y dispositivos siempre que su disponibilidad de recursos y las características de las operaciones implicadas lo hagan posible. No obstante, estos equipos también deben ser sometidos a las medidas de control pertinentes para asegurar, entre otras cosas, que sólo sean accesados por personal previamente autorizado, que se instalen y almacenen considerando condiciones adecuadas para su seguridad y preservación, y que se utilicen de manera apropiada y exclusivamente en labores estrictamente atinentes a la gestión corporativa. Igualmente, el personal responsable de ellos debe saber cómo hacer uso de las facilidades correspondientes, por lo que puede llegar a

ser necesario brindarle alguna capacitación para que adquiera las habilidades y los conocimientos pertinentes.

8.4. Procedimientos de Vigilancia y Reporte

Para evitar o disuadir efectivamente el fraude, el banco debe implementar una función de vigilancia apropiada. La vigilancia puede tomar muchas formas y puede ser efectuada por muchos dentro de y fuera del banco, bajo la vigilancia global del comité de auditoría (o directorio cuando no existe un comité de auditoría).

La forma en que se reaccione a incidentes de fraude supuesto o sospechado enviará un mensaje disuasivo claro a toda la entidad, ayudando a reducir el número de ocurrencias futuras. Las acciones siguientes deben ser aplicadas en respuesta a un incidente supuesto de fraude:

* Se debe realizar una investigación exhaustiva del incidente.
* Deben de tomarse acciones apropiadas y consistentes contra los violadores.
* Los controles pertinentes deben ser evaluados y mejorados.
* Deben llevar a cabo comunicaciones.

Se implementará un proceso en el cual los empleados reportan de forma confidencial cualquier malversación real o sospechada de transacciones u operaciones fraudulentas, o violaciones potenciales del código de conducta o política ética.

Podrá ser reportada esta situación según un formulario, el cual está dirigido, o es monitoreado, por un funcionario de ética, oficial responsable de fraude, consejero legal, director de auditoría interna, u otro individuo de confianza responsable de investigar y reportar casos de fraude o actos ilegales.

Los fraudes serán reportados sin tomar en cuenta su cuantificacion a la Unidad de Auditoria Interna y la gerencia que corresponda.

En ambos casos se coordinará con Area Legal y en el primer caso se pondrá a conocimiento de la División de Auditoría Interna.

9. AUDITORIA INTERNA

La División de Auditoria desarrollará Programas de Control Interno, respecto a la implementación de los procedimientos la cual podría incluir:

- Construir un perfil de los Fraudes potenciales que se pueden poner a prueba posteriormente.

- Utilizar software de análisis de datos para revisar la información a fin de encontrar posibles indicadores de Fraude

- Investigar y profundizar en los patrones que surgen del análisis de datos
- Llevar a cabo una supervisión continua para automatizar el proceso de detección
- Documentacion completa de los procedimientos realizados
- Confirmación de los puntos encontrados

- Conciencia de que el análisis de datos sólo provee indicios, no pruebas de fraude
- Notificación a las personas responsables
- Contribuir en la elaboración de los procedimientos.

Los Servicios de Auditoria de Operaciones y de Auditoria de Sistemas, realizarán evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento del registro de los procedimientos y labores de responsabilidad de las unidades que intervengan de acuerdo a lo descrito en la presente Circular.

La División de Auditoria Interna deberá ser pro-activa en reducir oportunidades de fraude:

- identificando y midiendo riesgos de fraude,
- tomando pasos para mitigar riesgos identificados, e
- Implementando y monitoreando controles internos preventivos y apropiados y otras medidas disuasivas.

10. AUDITORIA EXTERNA

Los auditores independientes pueden ayudar a la administración y al directorio (o comité de auditoria) proveyendo una evaluación del proceso de la entidad para identificar, evaluar y responder a los riesgos de fraude.
Examinadores certificados de fraude pueden ayudar al comité de auditoria y al directorio con aspectos del proceso de vigilancia ya sea directamente o como parte de un equipo de auditores internos o auditores independientes.

Examinadores certificados de fraude pueden proveer conocimiento extensivo y experiencia sobre fraude que pueden no estar disponibles dentro de una entidad.

CAPITULO 10

10.1. CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO Y RECOMENDACIONES

En el proceso de elaboración del trabajo se fueron realizando una serie de actividades, para establecer la viabilidad del trabajo en este caso el Manual de fraudes. Como ser entrevista con ejecutivos, empleados de mandos medios y empleados de planta. Recolección de información de diferentes fuentes como ser textos de consulta, normas emitidas por la SBEF, paginas de Internet relacionadas con fraude, normas emitidas por la misma institución. Como resultado de todo esta recopilación de información y textos de consulta, se estableció la ausencia de este documento y la importancia de contar con uno dentro la institución, implementarlo y difundirlo mediante capacitaciones al personal que será el usuario de este documento. Y de esta manera se establezcan controles internos más sólidos, con fundamento en conceptos actualizados en función al riesgo de ocurrencia de fraude tanto interno como externo dentro de la institución. Para que la misma alcance los objetivos institucionales deseados con relación a la mitigación de fraude.

Se recomienda la implementación de este manual en la institución como una herramienta de trabajo en las áreas más vulnerables al riesgo, con el objeto de reducir el riesgo de fraude tanto interno como externo. Mediante

la capacitación sobre el contenido del trabajo, la difusión y aplicación del mismo en la forma que se planteo en el cronograma de implementación.

BIBLIOGRAFIA:

BIBLIOGRAFÍA

- **Archivo**
  Unidad de Auditoria Interna - Banco Bisa S.A.

- **Auditoria Forense**
  Miguel Cano y Danilo Lugo. ECOE Ediciones 2004

- **Asociación Interamericana de Contabilidad**.
  Consideración del fraude en auditoria 1.999.

- **Auditoria Forense**
  Luís Aparicio Delgado. 2003.

- **Control Interno – Modelo COSO**
  Walter Paiva. 2004.

- **Documentos del Comité de Basilea I y II.**

- **Escándalos y fraudes en el Gobierno Corporativo**
  de Miguel Cano y René Castro- ECOE Ediciones 2004

- **Guía de estudios de Auditoria interna Universidad La Salle"**
  Concepto de control interno"

- **Informe**
  sobre el delito económico 2003

- **"Practicas corporativas para minimizar el fraude"**

- **"Papel de la Auditoria en la gestión de riesgo corporativo"**

- **"Practicas corporativas para minimizar el fraude"**

- **Purvin, Robert L. Fraude, 1998, Editorial Continental**

PAGINAS EN INTERNET

- "Indicadores financieros" www.sbef.gov.bo
- "Nuevo acuerdo de capital del Comité de Basilea" www.bis.org/publ/bcbs107aesp.pdf
- www.atlatl.com.mx/docs/Wesb_PractCorp.pdf
- www.iai.es/VerDocum.asp?Cat=7&SCat=4&SCNombre=Riesgos
- www.pwc.com/gx/eng/cfr/gecs/PwC_GECS03_Spain.pdf