

4. Caso Práctico : Administración del Riesgo Operacional del Ciclo de Crédito de una Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL) Vinculada

Una vez descrita la metodología, procederemos a realizar la implementación del proyecto de Administración del Riesgo Operacional. Para realizarlo, es necesario obtener un conocimiento previo de lo que es la compañía y sus líneas de negocio, así como su tamaño y complejidad, es por ello que se presenta a continuación las etapas que se sugieren para la implementación de un Sistema para la Administración el Riesgo Operacional aplicado a una entidad del Sector Financiero y en particular al ciclo de negocio de Crédito al por menor de una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada.

Para nuestro caso se realizará la implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional en una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada, la cual es filial de un Grupo Financiero, formando parte de un Grupo Financiero el cual esta sujeto a la regulación o normatividad local en materia de Riesgo Operacional misma que exige la aplicación de políticas, procedimientos y métodos para la identificación, valuación y reporte de incidentes por riesgo operacional.

En relación a la normatividad local existen las disposiciones que regulan a una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada a cumplir con las disposiciones emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en cuanto a la Administración Integral del Riesgo Operacional, las cuales se definirán en la siguiente sección como parte de las necesidades y expectativas.

4.1. Identificación de las Necesidades y Expectativas de la Administración

Antecedentes del Proyecto

En Enero de 2008 el Director General de la Entidad envió una carta a todos los colaboradores: “La entidad debe gestionar activamente el riesgo operacional. Para ello es necesario racionalizar y mejorar la gestión de incidentes y su proceso de reporte”.

Definición de riesgo operacional de la Entidad: “resultado de la inadecuación o fallas en los procesos internos o eventos externos deliberados, accidentales o naturales”.

Esos principios siguen los criterios del regulador para incluir a la administración del riesgo operacional en una supervisión prudencial, en la misma forma como los demás riesgos. El comité de Basilea¹⁴ asume que una institución financiera podría fallar, simplemente como resultado de un incidente no financiero causado por una falla o avería de sus procesos, así mismo en ese comité se acordó el enfocarse a incluir a la administración del riesgo operacional en los parámetros prudenciales con los cuales las instituciones financieras son requeridas para cumplir.

Declaración de Expectativas de la Administración

Para nuestro caso la Administración ha concentrado sus expectativas mínimas hacia el cumplimiento de los requisitos regulatorios internos, es decir a nivel Entidad, y de los externos que están condicionados a lo indicado por las disposiciones emitidas por el regulador local, en conclusión la Administración busca prevenir a la Entidad de las implicaciones legales y económicas por incumplimiento a las disposiciones regulatorias locales. Dichos requisitos e implicaciones se detallan a continuación.

Requisitos de la Entidad

Generar una base histórica fiable y exhaustiva de incidentes por riesgo operacional de más de 3 años.

Un método para medir la exposición al riesgo en las cuales incluyan y se detalle la identificación y cuantificación de riesgos, análisis de escenarios, indicadores sobre límites de riesgo, mitigación, reporte y revelación de riesgos y eventos de pérdida por riesgo operacional.

Estrategia y estructura organizacional que permita la definición y autorización de políticas y procedimientos, metodología y herramientas para la gestión riesgo operacional incluido la mitigación y control a la exposición al riesgo.

Requisitos según las recomendaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

- Reunir al menos en tres años los incidentes históricos por riesgo operacional.
- Los incidentes históricos deben registrarse en la base de datos histórica.
- Estos requisitos son aplicables a todas las filiales de la Entidad.

¹⁴ Se refiere al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea que en Febrero del 2003 emitió el documento titulado Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk (Sound Practices) que contiene las mejores prácticas y recomendaciones para la administración del riesgo operacional en la industria de servicios financieros, el cual puede ser consultado en la página electrónica <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>.

Requisitos regulatorios locales

Dentro de las razones legales y económicas para justificar la implementación de un Sistema de Administración del Riesgo Operacional en una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada que es nuestro caso, es el cumplir con los requisitos exigidos por el Supervisor local que es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, quién ha emitido las disposiciones de carácter general aplicables a las organizaciones auxiliares del crédito, casas de cambio, uniones de crédito, sociedades financieras de objeto limitado y sociedades financieras de objeto múltiple que a la letra dice:

Título quinto: De las Sociedades Financieras de Objeto Limitado vinculadas.

Artículo 70.- Las Sociedades Financieras de Objeto Limitado Vinculadas,.... , deberán sujetarse a lo señalado en las disposiciones siguientes:

V. El Capítulo IV del Título Segundo de la Circular Única de Bancos¹⁵.

VII. El Capítulo VI del Título Segundo de la Circular Única de Bancos¹⁶.

Para la aplicación de las disposiciones a que se refieren las fracciones V y VII anteriores, las Sociedades Financieras de Objeto Limitado Vinculadas, deberán contar con manuales, procedimientos y políticas definidas y documentadas, debidamente aprobadas por su Consejo sin que esto signifique que dichas políticas deban ser necesariamente idénticas a las de la o las instituciones de banca múltiple con las que tengan Vínculos Patrimoniales.

En la implementación de las disposiciones a que se refieren las fracciones V y VII anteriores, las Sociedades Financieras de Objeto Limitado Vinculadas podrán utilizar los órganos sociales y unidades financieras del grupo financiero o de la institución de banca múltiple con la que tenga Vínculos Patrimoniales, siempre que, cuando se refieran a temas relacionados con la sociedad de que se trate, participe con voz y voto un representante de la propia Sociedad Financiera de Objeto Limitado Vinculada y den aviso a la vicepresidencia de la Comisión, encargada de su supervisión. Lo dispuesto en este párrafo no será aplicable para el consejo de administración, dirección general y comisario del grupo financiero o de la institución de banca múltiple con la que tenga vínculos patrimoniales.

En caso de que la entidad busque cambiar a una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple regulada aplica el cumplimiento a la misma normativa que la indicada para una Sociedad Financiera de Objeto Limitado “SOFOL” Vinculada.

¹⁵ Dicho capítulo puede ser consultado en las Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito emitida por la CNBV en su más reciente actualización del 12 de Agosto del 2011, <http://www.cnbv.gob.mx/Bancos/Paginas/Normatividad.aspx>.

¹⁶ Ídem.

Implicaciones legales y económicas

Las anteriores disposiciones están sujetas a Supervisión por parte de la CNBV y que en caso de incumplimiento podrá sancionar a la entidad conforme a lo dispuesto por la ley de Instituciones de Crédito que a la letra dice:

Artículo 108.- Las infracciones a esta ley o a las disposiciones que sean emitidas con base en ésta por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o la Comisión Nacional Bancaria y de Valores serán sancionadas con multa administrativa que impondrá la citada Comisión, a razón de días de salario mínimo general vigente para el Distrito Federal, conforme a lo siguiente:

I. Multa de 200 a 2,000 días de salario:

i) A las instituciones de crédito, así como a las demás personas morales reguladas por esta Ley, que incumplan con cualquiera de las disposiciones a que se refiere el artículo 96 Bis de la misma.

El artículo 96 Bis de la citada ley dice:

Artículo 96 Bis. Las instituciones de crédito y demás personas morales reguladas por esta ley deberán cumplir con las disposiciones generales de carácter prudencial que emita la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, así como la demás normativa que, en el ámbito de su competencia, emita el Banco de México, orientadas a preservar la solvencia, liquidez y estabilidad de dichas instituciones y, en su caso, de las personas morales reguladas por esta ley, así como el sano y equilibrado desarrollo de las operaciones que son materia de esta ley.

Las disposiciones de carácter general incluyen el Capítulo IV del Título Segundo de la Circular Única de Bancos y el Capítulo VI del Título Segundo de la Circular Única de Bancos, por lo que en caso de incumplimiento la entidad podría ser sancionada con una multa que va de 200 a 2,000 días de salario mínimo.

De igual modo la Ley de Instituciones de Crédito establece que:

Artículo 137 Bis.- La Comisión Nacional Bancaria y de Valores podrá, previo derecho de audiencia de las instituciones de crédito, suspender o limitar de manera parcial la celebración de las operaciones activas, pasivas y de servicios a que se refiere el artículo 46 de esta Ley, cuando dichas actividades se ubiquen en cualquiera de los supuestos siguientes:

I. No se cuente con la infraestructura o controles internos necesarios para realizar las operaciones y servicios respectivos, conforme a las disposiciones aplicables;

IV. Se incumpla con los requisitos necesarios para realizar operaciones o proporcionar servicios específicos, establecidos en disposiciones de carácter general;

Planteamiento de Objetivos y Alcance del Proyecto

Objetivos

La Dirección General debe conocer los riesgos y definir las estrategias para la mitigación de los riesgos operacionales a los cuales esta expuesta la entidad y prevenir o reducir los efectos de los riesgos, así como el cumplir con la regulación local que le es aplicable.

Se debe identificar, evaluar, controlar los riesgos para todos los productos, actividades, procesos y sistemas.

Se debe reunir datos y evaluar los riesgos (pérdidas, indicadores de riesgo).

Promover métodos y herramientas de la gestión de riesgo operacional a través de información y sensibilización entre los colaboradores.

Revelación periódica de incidentes o eventos cuyo impacto haya sido a causa de la materialización de riesgos operacionales.

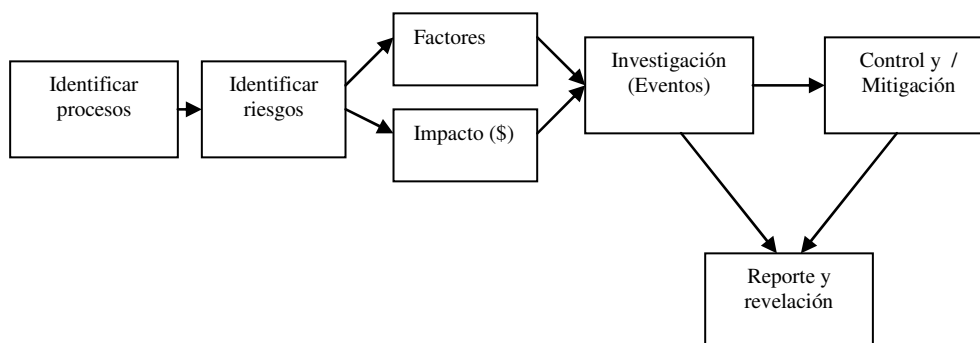
Alcance

La implementación de la Administración del Riesgo Operacional es obligatoria para todos procesos y productos de la Entidad.

Estrategia General

La Entidad parte del supuesto de que a medida de que se definan, identifiquen y documenten los procesos operativos incluidos los de negocio que permiten la realización de la promoción, venta y operación de servicios financieros (crédito) se esta en posibilidad de conocer los riesgos operativos (incluidos legales y tecnológicos) a los que cada proceso está expuesto, y así poder dar cumplimiento a las disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores establecidas en las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito.

De igual modo se está en posibilidad de medir, controlar /mitigar, reportar y revelar los riesgos operacional y eventos de pérdida derivados de riesgos operacionales.



A continuación se definirá dentro del plan de trabajo las fases en las que se ejecutará la estrategia para la implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.

4.2. Análisis y Entendimiento del Ciclo y Procesos de Negocio

Estructura de Gobierno y Administración

Estructura Organizacional y definición de los ciclos de negocio

Historia y antecedentes de la entidad

Datos Generales

La Sociedad Financiera A B C, SOFOL Filial, S.A de C.V, es una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada, orientada a la financiación de bienes y servicios exclusivamente a clientes particulares para solucionar sus necesidades de consumo.

Ubicación de sus oficinas principales. Las oficinas principales se ubican en la Ciudad de México y cuenta con 250 empleados.

Evolución

Es una subsidiaria directa del Grupo A B C, siendo la institución financiera líder, tiene alrededor de 150,000 empleados distribuidos Europa, Norteamérica y Asia.

La entidad ofrece una extensa gama de soluciones de crédito al consumo a través de canales de distribución o puntos de venta.

La Sociedad Financiera A B C, SOFOL Filial, S.A de C.V, es una Sociedad Financiera de Objeto Limitado vinculada y se constituyó en México en el año 2004 como una sociedad de capital variable a través de la autorización de la SHCP para organizarse y operar como sociedad financiera de objeto limitado vinculada.

Descripción del negocio

Principales actividades: La Sociedad Financiera A B C, SOFOL Filial, S.A de C.V es una empresa multiespecialista orientada al crédito al consumo a personas físicas ofreciendo los siguientes tipos de productos:

- Crédito automotor (automotriz y motocicleta).

Cultura Corporativa

Misión: Contribuir a que los clientes satisfagan sus necesidades de consumo a través de la oferta de productos de crédito y asesoramiento financiero.

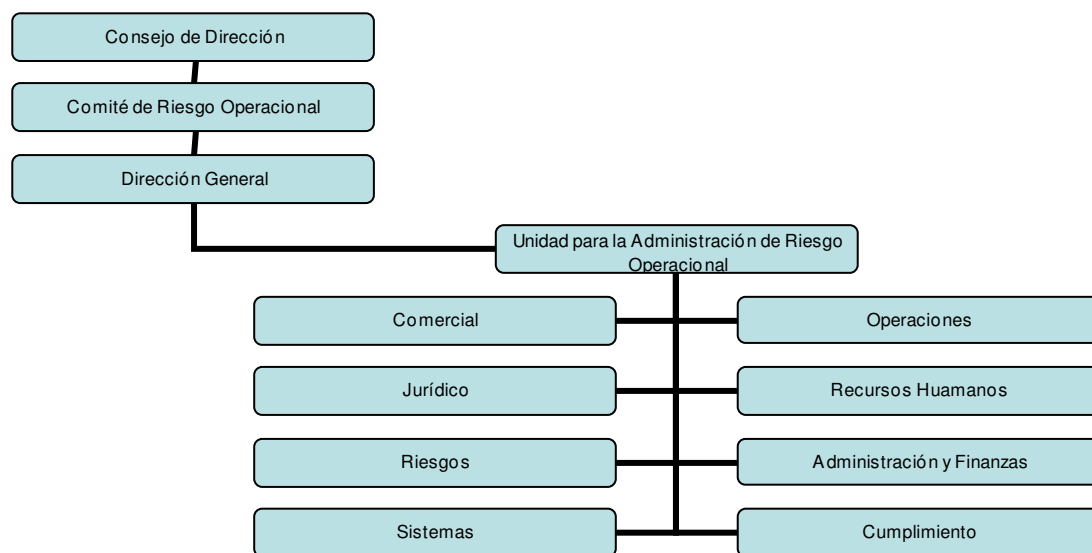
Visión: Ser una empresa líder en el financiamiento de créditos al consumo dentro del mercado mexicano, proporcionando soluciones financieras ajustadas a las necesidades de clientes y socios.

Objetivo general: Para el año 2012 ser la empresa líder en México como financiera especialista de crédito al consumo multiplicando por diez veces las cifras de negocio.

Estructura organizacional (roles y lineamientos generales)

Los objetivos que se buscan durante la implementación del sistema, es la definición de claras líneas de autoridad, segregación funcional, así como la adecuada aplicación y monitoreo de la estrategia definida por la Alta Administración.

Para dar cumplimiento a la clara definición de reglas y segregación funcional se establece la creación de la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional que reporta funcionalmente a la Dirección General cuyo objetivo es gestionar la identificación, medición, mitigación, reporte y revelación del riesgo operacional al Comité de Riesgo Operacional y al Consejo de Dirección, en coordinación con las áreas operativas de la entidad.



Roles¹⁷

1. Consejo de dirección

a. Roles

¹⁷ Los roles presentados en el presente trabajo están fundamentados en el capítulo IV sección segunda de las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito en su más reciente actualización de Agosto del 2011 por parte de la CNBV, las cuales pueden consultarse en <http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20carácter%20general%20aplicables%20a%20las%20instituciones%20de%20crédito.docx>

- i. Aprobación de los manuales para la administración del riesgo operacional con los objetivos, lineamientos y políticas.
 - ii. Aprobación de límites de riesgo y los mecanismos para la realización de acciones correctivas.
2. Comité de Riesgo Operacional
- a. Roles
 - i. Proponer al Consejo de Dirección la aprobación de los objetivos, lineamientos y políticas para la administración del riesgo operacional.
 - ii. Proponer al Consejo de Dirección la aprobación de los límites de riesgo.
 - iii. Proponer al Consejo de Dirección la aprobación de los mecanismos para la implementación de acciones correctivas.
 - iv. Proponer al Consejo de Dirección la aprobación de excepciones o casos especiales en los cuales se pueden exceder los límites de riesgo.
 - v. Aprobación de la metodología y herramientas para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los riesgos operacionales.
 - vi. Aprobar las metodologías para la identificación, valuación, medición y control de los riesgos de las nuevas operaciones, productos y servicios que la Institución pretenda ofrecer al mercado.
 - vii. Aprobar las acciones correctivas propuestas por la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.
 - viii. Aprobar los manuales para la administración del riesgo operacional.
 - ix. Informar al Consejo de dirección al menos cada tres meses sobre la exposición al riesgo asumida por la Institución y los efectos negativos que se podrían producir en el funcionamiento de la misma, así como sobre la inobservancia de los Límites de Exposición al Riesgo y Niveles de Tolerancia al Riesgo establecidos.
 - x. Informar al Consejo sobre las acciones correctivas implementadas.
 - xi. Asegurar, en todo momento, el conocimiento por parte de todo el personal involucrado en la toma de riesgos, de los Límites de Exposición al Riesgo, así como los Niveles de Tolerancia al Riesgo.
3. Dirección General
- a. Roles

- i. Establecer programas de revisión por parte de la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional y de las Unidades de Negocio, respecto al cumplimiento de objetivos, procedimientos y controles en la celebración de operaciones, así como de los Límites de Exposición al Riesgo y Niveles de Tolerancia al Riesgo.
 - ii. Asegurarse de la existencia de adecuados sistemas de almacenamiento, procesamiento y manejo de información.
 - iii. Difundir y, en su caso, implementar planes de acción para casos de contingencia en los que por caso fortuito o fuerza mayor, se impida el cumplimiento de los Límites de Exposición al Riesgo y Niveles de Tolerancia al Riesgo aplicables.
 - iv. Establecer programas de capacitación y actualización para el personal de la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional, y para todo aquél involucrado en las operaciones que impliquen riesgo para la Institución.
 - v. Establecer procedimientos que aseguren un adecuado flujo, calidad y oportunidad de la información, entre las Unidades de Negocio y la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional, a fin de que ésta última cuente con los elementos necesarios para llevar a cabo su función.
4. Unidad para la Administración del Riesgo Operacional
- a. Roles
 - i. Proponer al comité de riesgos para su aprobación las metodologías, modelos y parámetros para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentra expuesta la Institución, así como sus modificaciones.
 - ii. Medir, vigilar y controlar que la Administración Integral de Riesgos considere todos los riesgos en que incurre la Institución dentro de sus diversas Unidades de Negocio.
 - iii. Verificar la observancia de los Límites de Exposición al Riesgo, así como los Niveles de Tolerancia al Riesgo aceptables por tipo de riesgo.
 - iv. Apoyo a áreas Staff sobre la implementación y aplicación de modelos para identificación, medición y control de riesgos operativos.
 - v. Proporcionar al Comité de Riesgo Operacional información relativa a las desviaciones que, en su caso, se presenten con respecto a los Límites de Exposición al Riesgo y a los Niveles de Tolerancia al Riesgo establecidos, propuestas de acciones correctivas necesarias como resultado de una desviación observada

respecto a los Límites de Exposición al Riesgo y Niveles de Tolerancia al Riesgo autorizados e información relativa a la evolución histórica de los riesgos asumidos por la Institución.

vi. Recomendar, en su caso, al director general y al comité de riesgos, disminuciones a las exposiciones observadas, y/o modificaciones a los Límites de Exposición al Riesgo y Niveles de Tolerancia al Riesgo según sea al caso.

5. Comercial

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos de promoción y venta de productos y servicios.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

6. Operaciones

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos de autorización, financiamiento, cobranza, pos venta.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

7. Riesgo

a. Roles

- i. Documentación y actualización de la política de riesgo crédito para el estudio, autorización y financiamiento del crédito, proceso y políticas para la admisión de socios comerciales, así como el proceso y políticas para la constitución de reservas preventivas de igual modo los lineamientos y proceso para la prevención del fraude.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

8. Jurídico

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos jurídicos corporativos, legales y notariales.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

9. Recursos Humanos

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos reclutamiento, selección, contratación de personal, administración de nómina, capacitación y ambiente organizacional.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

10. Administración y Finanzas

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos planeación y control financiero, presupuestal, control de gastos, servicios generales, tesorería, registro y revelación de información contable.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.
- iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

11. Administración de Sistemas

a. Roles

- i. Documentación y actualización de procesos de estrategia de desarrollo de Tecnologías de la información, implementación y mantenimiento de sistemas, administración de operaciones, soporte a usuarios, seguridad de la información.
- ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.

iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

12. Cumplimiento

a. Roles

i. Documentación y actualización de procesos de cumplimiento regulatorio, ética y de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.

ii. Identificación, medición, control y revelación de riesgos operativos.

iii. Presentación y reporte sobre la identificación, medición, control de riesgos operativos a la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional.

Diagrama y esquema funcional

El desglose de la estructura y esquema funcional que se mantendrá para dar soporte a la estrategia de implementación y operación de la administración del riesgo operacional se muestra partiendo del negocio, así como de los procesos y áreas involucradas tal y como se muestra en la figura 4.1.

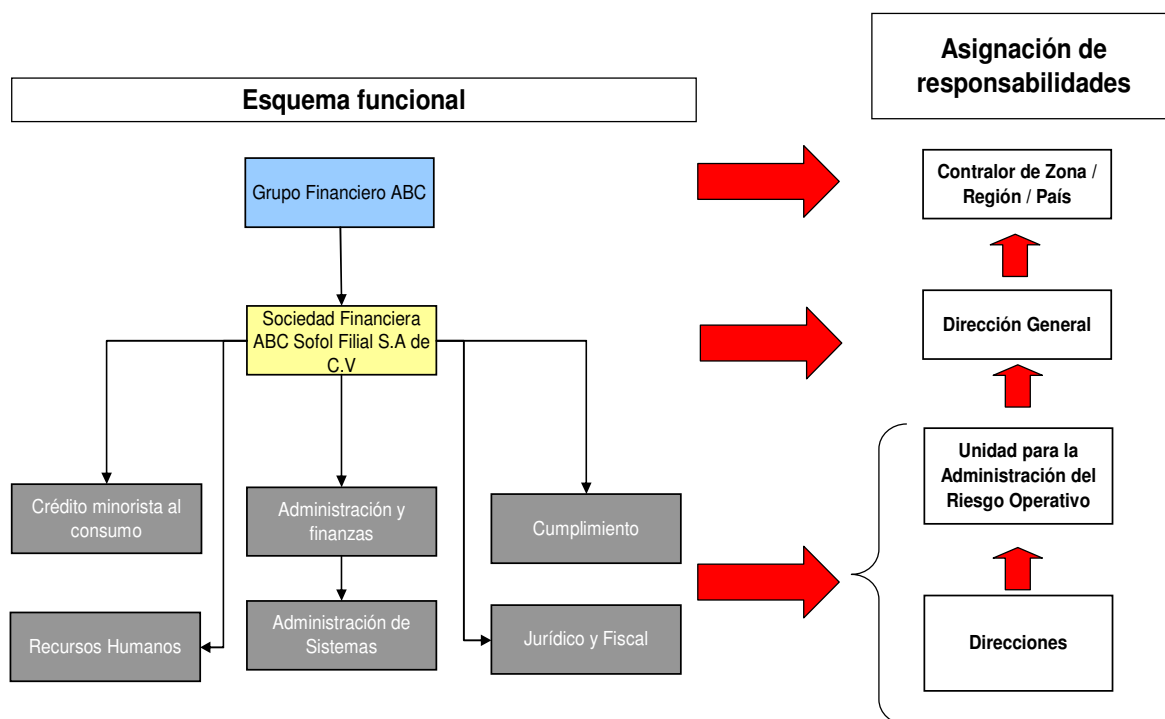


Figura 4.1: Esquema funcional.

Diseño Organizacional

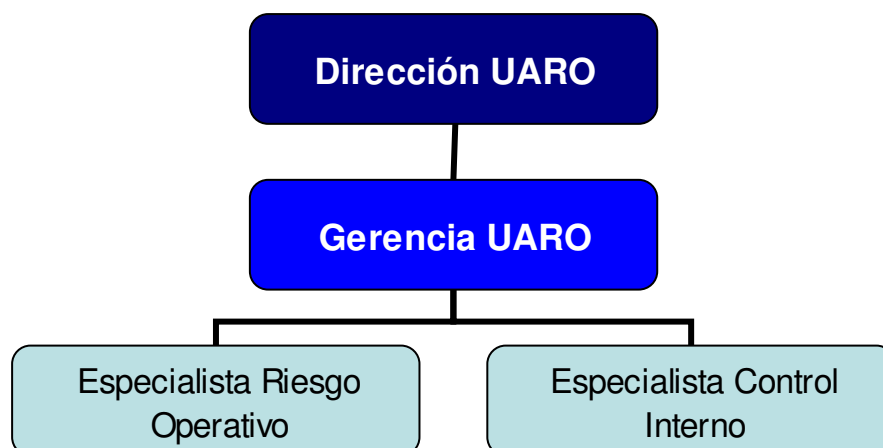
Una vez definidos los roles y esquemas funcionales es indispensable contar con el panorama organizacional que nos indique los responsables de los ciclos y macroprocesos quienes serán los funcionarios encargados de gestionar el riesgo operacional en sus límites de autoridad y responsabilidad, el esquema de la figura 4.1 nos muestra el diseño organizacional de la compañía.

Estructura de la Unidad para la Administración del Riesgo Operacional (UARO)

Para efectos de contar con una adecuada coordinación y especialización en la administración del riesgo operacional se cuenta con un área exclusiva para tal fin y así prevenir conflictos de interés y salvaguardar la segregación funcional con las áreas de operación, soporte y de negocio de la entidad. A continuación se muestra las funciones de la UARO.

- Apoyo y asesoramiento a las áreas operativas, negocio y soporte para el cumplimiento en la implementación y en la gestión de riesgos operacionales.
- Apoyo en la identificación, medición y monitoreo de riesgos operacionales para todos los procesos, productos y servicios de la entidad.
- Procurar el cumplimiento de la adecuada aplicación de la metodología, políticas y procedimientos de gestión de riesgo operacional.
- Realizar las acciones necesarias para el cumplimiento en cuanto a regulación de riesgo operativo.
- Seguimiento a límites e indicadores de riesgos.
- Generación de informes a la Dirección General y Comité de Riesgo Operacional en cuanto al cumplimiento de límites de riesgos así como de la revelación periódica de pérdidas por riesgo operacional.
- Seguimiento a planes de mitigación a riesgos operacionales.

Organigrama UARO



Dirección UARO

- Funciones

- i. Presentar a la Dirección General y Comité de Riesgo Operacional la metodología, modelos, lineamientos y procedimientos para la gestión del riesgo operacional para su aprobación.
- ii. Presentar al Comité de Riesgo Operacional y Dirección General los límites de riesgo para aprobación.
- iii. Promover el cumplimiento en la aplicación de las políticas, procedimientos, metodología de gestión del riesgo operacional.
- iv. Procurar y autorizar los recursos humanos, informáticos así como la capacitación y actualización del personal para la administración del riesgo operacional.

Gerencia UARO

- Funciones

- i. Presentar a la Dirección UARO los límites de riesgo para aprobación.
- ii. Presentar los informes relativos al cumplimiento al monitoreo de límites de riesgo así como de la aplicación de los lineamientos y metodología de la gestión del riesgo operacional.
- iii. Coordinar y asesorar a las áreas operativas en lo relativo a la implementación de modelos de identificación y medición de riesgos así como al establecimiento de planes de acción o mitigación de riesgos.

- iv. Presentar a las áreas operativas y Dirección UARO informes estadísticos relativos a pérdidas por riesgo operacional así como del resultado de evaluación de controles internos.
- v. Coordinación en la atención de auditorías.

Especialista Riesgo Operativo

- Funciones

- i. Apoyo al monitoreo de límites de riesgo.
- ii. Generación de informes de monitoreo de límites de riesgo.
- iii. Asesorar a las áreas operativas en cuanto a la implementación de modelos de identificación y medición de riesgos así como de planes de mitigación.
- iv. Elaboración de bases de datos de pérdidas por riesgo operacional así como análisis y presentación estadística de datos de datos.

Especialista Control Interno

- Funciones

- i. Apoyo a las áreas internas para el diseño e implementación de controles internos.
- ii. Monitoreo al cumplimiento en la ejecución de controles internos.
- iii. Elaboración de informes con el resultado de la evaluación de controles internos.

Asignación de responsabilidades y ciclos de negocio

A continuación se muestra en la figura 4.2, el esquema de asignación de las responsabilidades en cuanto a la propiedad de ciclos de negocio, macro procesos y procesos por cada Dirección funcional que conforma la entidad.

Es importante aclarar que la entidad esta clasificada dentro de la línea de negocios de Banca Minorista según la clasificación por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores como se indica en el Anexo 12 A “Requisitos para la elaboración y actualización de la base de datos histórica a que contenga el registro sistemático de los diferentes tipos de pérdida asociada al riesgo operacional de las instituciones de crédito”, emitido por la CNBV en su más reciente publicación del 12 de Agosto del 2011 (<http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/Normatividad.aspx?an=37&c=27#is37>), ver Anexo 1 para consultar las líneas de negocios.

Esquema de Responsabilidades

Responsable Sociedad Financiera ABC Sofol Filial: Director General

Responsable Unidad Administración Riesgo Operacional (UARO): Director UARO

Línea de negocios: Banca Minorista

Ciclo de negocio	Responsable Ciclo de negocio	Macro Proceso	Dueño de Macro proceso
Crédito minorista al consumo	Director Comercial	Promoción	Director Comercial
		Venta	Director Comercial
	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Autorización y Financiamiento	Director de Operaciones / Director de Riesgo
	Director de Operaciones	Pos venta	Director de Operaciones
		Cobranza	Director de Operaciones
		Cobranza por incumplimiento	Director de Operaciones
Administración y Finanzas	Director de Administración y Finanzas	Contabilidad	Director de Administración y Finanzas
		Planeación Financiera	Director de Administración y Finanzas
		Servicios Generales	Director de Administración y Finanzas
Administración de sistemas	Director de Sistemas	Administración de Sistemas	Director de Sistemas
Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos
Jurídico y Fiscal	Director Jurídico	Legal	Director Jurídico
Cumplimiento	Oficial de Cumplimiento	Control Normativo	Oficial de Cumplimiento

Figura 4.2: Esquema de responsabilidades.

Plan de Trabajo

El plan de trabajo para la ejecución de la estrategia relativa a la implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional está compuesto por tres fases:

- 1.- Fase 1: Planeación y arranque.
- 2.- Fase 2: Diseño, documentación e implementación.

3.- Fase 3: Evaluación y monitoreo.

Esquemáticamente se representa como sigue, indicando los plazos de duración de cada fase.



A continuación se desglosan las actividades de cada una de las fases, dichas actividades dan el contenido al plan de trabajo.

Fase 1: Planeación y arranque.

- Definición de estrategia y expectativas de la Dirección General.
- Desarrollo y difusión de la Política General de Administración del Riesgo Operacional.
- Elaboración de la estructura organizativa y funcional, así como de la Unidad para la Administración de Riesgo Operacional.
- Asignación de Responsables a cada área de soporte y de negocio para la administración del riesgo operacional es su área de competencia, a esos Responsables se les denominara de aquí en adelante como “Contactos”.

Fase 2: Diseño, documentación e implementación.

- Mapeo de Procesos relativos al ciclo de crédito para la línea de negocio minorista.
- Identificación, medición de riesgos operacionales (factores e impacto).
- Investigación, reporte y revelación de eventos de pérdida.
- Desarrollo de niveles de tolerancia o límites e indicadores de riesgos.
- Identificación de controles internos y desarrollo planes de acción o mitigación a los riesgos detectados según prioridad.

Fase 3: Evaluación y monitoreo.

- Programa de evaluación de controles internos.

- Documentación del programa de monitoreo a los eventos de pérdida por proceso y vigilancia al cumplimiento a límites o niveles de tolerancia.
- Seguimiento y prueba a los planes de mitigación.
- Arranque para el desarrollo del sistema para la captura y revelación de eventos de pérdida por riesgo operacional.

La planeación de los recursos (tiempos) y el programa de actividades se calendariza conforme a los siguientes diagramas de Gant (ver figura 4.3 y figura 4.4).

Ejemplo de Aplicación

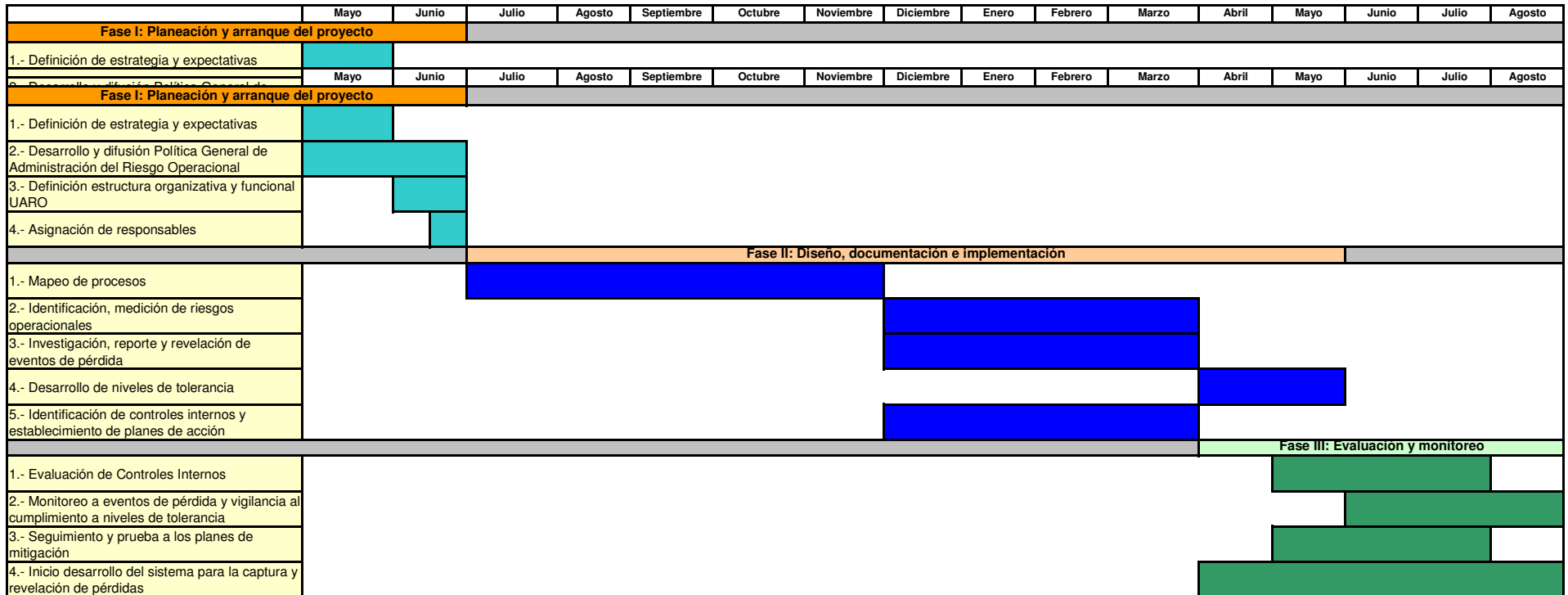


Figura 4.3: Planeación por fases.

4.3. Diseño e Implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional

Para efectos de cumplir con la estrategia de implementación del modelo de gestión de riesgo operacional se tiene que partir del entendimiento general y después particular del negocio, así como de los productos y canales de venta para lo cual es imprescindible realizar un estudio detallado de los “Macroprocesos” que irán de lo general hasta llegar a las actividades particulares que conforman los diversos procesos que tiene implementados la entidad para el logro de su visión, misión y objetivo general.

Mapeo de Procesos

La entidad ha establecido 13 macroprocesos los cuales describen la forma en la cual está organizada para brindar el servicio de crédito a sus clientes así como el soporte al negocio desde la preventa hasta la posventa; así mismo, el cumplimiento de las obligaciones regulatorias a las cuales esta sujeta. A continuación se indican los 13 macroprocesos (ver figura 4.5).

El factor clave del éxito en el mapeo de los procesos es el involucramiento de las Direcciones y Especialistas (personal directamente implicado en la ejecución de los procesos) ya que su conocimiento y experiencia es la base para reflejar con precisión el entendimiento y perfil del negocio.

A continuación se muestra el mapeo preliminar del negocio el cual consta de lo siguiente:

- Nombre del Macroproceso.
- Dueño del Macroproceso.
- Código del Macroproceso (De acuerdo al inventario inicial).
- Nombre del proceso.
- Dueño del proceso.
- Código del proceso (En función del inventario y de la familia de procesos).
- Nombre del Subproceso.
- Dueño del Subproceso.
- Código del Subproceso (En función del inventario y de la familia de procesos).
- Descripción del Subproceso.

- Tipología (Rutinario o No rutinario)

Sociedad Financiera A B C, SOFOL Filial, S.A de C.V	
Nombre Macroproceso	Código
Promoción	MP – 01
Venta	MP – 02
Autorización y financiamiento	MP – 03
Pos venta	MP – 04
Cobranza	MP – 05
Cobranza por incumplimiento	MP – 06
Contabilidad	MP – 07
Planeación Financiera	MP – 08
Servicios Generales	MP – 09
Administración de Sistemas	MP – 10
Recursos Humanos	MP – 11
Legal	MP – 12
Control Normativo	MP – 13

Figura 4.5: Macroprocesos.

A continuación se muestra el mapeo de proceso (del macro proceso de promoción al macroproceso de cobranza por incumplimiento) hasta llegar a los subprocesos que conforman cada macroproceso, añadiendo una breve descripción a cada uno de ellos, ver figura 4.6.

Sociedad Financiera A B C, SOFOL Filial, S.A de C.V

Línea de negocio: Banca Minorista

Proyecto: Implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operacional "Basilea II - Riesgo Operacional"

Mapeo del Proceso										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Dueño del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Dueño del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Dueño del Subproceso	Descripción del Subproceso	Tipología
Promoción	MP-01	Director Comercial	Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Director Comercial	Generación de ideas, elaboración de conceptos y definición de oferta.	MP-01-P01-SB-01	Gerente Comercial	En base a las necesidades del mercado, a las acciones derivadas de la competencia y a estrategias internas se toma la decisión de realizar el diseño de un nuevo producto, para el cual se definen y plantean las características de una oferta de consumo.	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Director Comercial	Desarrollo técnico de ofertas.	MP-01-P01-SB-02	Gerente Comercial	Desarrollo del documento conceptual utilizando la información referente a las características del producto tales como normativa regulatoria del producto (tasas de interés, gastos y accesorios), primas de seguro, contrato para la tramitación y operación del producto así como manuales de políticas y procesos.	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Desarrollo de ofertas de promoción	MP-01-P01	Director Comercial	Lanzamiento de ofertas.	MP-01-P01-SB-03	Gerente Comercial	Puesta en archa de la estrategia del lanzamiento de la oferta en función de la implementación de la infraestructura tecnológica necesaria para el canal de venta así como la reglamentación interna de la oferta, manuales de operación y capacitación.	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Desarrollo de campañas de publicidad	MP-01-P02	Director Comercial	Definición campañas de publicidad.	MP-01-P02-SB-01	Gerente MKT	Establecimiento de estrategias de promoción y comercialización a través de canales de venta y medios.	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Desarrollo de campañas de publicidad	MP-01-P02	Director Comercial	Implementación de campañas de publicidad.	MP-01-P02-SB-02	Gerente MKT	Aplicación de recursos y puesta en marcha de estrategia de comunicación de la oferta en canales de venta y medios de comunicación.	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Vinculación con prospectos	MP-01-P03	Director Comercial	Aprovisionamiento de recursos.	MP-01-P03-SB-01	Gerente Comercial	Estudios de presupuestación para el mantenimiento de la oferta	No rutinario
Promoción	MP-01	Director Comercial	Vinculación con prospectos	MP-01-P03	Director Comercial	Entrenamiento a fuerza de ventas.	MP-01-P03-SB-02	Gerente Comercial	Capacitación de vendedores y alineación de capital humano a políticas y estrategia de venta.	Rutinario

Figura 4.6: Mapeo del ciclo de crédito minorista.

Ejemplo de Aplicación

Mapeo del Proceso										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Dueño del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Dueño del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Dueño del Subproceso	Descripción del Subproceso	Tipología
Venta	MP-02	Director Comercial	Negociación y asesoramiento.	MP-02-P01	Director Comercial	Asesoramiento a cliente.	MP-02-P01-SB-01	Gerente Comercial	Identificación de las necesidades y asesoramiento a los clientes que solicitan el crédito.	Rutinario
Venta	MP-02	Director Comercial	Negociación y asesoramiento.	MP-02-P01	Director Comercial	Negociación.	MP-02-P01-SB-02	Gerente Comercial	Obtención de información básica del cliente y determinación si pertenece o no al mercado objetivo y si éste esta de acuerdo con las condiciones del crédito.	Rutinario
Venta	MP-02	Director Comercial	Formalización de venta.	MP-02-P02	Director Comercial	Preautorización.	MP-02-P02-SB-01	Gerente Comercial	Análisis preliminar de los datos del cliente y documentación en cuanto su apego a políticas y condiciones del crédito.	Rutinario
Venta	MP-02	Director Comercial	Formalización de venta.	MP-02-P02	Director Comercial	Integración de expediente inicial.	MP-02-P02-SB-02	Gerente Comercial	Recabación, integración y envío de documentación del cliente a mesas de control así como resguardo y protección de información del cliente.	Rutinario
Venta	MP-02	Director Comercial	Seguimiento a la venta.	MP-02-P03	Director Comercial	Supervisión a la fuerza de ventas.	MP-02-P03-SB-01	Gerente Comercial	Seguimiento a indicadores de venta, estadísticas de rechazos y aceptaciones así como tiempos de ejecución de las ventas.	Rutinario
Venta	MP-02	Director Comercial	Seguimiento a la venta.	MP-02-P03	Director Comercial	Gestión de contacto con clientes.	MP-02-P03-SB-02	Gerente Comercial	Generación de estadísticas por producto y tipología de clientes aceptados y solicitudes de rechazadas así como de reincidencias de solicitudes.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Análisis de Crédito .	MP-03-P01	Director de Operaciones	Pre estudio.	MP-03-P01-SB-01	Gerente de Admisión de Créditos	Verificación de la consistencia y veracidad de datos y de la documental entregada por el cliente así como la atención de alertas de riesgo en cumplimiento a las políticas internas.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Análisis de Crédito.	MP-03-P01	Director de Riesgo	Mesa de Control.	MP-03-P01-SB-02	Gerente de Riesgo	Análisis técnico en cuanto a las condiciones establecidas para el correcto aseguramiento del crédito y adecuada formalización.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Análisis de riesgo.	MP-03-P02	Director de Riesgo	Formalización.	MP-03-P02-SB-01	Gerente de Riesgo	Aceptación de solicitud e integración a base de créditos autorizados.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Archivación y custodia.	MP-03-P03	Director de Operaciones	Integración de expediente.	MP-03-P03-SB-01	Gerente de Archivo	Recepción, integración y resguardo de documentación del cliente.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Dispersión de recursos.	MP-03-P04	Director de Operaciones	Colocación de recursos.	MP-03-P04-SB-01	Gerente de Financiamiento	Verificación de cuenta de punto de venta y asignación de recursos en cuenta.	Rutinario

Continuación figura 4.6.

Ejemplo de Aplicación

Mapeo del Proceso										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Dueño del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Dueño del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Dueño del Subproceso	Descripción del Subproceso	Tipología
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Atención y solicitud de información de clientes.	MP-04-P01	Director de Operaciones	Tratamiento de solicitudes de información de clientes y aclaraciones.	MP-04-P01-SB-01	Gerente de Atención a Clientes	Recepción, atención y respuesta a solicitudes de información (aclaraciones, quejas, información sobre cuentas de crédito) por parte de clientes vía telefónica u otros medios (e-mail, fax , mensajería)	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Atención y solicitud de información de clientes.	MP-04-P01	Director de Operaciones	Intervención en datos de clientes.	MP-04-P01-SB-02	Gerente de Atención a Clientes	Ejecución de ordenes de intervención sobre datos de clientes a petición del cliente vía telefónica, fax, mensajería o correo electrónico (modificación de datos del cliente: datos demográficos, datos laborales).	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Tratamiento continuo a los créditos.	MP-04-P02	Director de Operaciones	Intervención sobre los créditos.	MP-04-P02-SB-01	Gerente de Intervención de Cuentas	Ejecución de ordenes de intervención sobre créditos para la modificación de datos del crédito a petición del cliente vía telefónica, fax, mensajería o correo electrónico (cancelaciones y altas de cuentas bancarias domiciliadas, pagos domiciliados, cancelaciones).	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Tratamiento continuo a los créditos.	MP-04-P02	Director de Operaciones	Realización ajustes a los créditos.	MP-04-P02-SB-02	Gerente de Intervención de Cuentas	Ejecución de ordenes de intervención sobre las condiciones financieras de los créditos (ajustes de amortizaciones y adeudos, reestructuraciones).	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Aseguramiento de créditos.	MP-04-P03	Director de Operaciones	Emisión de seguros.	MP-04-P03-SB-01	Gerente de seguro de crédito	Contratación, registro y pago de póliza de seguro de crédito vía intermediario de seguros por daños y pérdida ante aseguradora.	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Aseguramiento de créditos.	MP-04-P03	Director de Operaciones	Renovación de seguros.	MP-04-P03-SB-02	Gerente de seguro de crédito	Cancelación o renovación pólizas anuales o multianuales vía intermediario de seguro del crédito por daños y pérdida ante aseguradora.	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	MP-04-P04	Director de Operaciones	Evaluación y tratamiento de la insatisfacción del cliente.	MP-04-P04-SB-01	Gerente de Atención Unidad Especializada	Análisis estadístico sobre la velocidad en la atención a clientes, efectividad en la resolución de quejas, aclaraciones y demandas, cumplimiento ético en la atención así como productividad por operador.	Rutinario
Posventa	MP-04	Director de Operaciones	Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	MP-04-P04	Director de Operaciones	Tratamiento de las reclamaciones y demandas que conciernen a servicio al cliente.	MP-04-P04-SB-02	Gerente de Atención Unidad Especializada	Atención de demandas y reclamos de clientes derivados de la atención de solicitudes de clientes o de organismos de protección de usuarios de servicios financieros .	Rutinario

Continuación figura 4.6.

Ejemplo de Aplicación

Mapeo del Proceso										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Dueño del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Dueño del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Dueño del Subproceso	Descripción del Subproceso	Tipología
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Gestión del primer pago vencido.	MP-05-P01	Director de Operaciones	Detección del primer pago vencido	MP-05-P01-SB-01	Gerente de Cobranza	Administración de filas de espera y búsqueda de pagos vencidos según plazo.	Rutinario
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos.	MP-05-P02	Director de Operaciones	Gestión de búsqueda	MP-05-P02-SB-01	Gerente de Cobranza	Localización de deudor a través de referencias telefónicas.	Rutinario
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos.	MP-05-P02	Director de Operaciones	Procesamiento de pagos vencidos.	MP-05-P02-SB-02	Gerente de Cobranza	Validación de pagos de clientes (capital, intereses y gastos) así como adeudos pendientes de pago.	Rutinario
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Regularización de créditos en mora.	MP-05-P03	Director de Operaciones	Negociación de acuerdos para regularización.	MP-05-P03-SB-01	Gerente de Cobranza	Establecimiento de estrategias de negociación con deudor (condonaciones, pagos anticipados, reestructuración de gastos, intereses).	Rutinario
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Regularización de créditos en mora.	MP-05-P03	Director de Operaciones	Monitoreo de los pagos de créditos .	MP-05-P03-SB-02	Gerente de Cobranza	Seguimiento al comportamiento de pagos, vencimientos, reincidencias en cobranza.	Rutinario
Cobranza	MP-05	Director de Operaciones	Regularización de créditos en mora.	MP-05-P03	Director de Operaciones	Envío de expedientes a litigio.	MP-05-P03-SB-03	Gerente de Cobranza	Clasificación de cartera vencida e integración de expediente para cobranza por incumplimiento.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Recuperación vía conciliación.	MP-06-P01	Director de Operaciones	Negociación.	MP-06-P01-SB-01	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Localización de deudor a través de referencias telefónicas, laborales, familiares, domiciliarias; establecimiento de acuerdo de pago, dación, adjudicación y / o embargo.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Recuperación vía conciliación.	MP-06-P01	Director de Operaciones	Adjudicación.	MP-06-P01-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Establecimiento de contrato de dación en pago, recepción de bien y registro contable de adjudicado.	Rutinario

Continuación figura 4.6.

Ejemplo de Aplicación

Mapeo del Proceso										
Macroproceso	Código del Macroproceso	Dueño del Macroproceso	Nombre del Proceso	Código del Proceso	Dueño del Proceso	Nombre del Subproceso	Código del Subproceso	Dueño del Subproceso	Descripción del Subproceso	Tipología
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Administración de cartera vía agencias externas.	MP-06-P02	Director de Operaciones	Entrega de cartera.	MP-06-P02-SB-01	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Clasificación de cartera vencida e integración de expediente para entrega a agencias externas para recuperación.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Administración de cartera vía agencias externas.	MP-06-P02	Director de Operaciones	Medición de la recuperación.	MP-06-P02-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Seguimiento a la recuperación vía agencias externas, análisis estadístico del comportamiento en la recuperación y pase a pérdidas.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Administración de cartera vía agencias externas.	MP-06-P02	Director de Operaciones	Facturación a agencias externas.	MP-06-P02-SB-03	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Recepción, validación y autorización de pago de facturas a agencias.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Venta de cartera.	MP-06-P03	Director de Operaciones	Valuación y retiro de cartera.	MP-06-P03-SB-01	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Determinación del valor de la cartera vencida, registro en libros.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Venta de cartera.	MP-06-P03	Director de Operaciones	Autorización de venta de cartera.	MP-06-P03-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Autorización y registro contable de venta de la cartera vencida.	No rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Pase a cartera vencida.	MP-06-P04	Director de Operaciones	Valuación de cartera vencida.	MP-06-P04-SB-01	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Valuación y registro de la cartera vencida según antigüedad.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Pase a cartera vencida.	MP-06-P04	Director de Operaciones	Formalización del pase a pérdidas de la cartera vencida.	MP-06-P04-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Autorización del pase pérdida de la cartera vencida así como su registro contable.	Rutinario
Autorización y financiamiento	MP-03	Director de Operaciones / Director de Riesgo	Archivación y custodia.	MP-03-P03	Director de Operaciones	Integración de expediente.	MP-03-P03-SB-01	Gerente de Archivo	Recepción, integración y resguardo de documentación del cliente.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Pase a cartera vencida.	MP-06-P04	Director de Operaciones	Formalización del pase a pérdidas de la cartera vencida.	MP-06-P04-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Autorización del pase pérdida de la cartera vencida así como su registro contable.	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Monitoreo a la gestión de la cobranza por incumplimiento.	MP-06-P05	Director de Operaciones	Creación de estadísticas y análisis de resultados..	MP-06-P05-SB-01	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Análisis estadístico sobre la recuperación vs pase pérdida (efectividad en la recuperación).	Rutinario
Cobranza por incumplimiento	MP-06	Director de Operaciones	Monitoreo a la gestión de la cobranza por incumplimiento.	MP-06-P05	Director de Operaciones	Realización de estudios para la mejora del proceso o para la generación de pronósticos.	MP-06-P05-SB-02	Gerente de Cobranza por Incumplimiento	Creación de pronósticos sobre el comportamiento en la recuperación monetaria y material de la cartera.	No rutinario

Continuación figura 4.6.

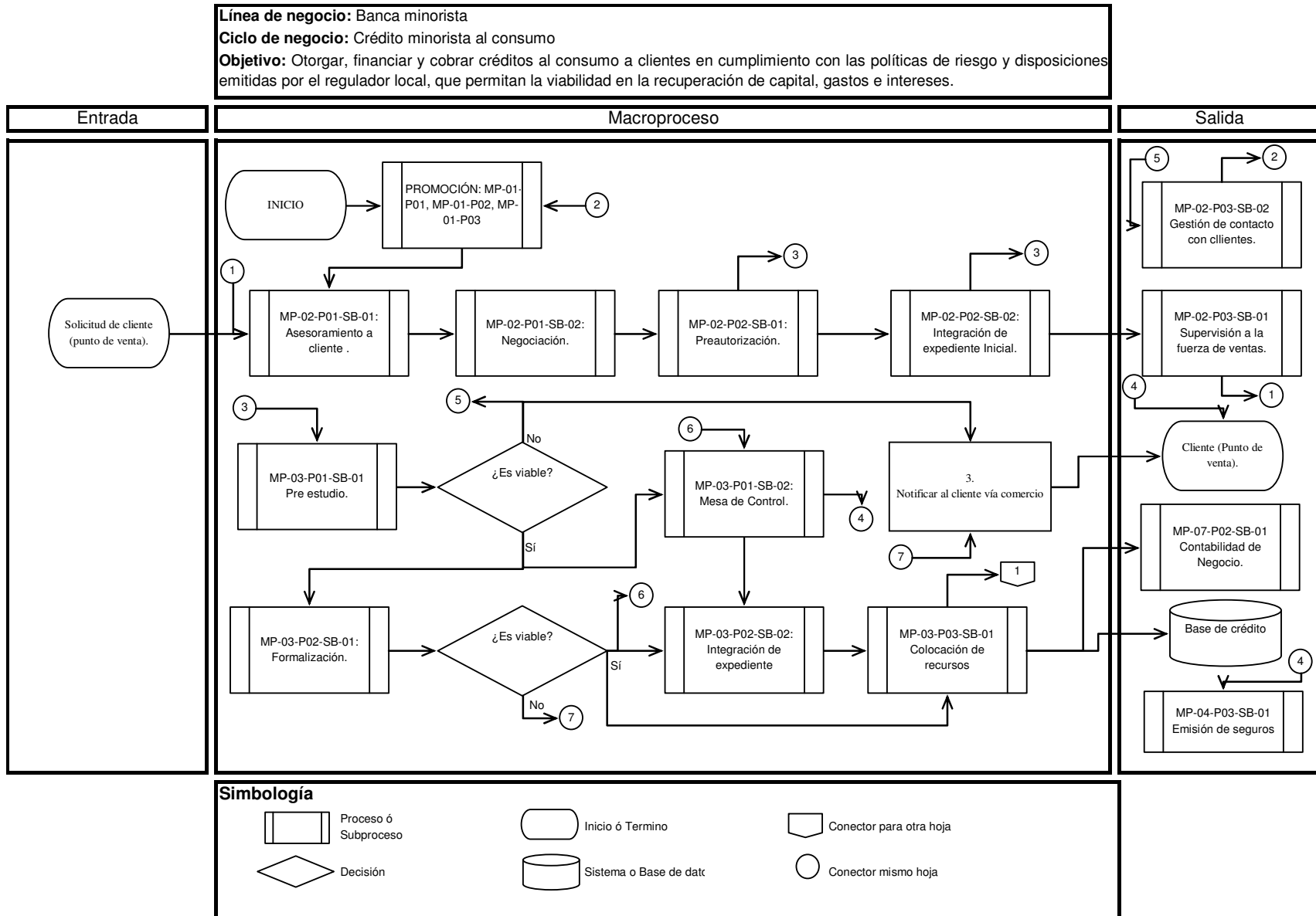
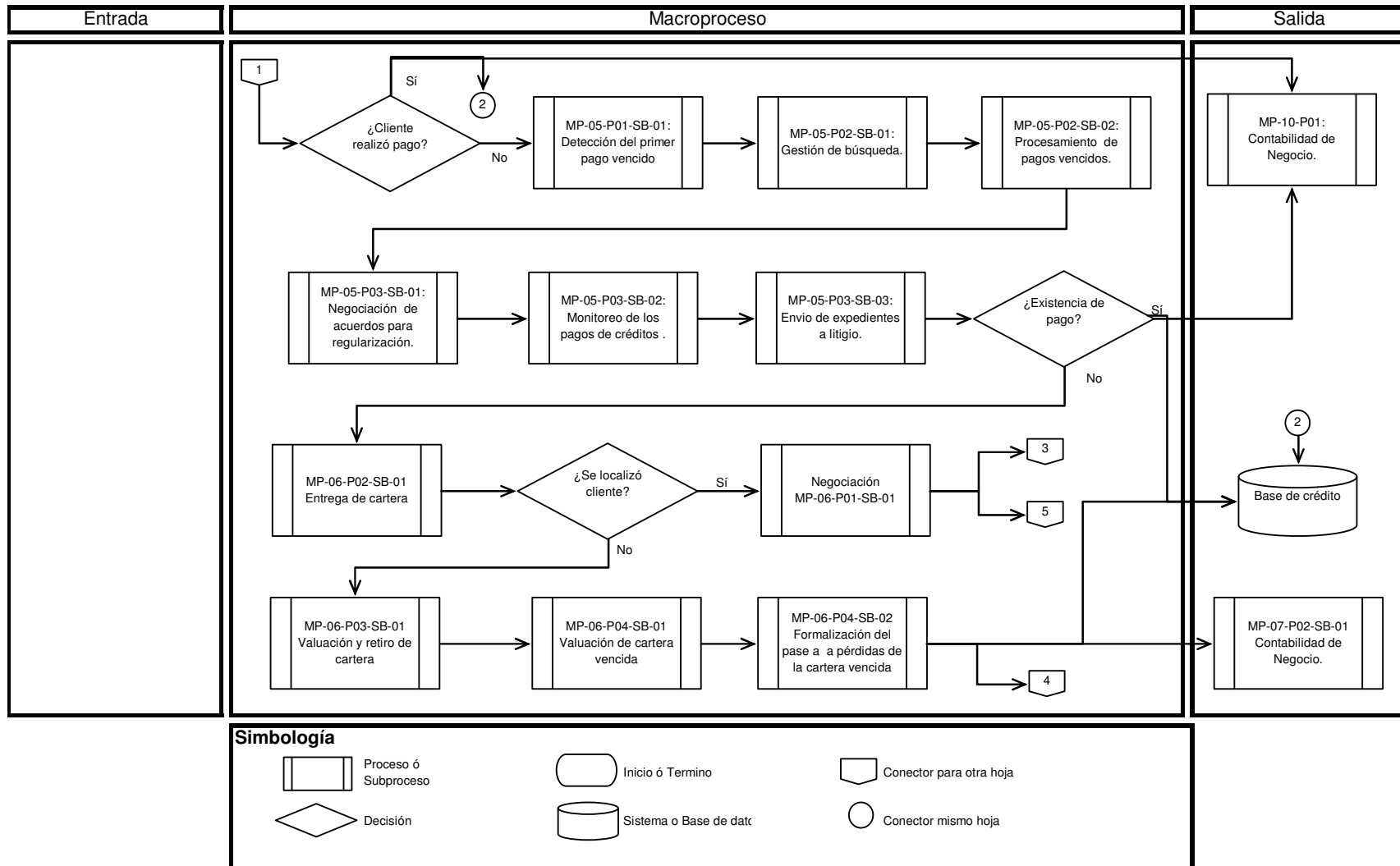
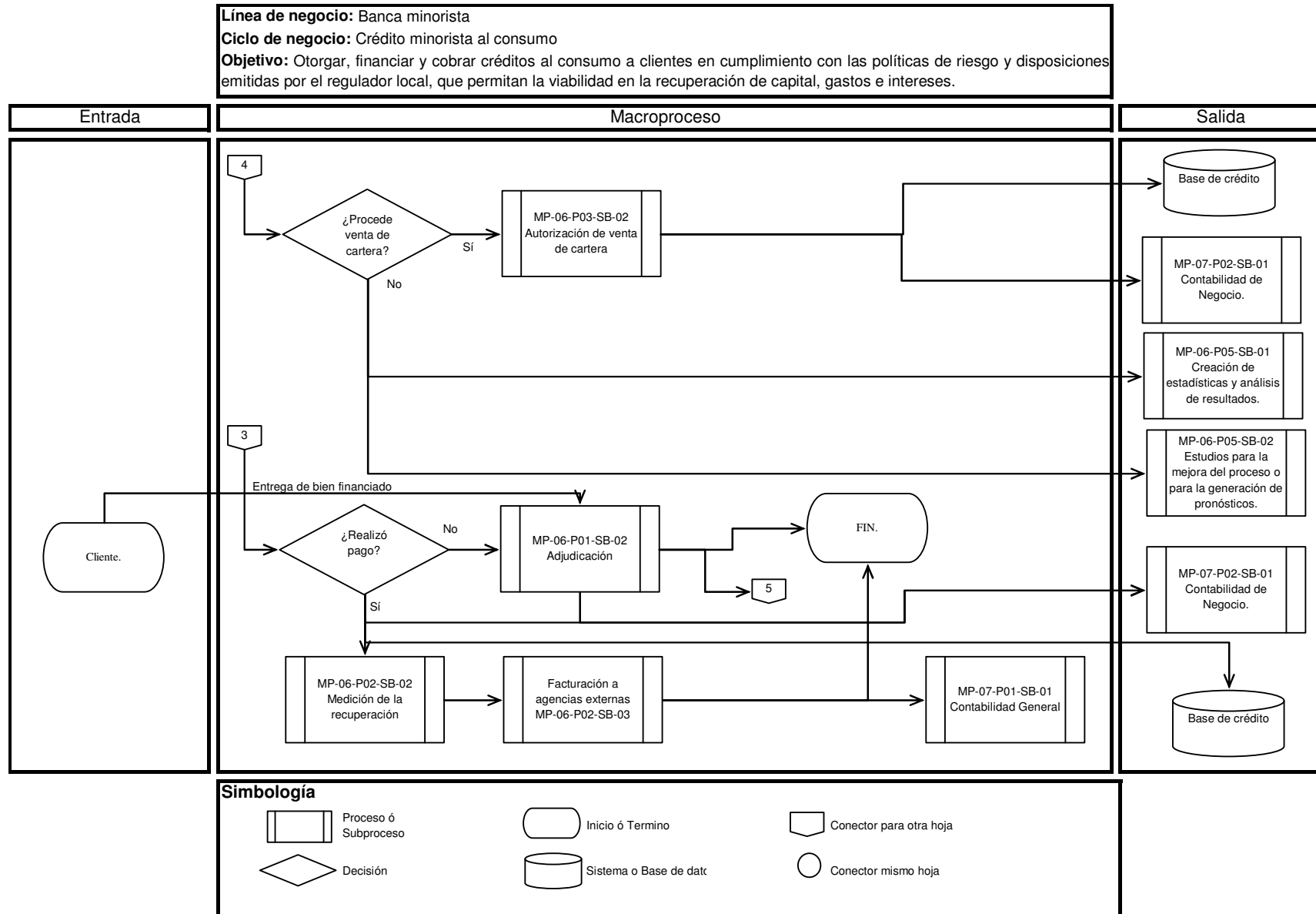


Figura 4.7: Esquema operativo del macroproceso.

Línea de negocio: Banca minorista
Ciclo de negocio: Crédito minorista al consumo
Objetivo: Otorgar, financiar y cobrar créditos al consumo a clientes en cumplimiento con las políticas de riesgo y disposiciones emitidas por el regulador local, que permitan la viabilidad en la recuperación de capital, gastos e intereses.

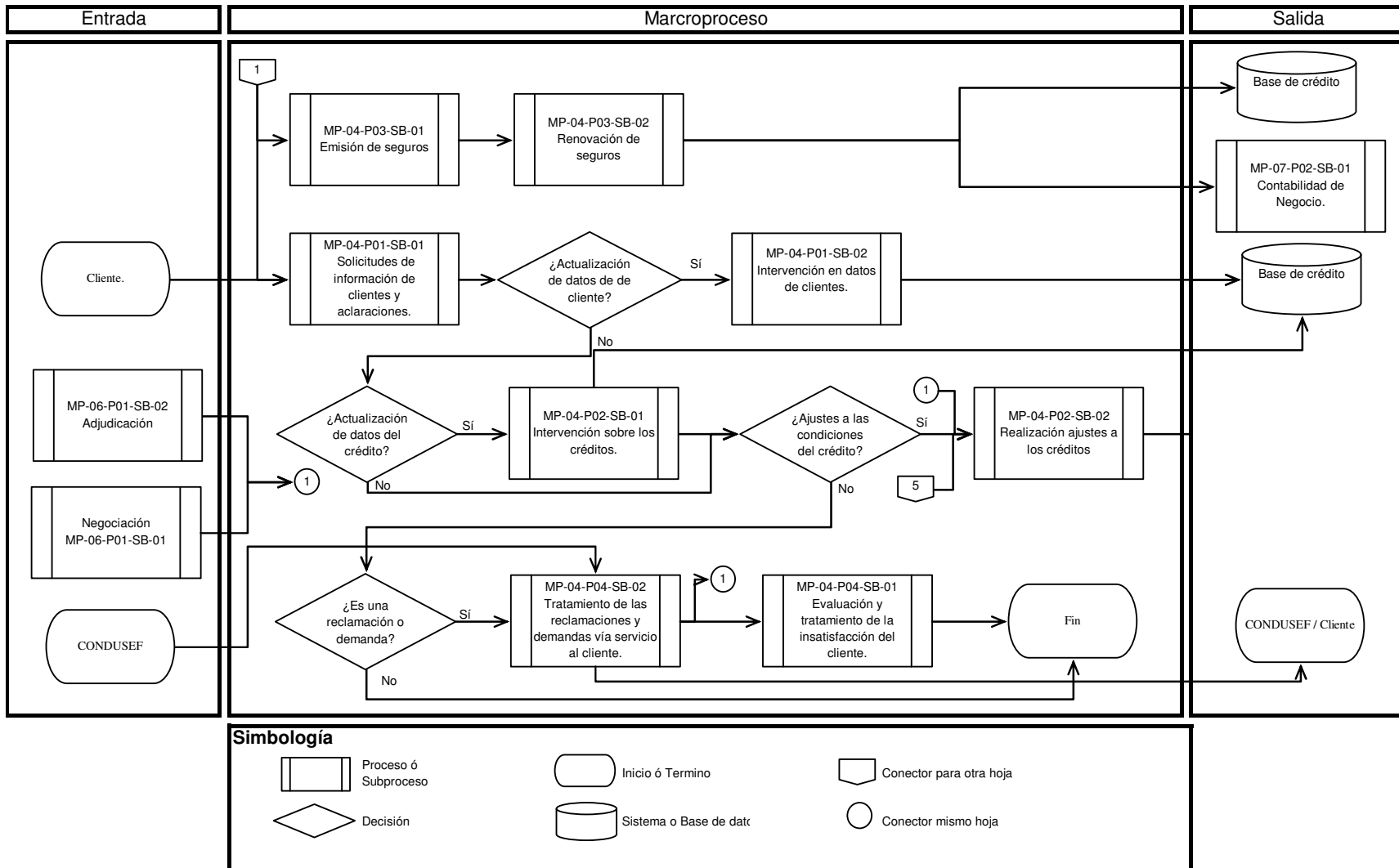


Continuación figura 4.7.

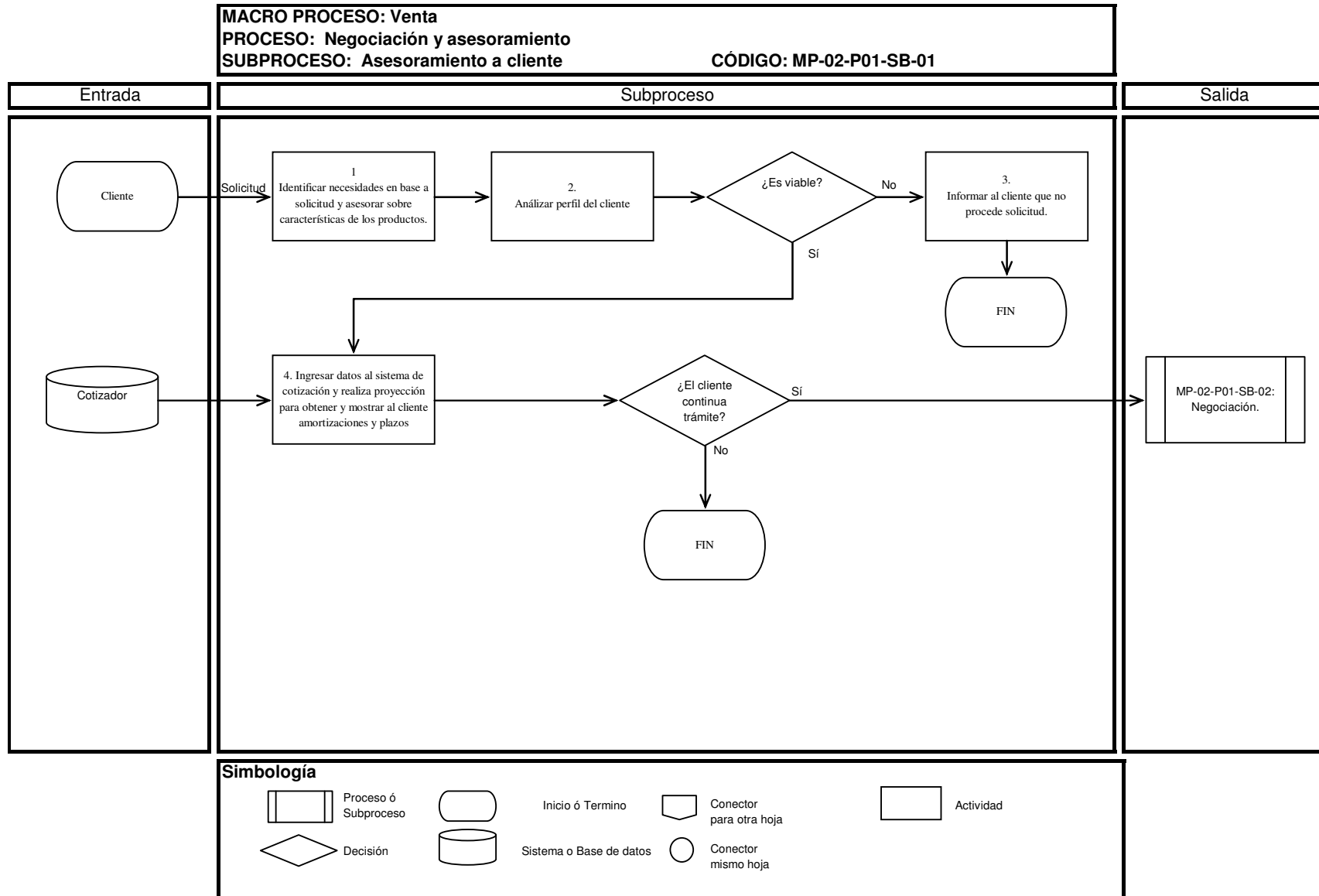


Continuación figura 4.7.

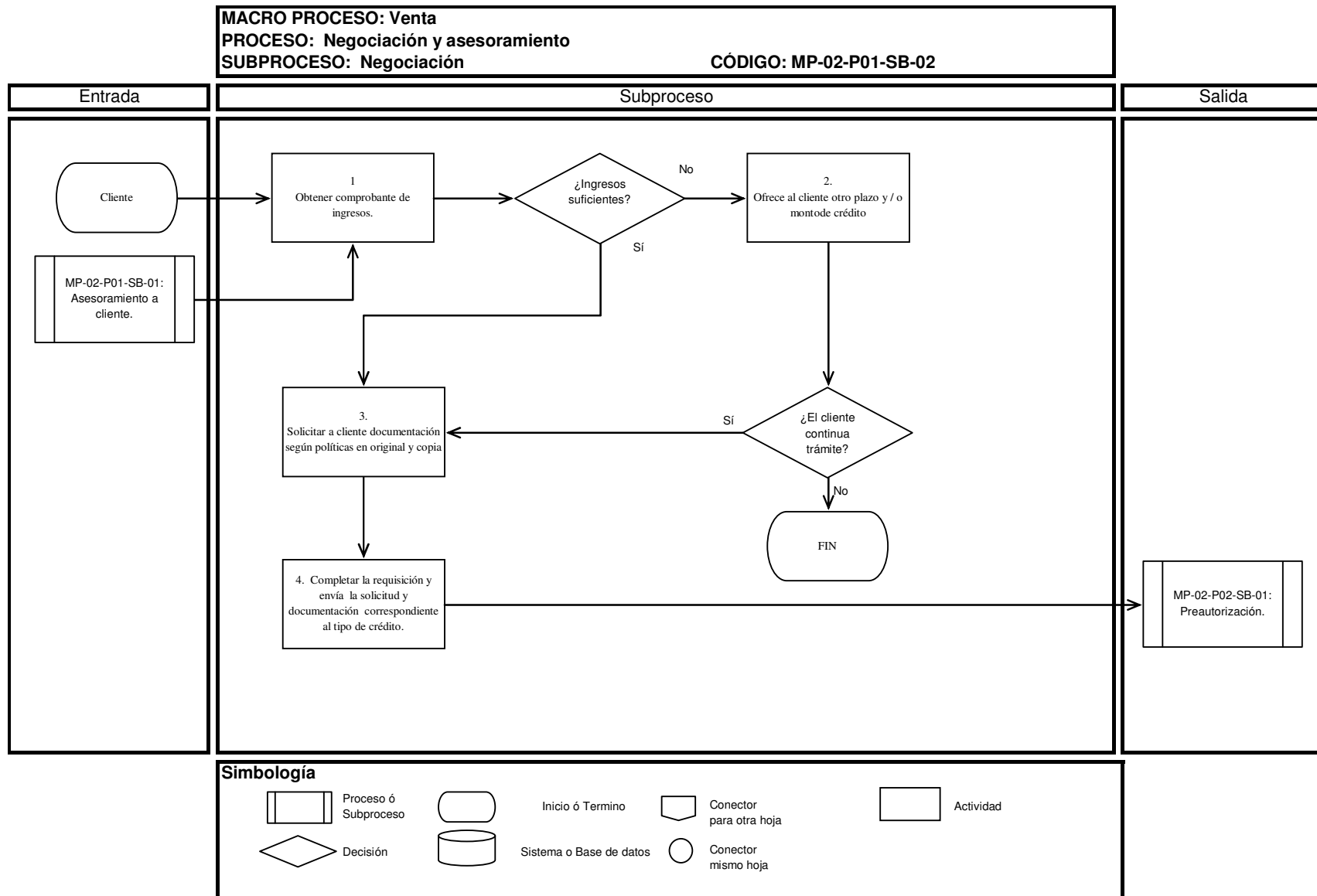
Línea de negocio: Banca minorista
Ciclo de negocio: Crédito minorista al consumo
Objetivo: Otorgar, financiar y cobrar créditos al consumo a clientes en cumplimiento con las políticas de riesgo y disposiciones emitidas por el regulador local, que permitan la viabilidad en la recuperación de capital, gastos e intereses.



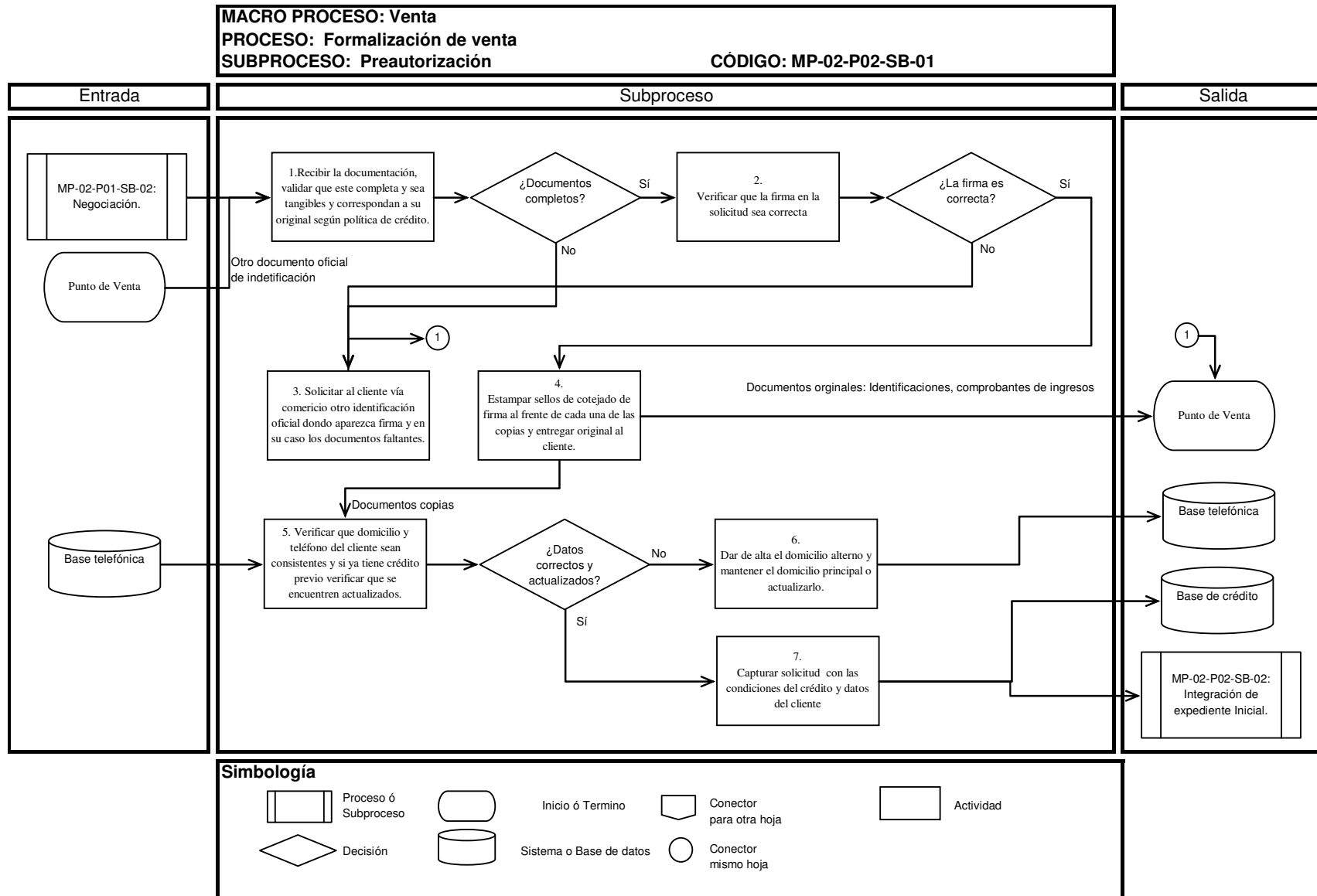
Continuación figura 4.7.



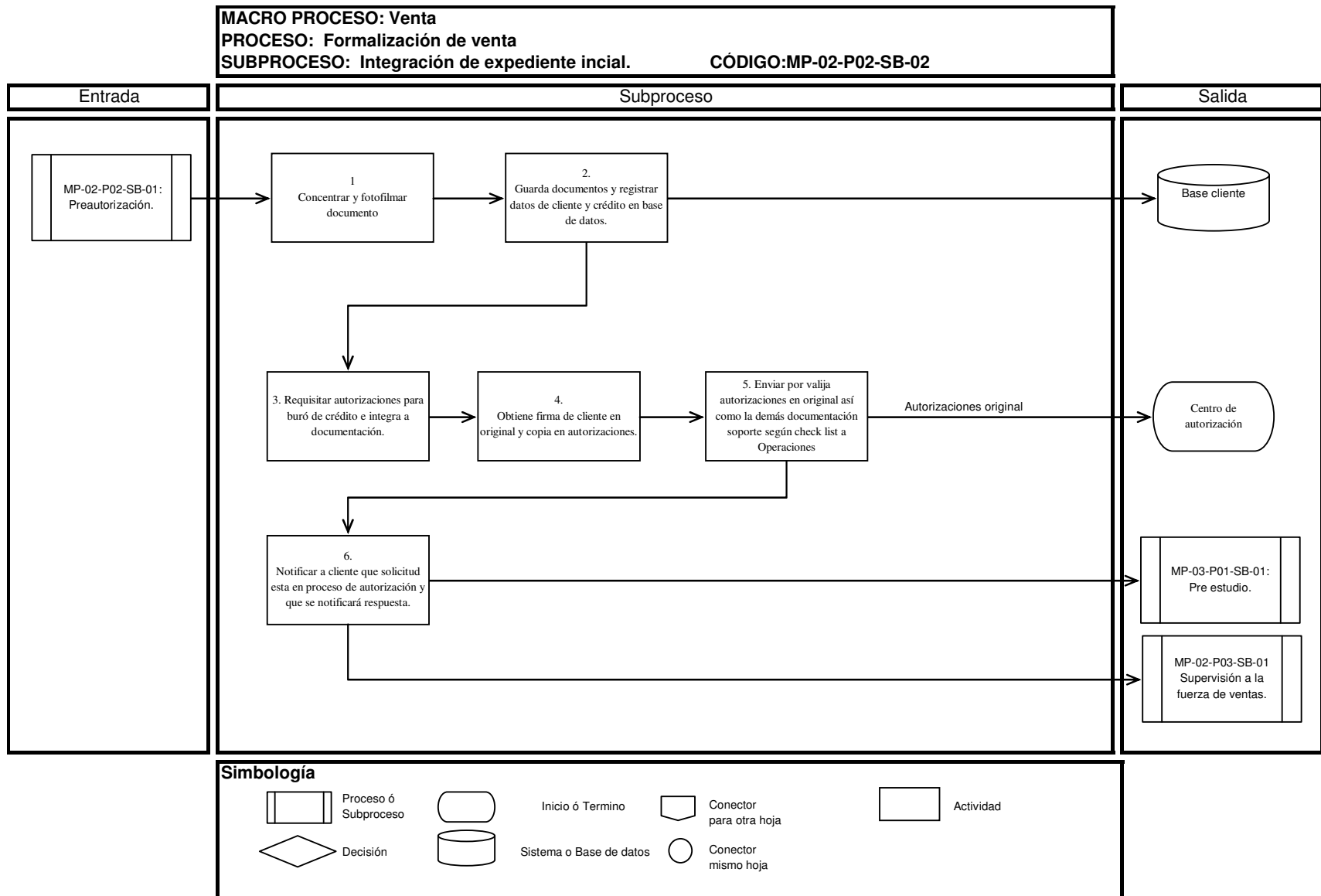
Continuación figura 4.7.



Continuación figura 4.7.

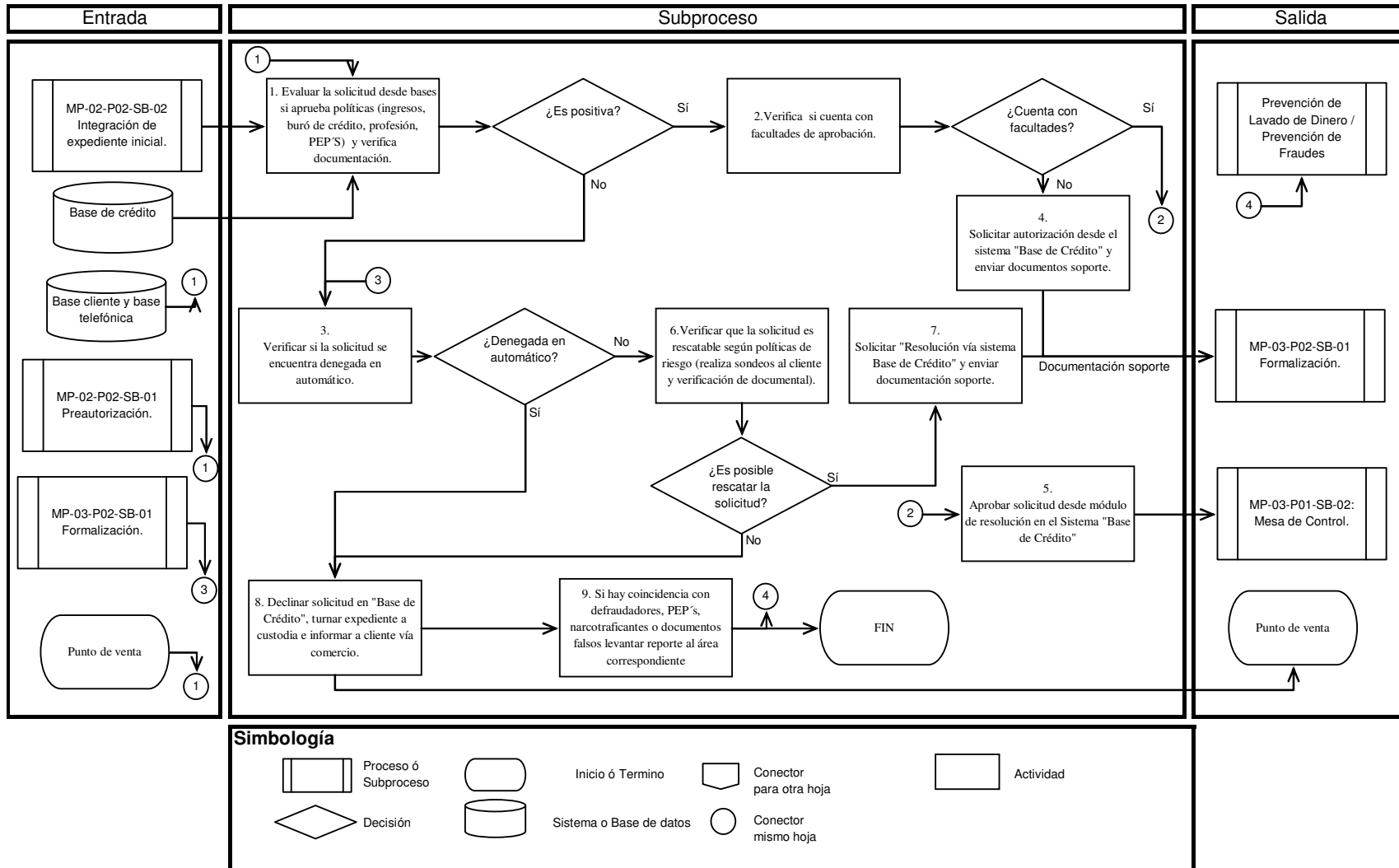


Continuación figura 4.7.

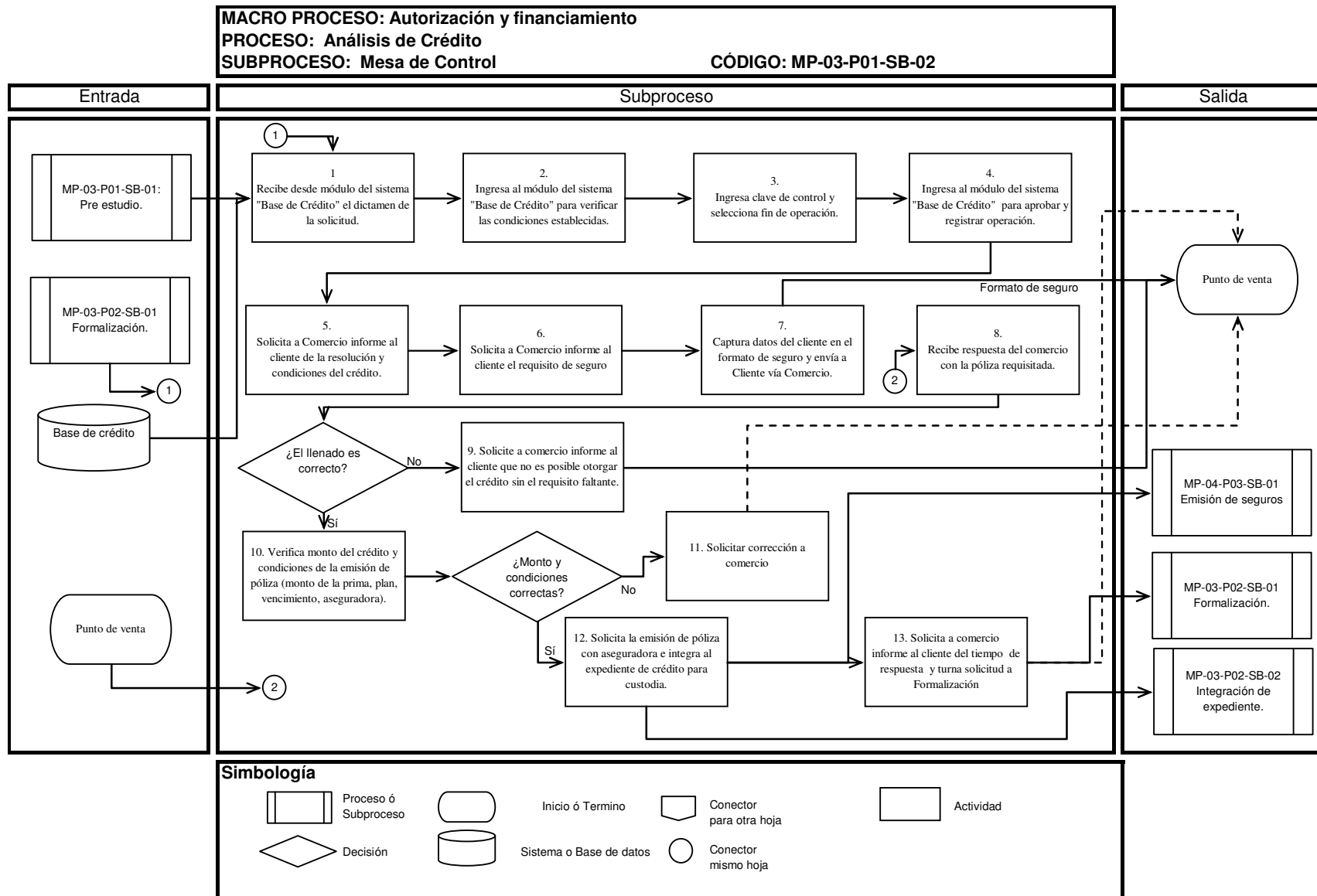


Continuación figura 4.7.

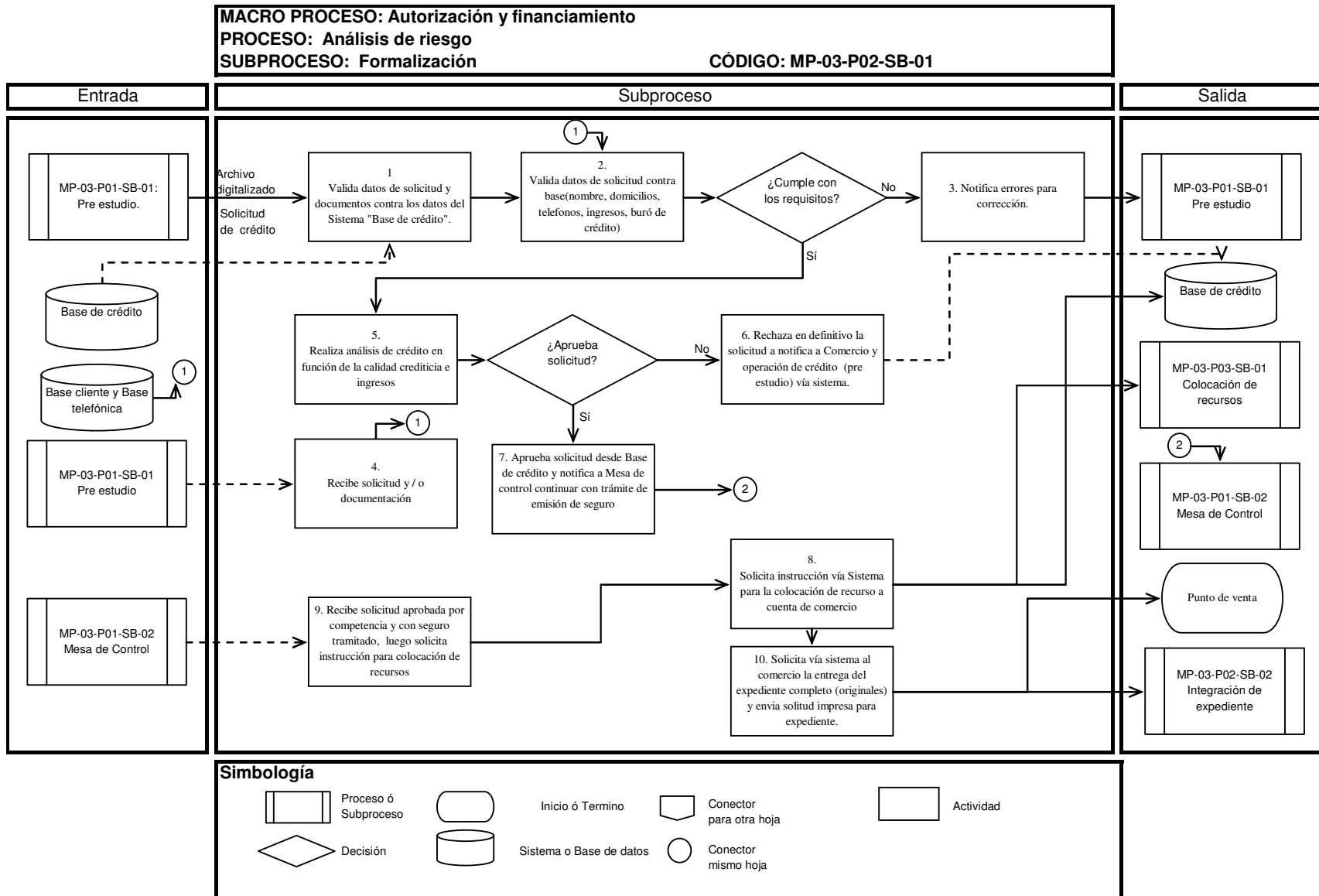
MACRO PROCESO: Autorización y financiamiento
PROCESO: Análisis de Crédito
SUBPROCESO: Pre estudio **CÓDIGO: MP-03-P01-SB-01**



Continuación figura 4.7.

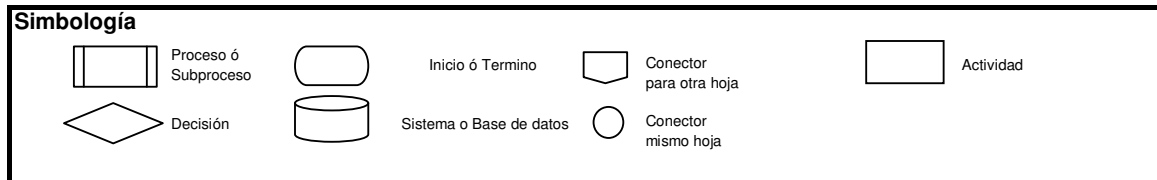
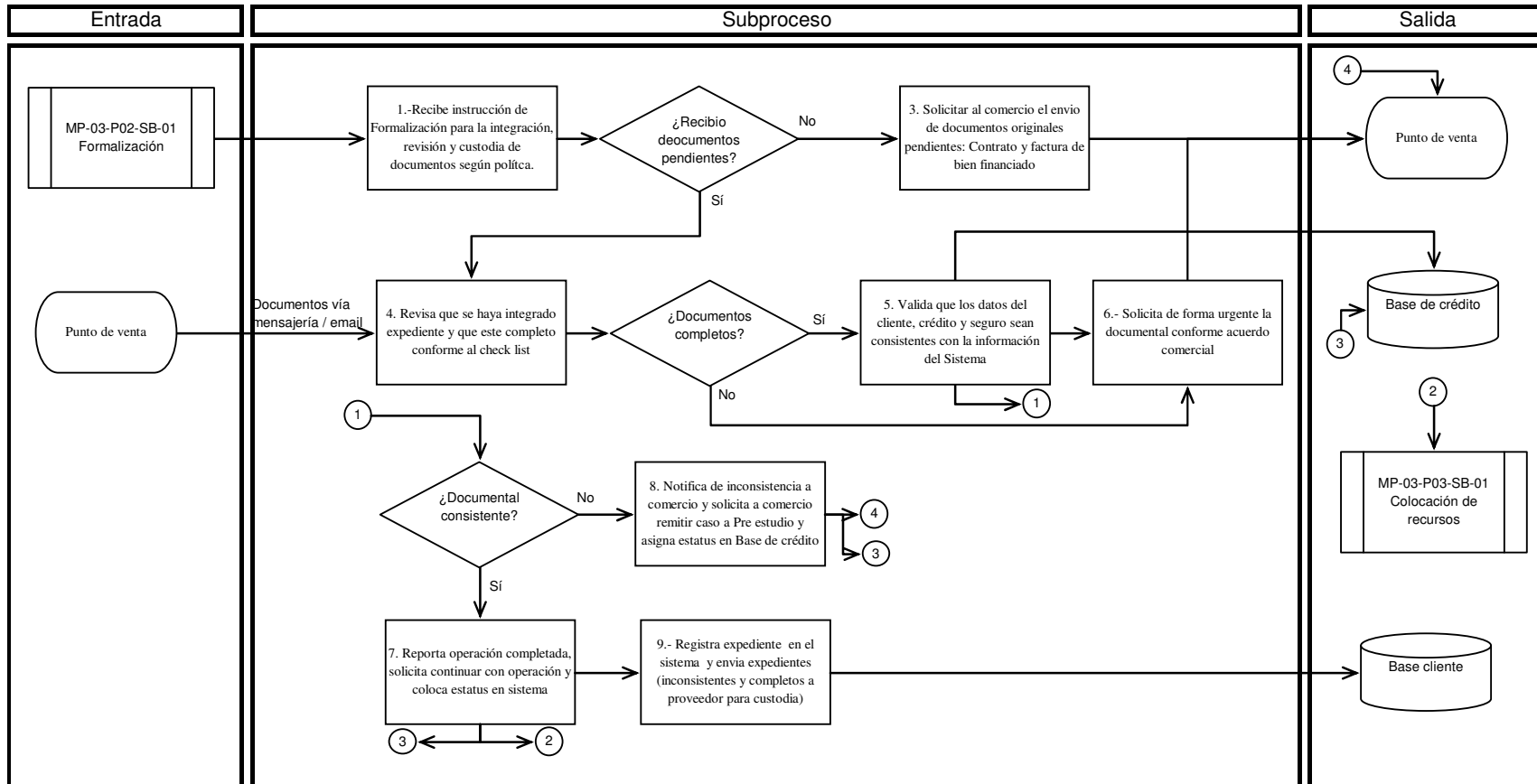


Continuación figura 4.7.

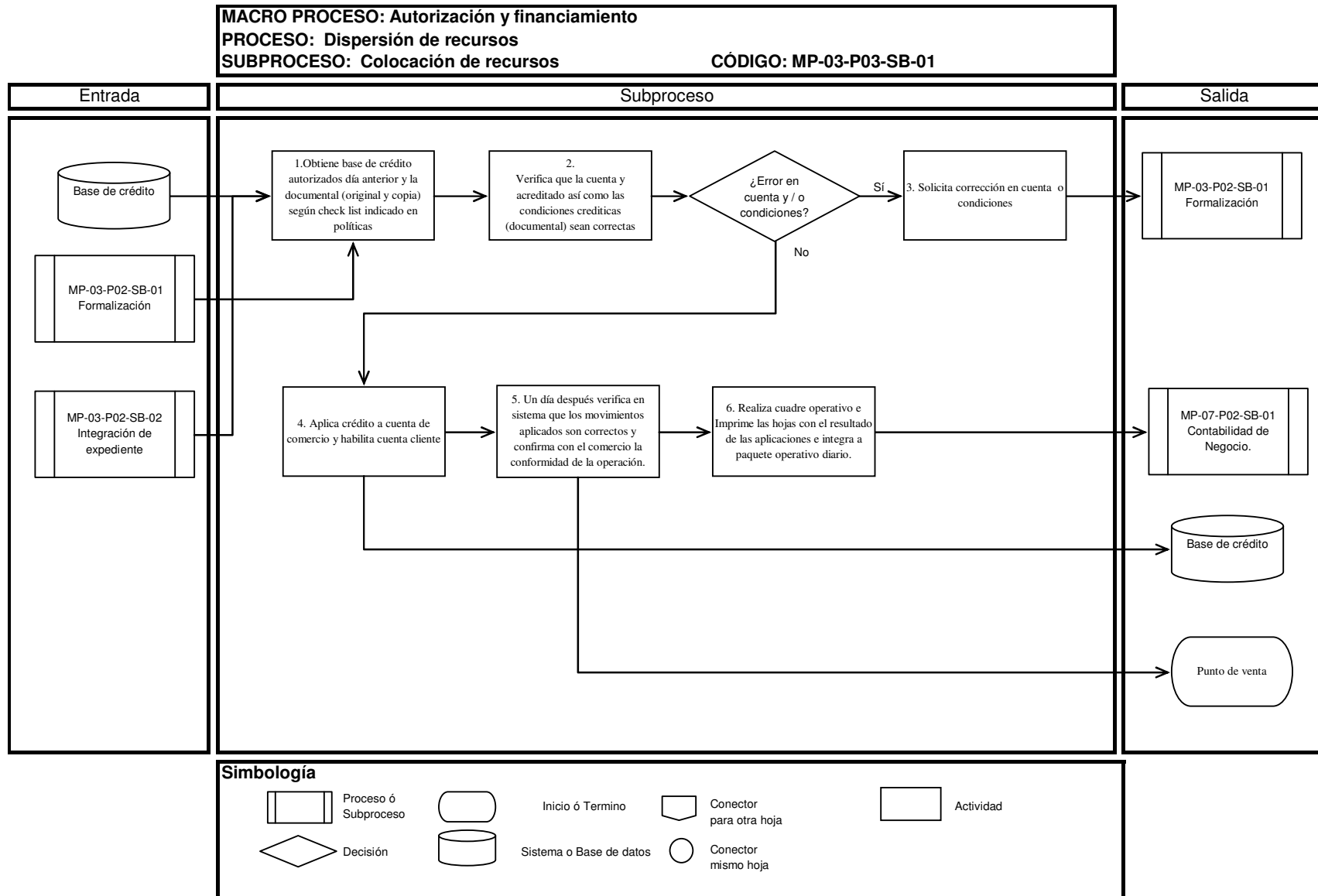


Continuación figura 4.7.

MACRO PROCESO: Autorización y financiamiento
PROCESO: Análisis de riesgo
SUBPROCESO: Integración de expediente **CÓDIGO: MP-03-P02-SB-02**



Continuación figura 4.7.



Continuación figura 4.7.

Inventariados los procesos existentes en la Entidad estamos preparados para realizar la identificación y medición de los riesgos operacionales a los que se está expuesto.

Mapeo de Riesgos

1.- Identificación de riesgos

Para la definición de los riesgos operacionales mismos que cumplen con los siguientes elementos:

Causa: Mediante la comprensión de las causas de los eventos conocidos y potenciales, es posible determinar la frecuencia de ocurrencia y la severidad de sus efectos. Los Especialistas determinan las causas de estos eventos dentro de sus procesos clave.

Evento: Como resultado de la observación de acontecimientos externos (en otras entidades semejantes), de una evaluación de procesos internos o un análisis de eventos potenciales o históricos (que ya se tenga conocimiento).

Efecto: Se refleja generalmente en un impacto financiero en los resultados, patrimonio o costos de oportunidad.

Para efectos de estandarizar la tipología de las causas se adjuntan al presente trabajo (Anexo 6), donde se definen los diversos conceptos de causas mismos que al momento de realizar la identificación de los riesgos que deberán observarse.

Para los eventos de riesgo y de acuerdo a la clasificación recomendada por Basilea¹⁸ y conforme a las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito se tienen identificados 7 clases de eventos y mediante la adición de un nivel 2 y nivel 3 de calificación con el fin de identificar la tipología. En el Anexo 2 es posible consultar ese catálogo.

Por su parte los efectos que son las consecuencias de un evento. Se les asigna un tipo de impacto, que es objeto de una valoración, los tipos de impacto sobre las cuentas de resultados que deben ser considerados son:

- Pérdida: Lo que afecta negativamente los ingresos, resultados y patrimonio de la entidad.

Dentro de las pérdidas existe una subclasificación:

- Pérdida directa: Quebrantos resultado de la incidencia y que se reconocen específicamente en las cuentas de resultados tales como multas, fianzas, indemnizaciones, resoluciones judiciales o administrativas adversas, gastos de reparación o resarcimiento de daños a clientes u proveedores, reposición de activos.

¹⁸ Se refiere al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, el cual emitió en Junio de 2006 el documento: Convergencia internacional de medidas y normas de capital (http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf), el cual contiene las recomendaciones, disposiciones y mejores prácticas bancarias en materia de gestión de riesgos.

- Pérdida indirecta: Gastos que son resultado de la reparación de las incidencias derivadas de riesgos materializados tales como honorarios jurídicos, pagos de horas extras, gastos de viaje, facturación de insumos para reparación, gastos de investigación o de servicios profesionales de expertos.

También existen otros efectos que no necesariamente están presentes en cuentas de resultados pero que también pudieran estar ocultos en la Contabilidad de la entidad y son:

- Costos de oportunidad: es decir, pérdida de ingresos que se esperaban, pero que no pudieron materializarse a raíz del incidente (por ejemplo en el caso de un desastre o una falla de tecnologías de la información “TI”).

En el Anexo 7 se adjunta al presente trabajo se detallan los tipos de efectos.

2.- Frecuencia y probabilidad de ocurrencia

La determinación de la frecuencia y probabilidad de ocurrencia a los riesgos identificados depende fundamentalmente del conocimiento del negocio, juicio profesional y experiencia en determinada industria.

Para determinar la frecuencia con lo que se presenta un determinado evento de riesgo, y así obtener una estimación inicial de la probabilidad de ocurrencia se realiza el siguiente procedimiento:

- La coordinación o los encargados de la Administración del Riesgo Operacional en conjunto con los Especialistas o Dueños de cada proceso (o producto), así como, con los responsables directos de la ejecución del subproceso determinan la frecuencia inicial de la ocurrencia de los eventos de pérdida con base en la experiencia y juicio profesional, estilo operativo, experiencia y capacitación del personal, así como de la confiabilidad de los sistemas de información y de la calidad y oportunidad en la entrega de información. Es recomendable iniciar con aproximaciones en función del conocimiento de los eventos de pérdida conocidos, estas aproximaciones pueden darse en función del tiempo (día, semana, mes, año) dependiendo de la exposición de la actividad asociada con el riesgo.
- Se define una escala que indique la probabilidad de que se materialicen esos eventos de riesgos, esta probabilidad se categorizan de acuerdo con la frecuencia, a continuación se sugiere una clasificación para la determinación inicial de la probabilidad de ocurrencia en función de una aproximación en la frecuencia con la que se presenta un evento de riesgo en determinado proceso / subproceso o producto.

Ocurrencia	Frecuencia
6 Alta probabilidad	1 vez por semana
5 Probable	1 vez por mes
4 Algo probable	1 vez por trimestre
3 No probable	1 vez por año
2 Muy improbable	1 vez cada cinco años
1 Extramadamente improbable	1 vez cada diez años

3.- Impactos

La determinación del impacto de los riesgos identificados depende fundamentalmente del conocimiento del negocio, juicio profesional y experiencia en determinada industria.

Para la determinación del impacto se debe de proceder conforme al siguiente procedimiento:

- Entender por cada riesgo si la pérdida está relacionada a un evento histórico o en su caso con un evento potencial debido a: generación de información financiera, en el cumplimiento de disposiciones legales, en la efectividad de operaciones (rentabilidad), cumplimiento de objetivos estratégicos u operativos, en la imagen pública de la compañía, y en las relaciones con el cliente y / o proveedores.
- Es importante para determinar el impacto el conocer las disposiciones legales aplicables tales como sanciones por parte de la autoridad, o con base en el análisis estadístico que se tenga de los incumplimientos en metas, estándares de calidad y de servicio al cliente.

Un aspecto básico es el conocer los quebrantos absorbidos por la Entidad ocasionados por fallas en procesos internos, fallas en la continuidad de los sistemas, fraudes o simples errores humanos en los que se haya tenido que resarcir daños a clientes, empleados, proveedores.

La participación de otros equipos que tengan conocimiento de tales quebrantos en la industria es fundamental, sobre todo si no se tienen disponibles datos históricos, por lo que se es indispensable que en el análisis sean involucrados Especialistas de varias áreas tales como Jurídico, Finanzas, Sistemas.

Otro aspecto a considerar es el flujo y dimensión de las transacciones a las que se esta expuesto, el flujo se mide en el número de transacciones y la dimensión con base en el importe económico de cada transacción tales como pagos a proveedores y contrapartes comerciales, créditos otorgados a clientes, intereses cobrados y/ o pagados, honorarios, pago de derechos, gastos de viaje, valor de licencias, valor de equipos, sistemas y herramientas de trabajo, importe de comisiones, etc.

Descomponer en factores los eventos de riesgo, dichos factores son:

- Factores financieros contabilizados: Son lo que es posible detectar en las cuentas de resultados de la entidad, es decir en cuentas de gastos, provisiones, pérdidas, entre los factores se pueden destacar son:
 - i Gastos no presupuestados: Multas, recargos, actualizaciones, honorarios, indemnizaciones a empleados o contrapartes, fianzas, quebrantos por resoluciones judiciales adversas, gastos de viaje, viáticos, gastos por reparación o reposición de equipos a causa de daños por eventos internos o externos, gastos por licencias de sistemas, pagos de derechos, deducibles, gastos médicos y laborales por atención a personal (accidentes, enfermedades profesionales), aumento de costos en la administración de proyectos.

ii Quebrantos: Pases a pérdidas por fraudes o robos en operaciones de crédito (capital o importes de financiamientos), comisiones e intereses no cobrados, pagos a proveedores o contrapartes comerciales y financieras no procedentes o fuera de límites (dispersiones de fondos mayores a las pactadas o convenidas en los contratos), pases a pérdidas de operaciones de crédito por caducidad o vencimiento de pagarés a causa de errores en el seguimiento de la vida de créditos, pérdida de garantías de crédito por robo o destrucción (contratos de crédito, facturas, pagarés, letras de cambio).

- Factores financieros no contabilizados: Son los que no es posible identificar o asociar a alguna cuenta de resultados por lo que no existe un impacto financiero tangible en las utilidades de la Entidad, pero sin embargo pueden desencadenar en pérdidas de ingresos o costos de oportunidad, entre los que se pueden destacar:

i Costos de oportunidad: Créditos no otorgados por indisponibilidad de sistemas / empleados / herramientas esenciales para la producción, intereses no generados por la no emisión de bonos o papel comercial, gastos / intereses no cobrados a clientes por fallas o no continuidad en los procesos, herramientas y sistemas asociadas al proceso de crédito.

A continuación se presenta la escala para asignar el grado de impacto al evento de riesgo, mismo que debe de ser observado una vez se haya terminado de inventariar y contabilizar los factores financieros, según el juicio profesional, experiencia y conocimiento del negocio por parte del Experto.

Impacto		Pérdida Potencial (\$MXN)
01	Imperceptible	< \$10,000
02	Marginal	\$10,000 <= \$40,000
03	Moderado	\$40,000 <= \$80,000
04	Substancial	\$80,000 <= \$160,000
05	Severo	\$160,000 <= \$480,000
06	Desastroso	> \$480,000

4.- Magnitud

La evaluación del riesgo es la magnitud del impacto del riesgo (pérdidas económicas derivado del incumplimiento normativo, gastos no presupuestados, reducción en el valor de los activos, reducción de ingresos, costo de oportunidad, robos o fraudes). Se realiza con base en la combinación de la probabilidad de ocurrencia y el impacto, ambas variables tienen una relación directa y proporcional en relación a la magnitud es decir:

- A mayor probabilidad de ocurrencia y mayor impacto nos da una magnitud más severa.
- A menor probabilidad de ocurrencia y menor impacto nos da una magnitud menos significativa o imperceptible.

La matriz con la evaluación del riesgo dada el impacto / magnitud y su probabilidad de ocurrencia se muestra a continuación:

Probabilidad de ocurrencia	Impacto / Magnitud					
	Imperceptible	Marginal	Moderado	Substancial	Severo	Desastroso
Alta probabilidad						
Probable						
Algo probable						
No probable						
Muy improbable						
Extremadamente improbable						

Se ha dispuesto de un semáforo que indica el grado de magnitud, indispensable para la definición en cuanto al tipo de respuesta al riesgo.

Intolerable	Indeseable	Marginalmente aceptable	Aceptable	Imperceptible
-------------	------------	-------------------------	-----------	---------------

Como resultado de la valuación de los riesgos se determina la respuesta que se tomara ante los riesgos y son cuatro: mitigar, compartir, aceptar o evitar, que obedece a la siguiente regla:

- 1.- Baja frecuencia y alto impacto: Mitigar (vía políticas, procedimientos, desarrollos de sistemas y aplicaciones) y/o compartir (delegando a un tercero o contratando pólizas de seguro).
- 2.- Baja frecuencia y bajo impacto: Mitigar (vía políticas, procedimientos, desarrollos de sistemas y aplicaciones).
- 3.- Alta frecuencia y alto impacto: Mitigar (vía políticas, procedimientos, desarrollos de sistemas y aplicaciones).
- 4.- Alta frecuencia y bajo impacto: Evadir o Mitigar (vía políticas, procedimientos, desarrollos de sistemas y aplicaciones).

5.- Pérdida potencial o histórica (pérdida anualizada)

La pérdida potencial es decir aquella que aún no se ha materializado o en la que al menos no tenemos evidencia de que se este presentando en nuestros procesos sin embargo estamos expuestos y la pérdida histórica es aquella en la que tenemos certeza de que se ha materializado y que tenemos evidencia de al menos lo siguiente:

- Existe una fecha en la cual se presento el evento.
- Existe un monto o impacto económico que ha afectado o no a las cuentas de resultados.
- Existen procesos, contrapartes y clientes afectados.

Los riesgos cuya magnitud sea intolerable serán clave, de lo contrario se considerará como no clave, lo anterior para efectos de priorizar los planes de mitigación.

Para efectos de ejemplificar el empleo del mapeo de los riesgos se muestra el detalle de la aplicación de la metodología al perímetro del ciclo de crédito minorista al consumo, es decir del macro proceso de promoción al macroproceso de cobranza.

Valuación de riesgos por proceso ver figura 4.8.

Valuación de riesgos por tipología ver figura 4.9.

Valuación de riesgos por magnitud ver figura 4.10.

Valuación de riesgos por relevancia ver figura 4.11.

El mapeo de riesgos para el proceso de crédito puede ser consultado en el Anexo 8, adjunto al presente documento.

A continuación se muestra un resumen de la valuación de los riesgos por cada proceso y subproceso, así como por probabilidad de ocurrencia, magnitud y relevancia.

Resumen de mapeo de riesgos para el proceso de crédito minorista
Valuación de riesgos por proceso

Macroproceso	Código del Macroproceso	Pérdida anual (\$ MXN)				%
		Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	Pérdida total	
Promoción	MP-01	\$ 823,908.00	\$ -	\$ 909,720.00	\$ 1,733,628.00	7%
Venta	MP-02	\$ 566,297.90	\$ -	\$ 787,360.00	\$ 1,353,657.90	5%
Autorización y financiamiento	MP-03	\$ 16,261,184.00	\$ 85,771.00	\$ -	\$ 16,346,955.00	66%
Posventa	MP-04	\$ 1,644,061.00	\$ 154,319.00	\$ -	\$ 1,798,380.00	7%
Cobranza	MP-05	\$ 1,928,920.00	\$ 24,316.00	\$ -	\$ 1,953,236.00	8%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	\$ 1,380,327.00	\$ -	\$ 194,761.97	\$ 1,575,088.97	6%
Totales		\$ 22,604,697.90	\$ 264,406.00	\$ 1,891,841.97	\$ 24,760,945.87	100%

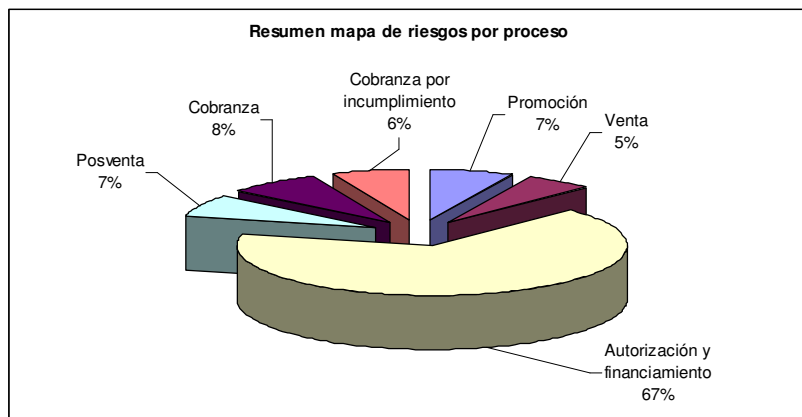


Figura 4.8: Valuación de riesgos por proceso.

Ejemplo de Aplicación

Resumen de mapeo de riesgos para el proceso de crédito minorista Valuación de riesgos por tipología

Tipología de riesgo - Basilea II	# Riesgos	Pérdida anual (\$ MXN)				%
		Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	Pérdida total	
1. Fraude Interno	20	\$ 5,035,181.90	\$ -	\$ -	\$ 5,035,181.90	20%
2. Fraude Externo	3	\$ 9,557,013.00	\$ 24,316.00	\$ -	\$ 9,581,329.00	39%
4. Clientes, productos y prácticas empresariales	14	\$ 4,317,373.00	\$ 104,609.00	\$ -	\$ 4,421,982.00	18%
7. Ejecución, entrega y gestión de procesos	46	\$ 3,695,130.00	\$ 135,481.00	\$ 1,891,841.97	\$ 5,722,452.97	23%
Totales	83	\$ 22,604,697.90	\$ 264,406.00	\$ 1,891,841.97	\$ 24,760,945.87	100%

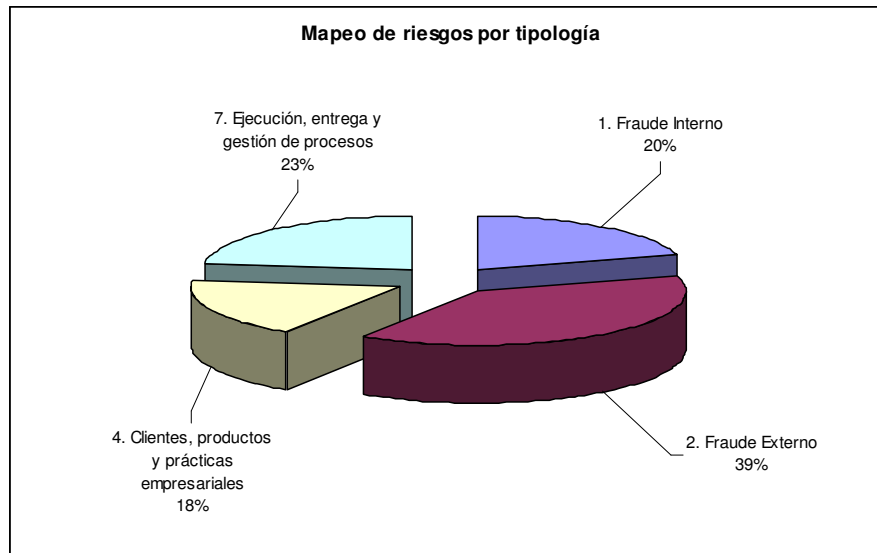


Figura 4.9: Valuación de riesgos por tipología.

Resumen de mapeo de riesgos para el proceso de crédito minorista
Valuación de riesgos por magnitud

Magnitud	# Riesgos	Pérdida anual (\$ MXN)				%
		Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	Pérdida total	
Intolerable	4	\$ 11,030,513.00	\$ 5,478.00	\$ -	\$ 11,035,991.00	45%
Indeseable	18	\$ 6,894,939.00	\$ 55,977.00	\$ -	\$ 6,950,916.00	28%
Marginalmente aceptable	49	\$ 4,428,839.90	\$ 170,212.00	\$ 1,700,321.97	\$ 6,299,373.87	25%
Aceptable	10	\$ 248,806.00	\$ 32,739.00	\$ 191,520.00	\$ 473,065.00	2%
Imperceptible	2	\$ 1,600.00	\$ -	\$ -	\$ 1,600.00	0%
Totales	83	\$ 22,604,697.90	\$ 264,406.00	\$ 1,891,841.97	\$ 24,760,945.87	100%

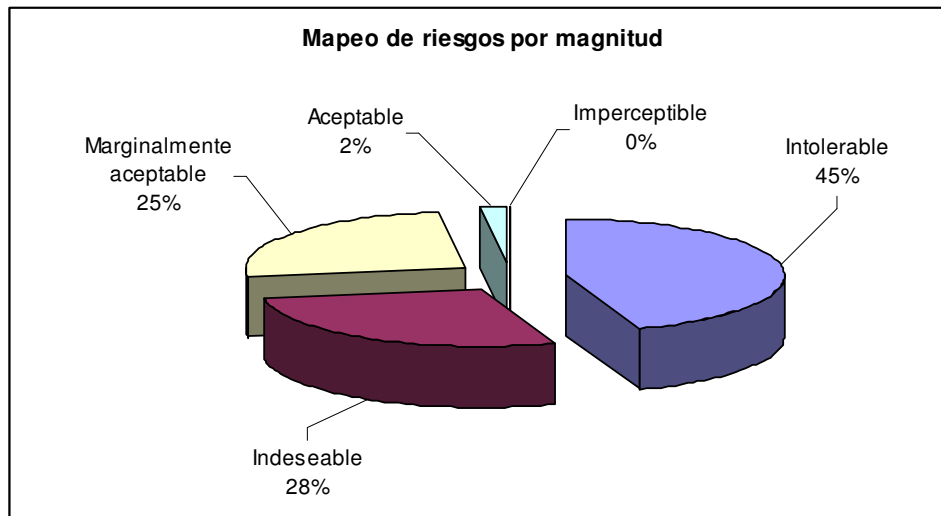


Figura 4.10: Valuación de riesgos por magnitud.

Resumen de mapeo de riesgos para el proceso de crédito minorista
Valuación de riesgos por relevancia

Relevancia	# Riesgos	Pérdida anual (\$ MXN)				%	
		Pérdida directa (PD)	Pérdida indirecta (PI)	Costo de Oportunidad (CO)	Pérdida total		
Relevante	29	\$ 20,203,387.90	\$ 61,455.00	\$ -	\$ 20,264,842.90	82%	
No relevante	54	\$ 2,401,310.00	\$ 202,951.00	\$ 1,891,841.97	\$ 4,496,102.97	18%	
Totales		83	\$ 22,604,697.90	\$ 264,406.00	\$ 1,891,841.97	\$ 24,760,945.87	100%



Figura 4.11: Valuación de riesgos por relevancia.

Mapeo y Documentación de los Procedimientos, Políticas o Actividades de Control “Controles”

1.- Levantamiento de control interno

Es realizar una serie de acciones que permiten conocer por parte de los Especialistas o dueños de procesos, equipo coordinador de la UARO y Auditores, sobre el ambiente de control que permean a los procesos de la entidad, para lo cual es necesario realizar lo siguiente:

- Entrevistas con todos los Especialistas involucrados en la puesta en operación de los procesos y en general de los usuarios iniciales y finales del proceso para entender el funcionamiento de los procesos y evaluar mapas de procesos o narrativas en caso de que ya existan.
- Recopilar y analizar los lineamientos o políticas que permitan conocer la estructura orgánica del área o áreas, recursos humanos, lineamientos de operación, prohibiciones, tiempos / entregables, regulación aplicable, sistemas / aplicaciones.
- Con base en la entrevista con los Especialistas y usuarios, análisis de la documentación del proceso, se procede a identificar aquellas actividades de revisión, conciliación, validación realizadas por personal involucrado o ajeno al proceso, políticas de operación, niveles o acuerdos de servicio, contratos o convenios, perfiles de acceso a sistemas de información, candados en sistemas para la ejecución, confirmación y autorización de transacciones, segregación de funciones a nivel áreas y empleados, planes de contingencia, pólizas de seguros, indicadores de producción, etc., los cuales van a constituir los controles internos de los procesos
- Recabar la evidencia documental que es generada por cada control detectado, es decir todo tipo de documento impreso o digital que permita confirmar, validar y trazar el control tales como: informes, reportes de desempeño, cuadros, arqueos, conciliaciones de cuentas, bases de datos, contratos, memorándum, grabaciones de llamadas, correos electrónicos con autorizaciones o con cifras control, minutas, pólizas contables, expedientes, fax con confirmaciones con contrapartes, etc.

2.- Documentación de controles

Es asociar al riesgo el tipo de control y detallar la naturaleza, tipología y categoría, lo anterior se logra conforme a los siguientes pasos:

- Los expertos o dueños de los controles en coordinación del equipo de la UARO quiénes darán asesoría en el como documentar los controles, en términos generales un control debe estar descrito como sigue:

- i El cómo se realiza la actividad o en que consiste la medida de control.

- ii Quién realiza o ejecuta el control, o en su caso quién es el responsable de la aplicación y mantenimiento medida de control.
- iii Cual es la frecuencia del control que en términos simples se considerara como Continuo, Diario o una vez al día, Semanal o una vez por semana, Quincenal o una vez a la quincena, Mensual o una vez al mes, Trimestral una vez cada tres meses,... Semestral, Anual.
- iv Quién es el dueño o responsable del control, este puede ser el mismo que ejecuta el control.
- v Cuál es la naturaleza del control es decir manual o automática, se dice que es automático cuando no hay intervención alguna del juicio profesional, interpretación, valuación o valoración humana, de lo contrario será manual.
- vi Tipología: Es decir correctivo, detectivo o preventivo.
- vii Categoría: Es la clasificación de los controles en autorización, monitoreo, verificación y supervisión.

A continuación se muestra el resumen del mapeo de controles para el proceso de crédito, ver figuras 4.12, 4.13, 4.14, 4.15, 4.16 y 4.17.

El mapeo completo se puede consultar en el Anexo 9.

Resumen de mapeo de controles para el proceso de crédito minorista
Controles por categoría

Macroproceso	Código del Macroproceso	Categoría				Totales	%
		Autorización	Monitoreo	Verificación	Supervisión		
Promoción	MP-01	4	0	1	2	7	7%
Venta	MP-02	2	1	2	3	8	8%
Autorización y financiamiento	MP-03	7	4	6	6	23	24%
Posventa	MP-04	0	6	7	12	25	26%
Cobranza	MP-05	4	5	0	4	13	14%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	4	2	4	9	19	20%
Totales		21	18	20	36	95	100%
%		22%	19%	21%	38%		

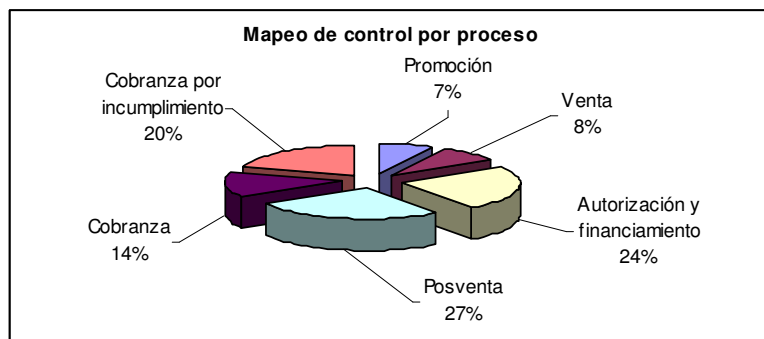


Figura 4.12: Mapeo de controles por proceso.

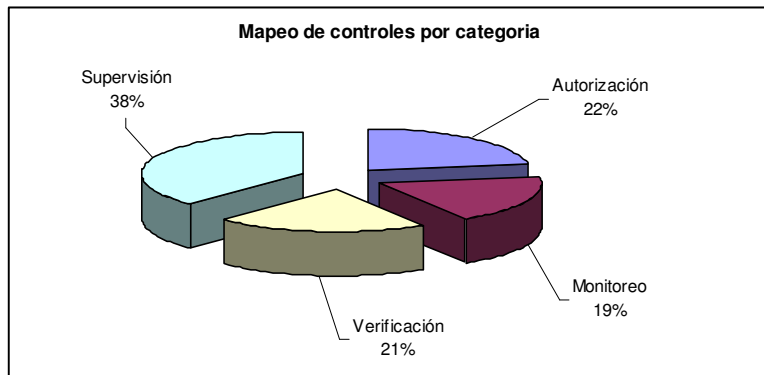


Figura 4.13: Mapeo de controles por categoría

Resumen de mapeo de controles para el proceso de crédito minorista
Controles por tipología

Macroproceso	Código del Macroproceso	Tipología			Totales	%
		Detectivo	Correctivo	Preventivo		
Promoción	MP-01	0	0	7	7	7%
Venta	MP-02	5	1	2	8	8%
Autorización y financiamiento	MP-03	6	2	15	23	24%
Posventa	MP-04	5	3	17	25	26%
Cobranza	MP-05	0	2	11	13	14%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	6	1	12	19	20%
Totales		22	9	64	95	100%
%		23%	9%	67%		

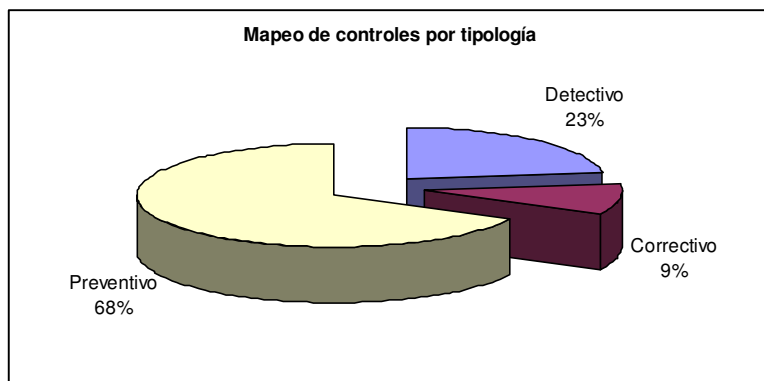


Figura 4.14: Mapeo de controles por tipología

Resumen de mapeo de controles para el proceso de crédito minorista
Controles por naturaleza

Macroproceso	Código del Macroproceso	Naturaleza		Totales	%
		Automática	Manual		
Promoción	MP-01	0	7	7	7%
Venta	MP-02	0	8	8	8%
Autorización y financiamiento	MP-03	2	21	23	24%
Posventa	MP-04	0	25	25	26%
Cobranza	MP-05	0	13	13	14%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	0	19	19	20%
Totales		2	93	95	100%
%		2%	98%		

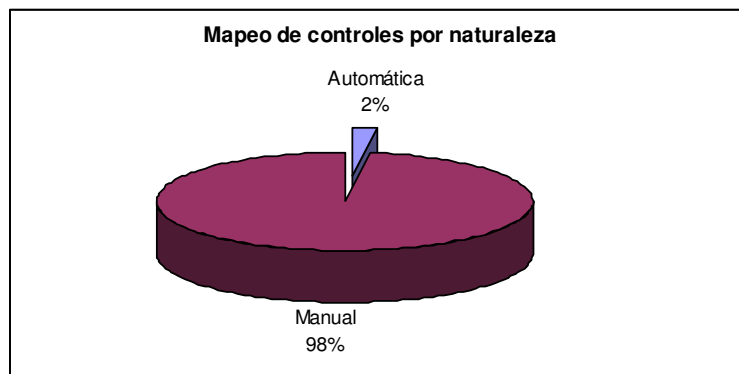


Figura 4.15: Mapeo de controles por naturaleza.

Resumen de mapeo de controles para el proceso de crédito minorista
Controles por frecuencia

Macroproceso	Código del Macroproceso	Frecuencia					Totales	%
		Continúo	Diario	En cada operación	Mensual	Trimestral		
Promoción	MP-01	0	0	6	1	0	7	7%
Venta	MP-02	0	0	6	2	0	8	8%
Autorización y financiamiento	MP-03	0	7	15	1	0	23	24%
Posventa	MP-04	0	10	13	0	2	25	26%
Cobranza	MP-05	1	8	4	0	0	13	14%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	1	1	10	6	1	19	20%
Totales		2	26	54	10	3	95	100%
%		2%	27%	57%	11%	3%		

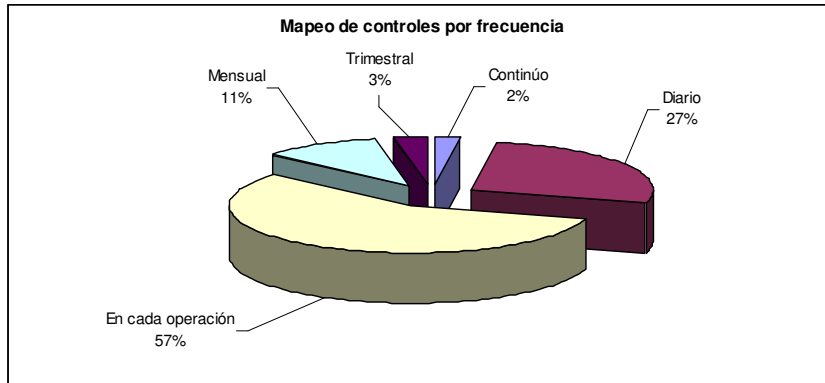


Figura 4.16: Mapeo de controles por frecuencia.

Resumen de mapeo de controles para el proceso de crédito minorista
Controles por jerarquía

Macroproceso	Código del Macroproceso	Jerarquía		Totales	%
		Clave	No clave		
Promoción	MP-01	2	5	7	7%
Venta	MP-02	1	7	8	8%
Autorización y financiamiento	MP-03	16	7	23	24%
Posventa	MP-04	10	15	25	26%
Cobranza	MP-05	5	8	13	14%
Cobranza por incumplimiento	MP-06	8	11	19	20%
Totales		42	53	95	100%
%		44%	56%		

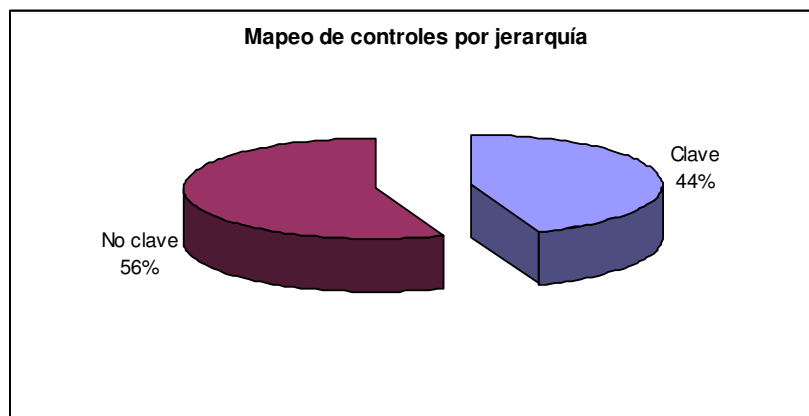


Figura 4.17: Mapeo de controles por jerarquía.

Retroalimentación y Validación de la Administración

De acuerdo al mapeo de riesgos se concluye que gran parte de los riesgos identificados están relacionados con fraude interno y externo, así mismo que el 45% del total de riesgo es intolerable, lo que resulta en un 82% de riesgo relevantes por la Administración de la Entidad para el proceso de crédito, se concluye que el perfil de riesgo para el proceso de crédito de la Entidad es alto.

En lo que respecta a los controles solo un 19% de los controles se realiza monitoreo, y casi el 100% de los controles son de naturaleza manual y casi la mitad como clave.

Como resultado del análisis de la Administración, la Entidad requiere de la respuesta al perfil de riesgo que es alto y que dada la naturaleza de los controles que es manual y que la presencia del monitoreo es escasa, la Administración ha optado por mitigar / controlar el riesgo, a través de programas de monitoreo que resulten de la evaluación de los controles existentes y también a través de la implementación de Comités de Riesgo Operacional.

Establecimiento del Comité de Administración del Riesgo Operacional

La mitigación del riesgo operacional a través de Comités de Riesgo Operacional se da cuando se establecen los objetivos a alcanzar por dicho Comité y son:

- Tener una visión global de la situación de la Entidad en relación al sistema existente para gestionar el riesgo operacional y los controles internos, las acciones para prevenir el fraude y la continuidad del negocio.
- Proporcionar un foro para el análisis de esos temas y la toma de decisiones.
- Constituir una representación concreta en la gestión de esos temas y del seguimiento de las acciones adoptadas en relación al mismo.

Los temas a tratar

- Análisis de los incidentes por riesgo operacional relevantes.
- Análisis de las estadísticas de los eventos contabilizados por riesgo operacional presentados en el periodo así como de los acumulados anuales, incluyendo los costos de oportunidad.
- Aprobación y acuerdos relativos al monitoreo de los límites de tolerancia al riesgo operacional.
- Revisión y aprobación de las herramientas de riesgo operacional: Mapeo de riesgos y controles, base de datos de pérdidas.

- Implementación y en su caso, la validación de provisiones derivado a la identificación de riesgos, mediciones de riesgos, reporte de incidentes, elaboración de procedimientos para la administración del riesgo operacional, etc.
- Vigilancia de las obligaciones regulatorias y de las disposiciones de carácter general aplicables a instituciones de crédito.
- Puesta en marcha y monitoreo de las acciones para prevenir o subsanar las debilidades encontradas basadas en la tolerancia al riesgo de la entidad.
- Monitoreo a la implementación de medidas relativas a la formalización de procedimientos y planes de acción / planes de contingencia.
- Monitoreo a la implementación de recomendaciones, las cuales no hayan sido cerradas.
- Presentación de los informes de la revisión trimestral a la base de datos de pérdidas.

Participantes y frecuencia

El Comité de Riesgo Operacional debe reunirse al menos tres veces al año, y debe incluir a:

- 1.- Director General (Presidente)
- 2.- Director UARO (Secretario)
- 3.- Director de Administración y Finanzas
- 4.- Director Comercial
- 5.- Director de Operaciones
- 6.- Director de Riesgo
- 7.- Director de Recursos Humanos
- 8.- Director de Sistemas
- 9.- Director Jurídico
- 10.- Oficial de Cumplimiento
- 11.- Auditor Interno

Minutas

Las decisiones tomadas durante las sesiones del comité, deben estar formalmente documentadas en minutas. Las minutas son enviadas a la UARO y al Oficial de Cumplimiento.

Cabe señalar que, cuando esos comités se llevan a cabo dentro de un Comité Ejecutivo o Consejo de Administración, estos deben verse como algo distinto y dar lugar a minutas por separado para su circulación.

Base de Datos de Pérdidas

Otra herramienta indispensable para la administración del riesgo operacional es la construcción de la base datos de pérdidas para lo cual nos fundamentaremos en los requerimientos exigidos por el regulador local es decir la CNBV.

La construcción de la base de datos se hace en función de las pérdidas directas o indirectas por riesgo operacional así como los costos de oportunidad y en su caso por las ganancias y recuperaciones que sean reportadas por parte de los Especialistas de las áreas que originaron los “eventos”, para efectos del presente se consideraran como eventos simples es decir aquellos que de manera individual hayan generado la incidencia y también aquellos eventos múltiples que generen varios impactos, lo anterior para permitir un registro más completo en cuanto a las frecuencias e impactos.

Por definición un evento por riesgo operacional es un incidente causado o generado por uno o varios procesos internos que impactan en el mismo u otro proceso interno y que genera una pérdida directa, indirecta o un costo de oportunidad así como una ganancia o recuperación, el evento por riesgo operacional debe de cumplir con las definición del riesgo operacional es decir que fue resultado de la inadecuación ,falta o incumplimiento en los controles internos incluido el riesgo legal y el riesgo tecnológico, queda excluido por lo tanto el riesgo de crédito y de mercado en esta definición.

Todos los empleados de la Entidad tienen la obligación de identificar y reportar los eventos de riesgo operacional, dicho reporte debe de ser conducido en los tiempos, formato y canal de reporte establecido por la UARO.

Para efectos de facilitar el reporte de los eventos por riesgo operacional se crea una red de “Contactos” por área funcional de la Entidad para el reporte de eventos, y se refiere a los funcionarios autorizados para el reporte y seguimiento y quienes serán de cara a la UARO quién reporte y mantenga informado a esa Unidad sobre la evaluación y mitigación de las causas que generaron al incidente que dio forma al evento.

Será responsabilidad de los Contactos así como de la Administración y demás Especialistas de la Entidad el dar el seguimiento de los incidentes es decir al origen y evolución así como el tener disponibles las evidencias que soporte el comportamiento con el fin de evidenciar si se continúan generando más eventos con las mismas causas, así mismo, es obligatorio que se mantenga el soporte documental de las medidas de mitigación o de contingencia que demuestre la acción sobre las causas.

Por norma de la CNBV la Entidad debe mantener un seguimiento de los incidentes por lo menos de 12 meses a partir de la fecha de detección y en caso de no presentarse reincidencia o más incidentes del mismo tipo y causa darlo por cerrado, el cierre de cada uno de los incidentes debe ser autorizado por la Dirección de la UARO.

La Entidad ha establecido un umbral mínimo para el registro de eventos (pérdidas directas, pérdidas indirectas, costos de oportunidad, recuperaciones y ganancias) en la base de datos de pérdidas y ganancias y es de \$1,000.00 MXN, que sin embargo las áreas tendrán la libertad de reportar a la UARO eventos con importes inferiores, con el fin de analizar el comportamiento de la frecuencia y que si la frecuencia de eventos con importes inferiores al umbral establecido es considerable (varias veces por semana) entonces la UARO deberá solicitar la autorización al Comité de Riesgo Operacional para el registro de tales eventos en forma agregada.

La Entidad a través de la UARO debe vigilar que la base de datos cumpla con ciertos requisitos para su construcción los cuales se mencionan a continuación:

- Descripción del evento: Indicando las causas y todos los efectos reconocidos generados por el incidente, en la descripción se debe de omitir usar acrónimos, tecnicismos, nombres, marcas.
- Fecha de ocurrencia: La fecha en la cual se suscito el incidente.
- Fecha de detección: Corresponde a la fecha en la cual el incidente fue descubierto.
- Proceso que genero el evento.
- Proceso afectado.
- Riesgo asociado: Hacer referencia al riesgo previamente detectado durante la construcción y actualización del mapeo de riesgos y controles o en su caso indicar la existencia de un riesgo no identificado.
- Control averiado o que haya fallado: Hacer referencia al control previamente documentado durante la construcción y actualización del mapeo de riesgos y controles, o en su caso también indicar la ausencia de controles.
- Causa: Según el catálogo del Anexo 6.
- Tipo de eventos de riesgo: Según catálogo del Anexo 2.
- Efectos: Según el catálogo del Anexo 7.
- Importe monetario de todos y cada uno de los efectos: Es indispensable que por cada efecto se indique el importe en pesos mexicanos (Pérdida directa, pérdida indirecta, costo de oportunidad).
- Línea de negocio impactada.
- Área funcional afectada.

- Estado: En revisión o cerrado.

Para el caso de eventos relacionados con pérdidas directas o indirectas contabilizadas así como de las ganancias y recuperaciones se debe de contar con lo siguiente:

- Código de la provisión.
- Centro de costo.
- Cuenta contable.
- Fecha contable.

Consideraciones adicionales para la construcción de la base de datos:

- En caso de presentarse diversas pérdidas por causa de un evento en común, éstas deberán agregarse y asociarse a un mismo evento. Para efectos de lo anterior, se podrá asociar cada registro en la base de datos con un mismo evento para identificar la totalidad de sus consecuencias.
- Cuando haya un evento subsecuente que se presente después del periodo de los 12 meses, se deberá considerar como si se tratara de un nuevo evento.
- No se considera como eventos subsecuentes las recuperaciones.
- Por cada evento registrado se debe de incluir la totalidad de efectos asociados al mismo tales como pérdidas directas (quebrantos, pases a pérdidas, indemnizaciones, multas, fianzas, etc.), pérdidas indirectas (gastos, honorarios, gastos legales en general, gastos de viaje, viáticos, etc.), así como los costos de oportunidad.

Responsabilidades

Especialistas, Dueños de los procesos, Contactos para el reporte de eventos por riesgo operacional.

- Reportar a la UARO los eventos por riesgo operacional en los tiempos y formato establecido.
- Dar seguimiento por lo menos 12 meses posterior a la identificación del evento, a la evolución (origen, efectos o consecuencias, recurrencia, control / mitigación a las causas) y reportar los avances al respecto a la UARO.
- En todos los casos en los que se reporten eventos por riesgo operacional se debe de indicar a la UARO los controles fallidos, inexistencia o deficiencia de controles que hayan motivado la aparición del evento.
- Reportar a la UARO de forma inmediata al evento las acciones de mitigación o los planes de acción o contingencia que se estén o hayan establecido para el control y mitigación de las incidencias.

- Documentar y mantener disponibles la evidencia o soporte documental de la incidencia, incluyendo lo relativo a la detección, valuación y mitigación.
- Reportar cuando sea el caso a la UARO de todas las recurrencias u ocurrencia de eventos subsecuentes en el plazo de 12 meses contados a partir de la identificación.

UARO:

- Establecer el circuito de reporte con los tiempos, formatos y canales de comunicación así los contactos por cada área funcional de la Entidad.
- Establecer y comunicar los lineamientos para el reporte de eventos por riesgo operacional para la correcta identificación, mitigación y reporte y de conformidad con los requisitos establecidos para el registro en la base de datos de pérdidas y ganancias de la Entidad.
- Proporcionar asesoría y capacitación relativo al qué y como reportar eventos por riesgo operacional de conformidad con los lineamientos del presente manual.
- Apoyar a los Contactos, Especialistas y Administración en la identificación y valuación de eventos así como en el establecimiento de planes de acción o contingencia.
- Dar seguimiento por lo menos 12 meses a la evolución de los eventos registrados en la base de datos de pérdidas y ganancias con el fin de reportar eventos subsecuentes.
- Autorizar el cierre de eventos que al término de los 12 meses no hayan generado eventos subsecuentes.
- Asegurar que el umbral mínimo para el reporte de eventos se cumpla y en caso de que existan eventos menores al umbral pero con una alta frecuencia (varios por semana) someter a la autorización del Comité de Riesgo Operacional para el registro como agregados a la base de pérdidas y ganancias.
- Realizar revisiones trimestrales a la calidad de la base de datos de conformidad con los requisitos para la construcción de la base de datos, los resultados de la revisión serán dados a conocer al Comité de Riesgo Operacional así como al área de Auditoría Interna para la toma de decisiones y medidas de corrección.
- Cumplir con los lineamientos para el reporte y revelación de eventos por riesgo operacional.
- Informar al Comité de Riesgo Operacional acerca de los eventos reportados por riesgo operacional por lo menos cada tres meses y en caso de los eventos relevantes de forma inmediata para la toma de decisiones y medidas de corrección.

Comité de Riesgo Operacional:

- Emitir resoluciones e impulsar la ejecución de medidas correctivas y planes de acción para los eventos por riesgo operacional reportados.
- Solicitar a los Especialistas y en general a los Responsables de las áreas que generaron los eventos por riesgo operacional los planes de acción.
- Solicitar a la UARO la correcta aplicación y seguimiento a los lineamientos para el reporte y revelación de eventos por riesgo operacional así como de los resultados de la revisión trimestral a la calidad de la base de datos.
- Sancionar en caso de ser procedente a los empleados que omitan reportar eventos por riesgo operacional en el entendido de que hayan tenido conocimiento sobre su existencia.

Política General de Administración del Riesgo Operacional

A efectos de ilustrar la existencia de políticas y procedimientos para la administración del riesgo operacional que la Entidad ha establecido con el fin de cumplir con los requisitos establecidos por las Disposiciones de Carácter General aplicables a las instituciones de crédito, se hace referencia en el presente trabajo el objetivo y contenido general del manual con la Política General de Administración del Riesgo Operacional.

Objetivo

El tiene por objetivo el definir los lineamientos generales de la Administración del Riesgo Operacional de ABC Sofol Filial y establecer la política normativa aplicable para su implementación y administración en cumplimiento con las disposiciones de carácter prudencial aplicables a las instituciones de crédito.

Índice

- 1.- Consideraciones Generales
- 2.- Definiciones
- 3.- Introducción
- 4.- Objetivos
- 5.- Perímetro
- 6.- Estrategia General
- 7.- Responsabilidades

8.- Políticas generales para la administración del riesgo operacional

Principios

- i Enfoque de riesgos.
- ii Un sistema que implica a todos los niveles de la organización.
- iii Administración como parte de los procesos de decisión.
- iv Gestión a través de procesos.
- v Administración basándose en la causa - evento - análisis de efectos.
- vi Administración formalizada dentro de un marco compartido común.

Marco de Referencia

- i Gobierno.

Tolerancia al riesgo Operacional

- i Principios generales.

9.- Herramientas para la administración del riesgo operacional

- i Mapa de riesgos y controles.
- i Indicadores de riesgos y límites de tolerancia al riesgo operacional.
- iii Base de datos de pérdidas por riesgos operacional.

10.- Lineamientos para el reporte y revelación de eventos por riesgo operacional

- i Circuito de reporte de eventos por riesgo operacional.

11.- Mitigación del riesgo operacional a través de comités

- i Temas a tratar.
- ii Participantes y frecuencia.
- iii Minutas.

4.4. Resultados de la Evaluación al Diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional

A continuación se muestra un resumen del resultado de la evaluación al diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Promoción: Desarrollo de ofertas de promoción.</p> <p>2.- Promoción: Desarrollo de campañas de publicidad.</p>	<p>1.- Incumplimiento de plazos o de responsabilidades.</p> <p>2.- Incumplimiento de la normativa bancaria.</p>	<p>Actualmente no se tiene incorporado el desarrollo e implementación de ofertas y campañas de publicidad al proceso de validación del Comité de Nuevos Productos, sin embargo la política establece como obligatorio que se incorpore este tipo de proyectos derivado de que en cada campaña de publicidad u oferta la entidad se expone a:</p> <p>1.- Riesgos legales, por incumplimiento a normativas emitidas por la Condusef y la CNBV que afectan la mecánica de operación del producto.</p> <p>2.- Riesgo crediticio, por la oferta a un determinado sector poblacional o de profesión y por las nuevas condiciones crediticias del producto que impacta en los márgenes de utilidad del producto.</p> <p>3.- Riesgo de imagen, por no cumplir con los principios de imagen y uso de la marca en material publicitario.</p> <p>4.- Riesgo tecnológico, por no adecuar la plataforma tecnológica tales como: cotizadores, parametría del sistema de crédito, a los nuevos requerimientos comerciales del producto o campaña.</p> <p>Se solicita que previo a un nuevo lanzamiento de ofertas y campañas sesione el comité de nuevos productos con todos los especialistas involucrados de las áreas de Riesgo, Compliance, Sistemas, Finanzas, Legal, Recursos Humanos, Ventas, Mercadotecnia y Operaciones, para la evaluación de los riesgos y medidas de acción para la adecuada implementación del las compañías u ofertas.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>1.- Durante la primera semana Compliance distribuirá a todos los involucrados la política con los requisitos para el establecimiento del Comité de Nuevos Productos, así mismo, pondrá a disposición el procedimiento y formatos con los requisitos y puntos a evaluar para cada nuevo lanzamiento de productos, campañas u ofertas.</p> <p>2.- Los administradores del proyecto, así como todas las direcciones involucradas deben evaluar los requisitos y difundirlos a sus equipos de trabajo (segunda semana).</p> <p>3.- Para la tercer a semana los Administradores del Proyecto con el Apoyo de Compliance coordinarán reuniones con los Especialistas para la presentación de las necesidades y requerimientos de los nuevos proyectos; realización del risk assessment y el llenado de los formatos con los requisitos a cumplir, en todas las reuniones se tomaran minutas con los acuerdos y actividades a desarrollar.</p> <p>4.- Una vez concluidas las reuniones de los especialistas y culminación de las actividades y acuerdos se reunirán para evaluar los resultados y conclusiones mismas que serán presentadas al Comité Directivo.</p> <p>5.- Los administradores del proyecto solicitarán a Compliance convoque sesión del Comité de Nuevos Productos para la discusión y análisis de los objetivos, justificaciones, requerimientos, planeación del proyecto, risk assessment y acuerdos de los Especialistas.</p> <p>6.- Compliance dará seguimiento a los acuerdos y resoluciones del Comité de acuerdo a los tiempos establecidos, así mismo, realizará un informe a la Dirección General con el resultado del proceso de validación.</p> <p>Todo el proceso de validación debe contar con minutas, formatos requisitados, memorándum, pruebas y planes de proyectos autorizados por el Comité Directivo.</p> <p>Plazo: Al cierre del primer mes posterior al inicio del plan.</p> <p>Responsable (s): Gerencia Nacional de Ventas, Gerencia de Mercadotecnia y Administradores del Proyecto.</p>	<p>1.- Minutas, memorándum, manuales de procedimientos con la nueva mecánica operativa, análisis técnico de riesgos legales y de crédito para el cumplimiento con las disposiciones legales.</p> <p>2.- Reporte a la Dirección con el resultado del análisis, planeación y arranque de campañas y ofertas, elaborado por Compliance y autorizado por la Dirección General</p>	Alta
Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Promoción: Vinculación con prospectos.</p> <p>2.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>3.- Venta: Seguimiento a la venta.</p>	<p>1.- Incumplimiento de plazos o de responsabilidades.</p>	<p>Se aplicó cuestionario a los promotores ubicados en diversos comercios, en más del 50% no tenían conocimiento de las nuevas disposiciones y mecánica de operación, además de que indicaron no haber recibido por parte de su Supervisor la formación relativa a los nuevos requerimientos, por lo que el procedimiento de capacitación a Promotores es deficiente.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	No significativa.	<p>La Dirección Comercial en complemento a la capacitación presencial, emitirá boletines a toda la fuerza de venta y demás involucrados que lo requieran con las nuevas condiciones comerciales, así como la mecánica de operación para el ingreso y requisitación en sistemas e integración de documentos, los boletines se difundirán con al menos una semana de anticipación. El boletín debe contar con la autorización de la Dirección de Riesgo y Operaciones.</p> <p>Plazo: 15 días antes de lanzamiento.</p> <p>Responsable: Dirección Comercial.</p>	<p>1.- Condiciones comerciales, mecánica de operación y política de riesgo.</p> <p>2.- Boletín comercial.</p>	Baja.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>2.- Venta: Formalización de venta.</p> <p>3.- Autorización y financiamiento: Análisis de Crédito.</p> <p>4.- Autorización y financiamiento: Análisis de riesgo.</p> <p>5.- Autorización y financiamiento: Dispersión de recursos.</p>	<p>1.- Falsificación interna.</p> <p>2.- Soborno / cohecho.</p> <p>3.- Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor.</p>	<p>Se requiere establecer un procedimiento de revisión independiente y permanente de las operaciones autorizadas y financiadas, el cual debe ser parte de la mesa de control. La revisión se debe realizar de forma exhaustiva, es decir al 100% de las solicitudes, con el fin de detectar operaciones inconsistentes o que incumplan con la política interna, así como el validar que no se financien operaciones en la cuales haya habido abuso de confianza o falsificación de información y / o documentos por parte de empleados.</p> <p>Se solicita que el procedimiento de revisión, requerimientos de información y personal a cargo, sea definido por las Direcciones involucradas que son: Dirección de Riesgo, Dirección de Operaciones y Dirección Comercial con apoyo de Compliance y Dirección de Sistemas.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>1.- Un Supervisor de Riesgo que reportará directamente a la Dirección de Riesgo recibirá a las 8:00 hrs la base de datos con los otorgamientos del día anterior y que serán financiados ese día, dicha base debe ser colocada en el servidor por parte del área de Sistemas la cual estará encriptada, el usuario y password, únicamente lo conocerá el Supervisor de riesgos, otra base pero de créditos financiados, también será colocada en el servidor.</p> <p>2.- El Supervisor tendrá acceso al Sistema Base Cliente para la consulta de los expedientes, así como de los expedientes recibidos por valija con la documentación original dicha documentación servirá para conciliar las operaciones autorizadas y financiadas, así como el verificar si las operaciones son consistentes con las condiciones establecidas por el Sistema de Crédito y comprobar que las alertas de: profesión, ingresos, buró de crédito, listas negras y de defraudadores fueron respetadas y que no existe documentación faltante o falsificada.</p> <p>3.- Antes de las 10:00 am el Supervisor emitirá un reporte con la revisión de las operaciones financiadas y otorgadas, el informe será enviado a las Direcciones de Riesgo, Comercial y Operaciones, Compliance y UARO.</p> <p>4.- En caso de haber anomalías o situaciones que reportar informará a las Direcciones de Riesgo y Operaciones, quienes notificarán a la Dirección de Administración y Finanzas la cancelación del pago en caso de ser financiamiento y si es otorgamiento el rechazo en automático.</p> <p>Plazo: Al cierre del primer mes posterior al inicio del plan.</p> <p>Responsable(s): Dirección de Riesgo y Oficial de Cumplimiento.</p>	<p>1.- Procedimiento de revisión autorizado por las Direcciones.</p> <p>2.- Reporte con la revisión de las operaciones financiadas y otorgadas.</p>	Alta.
<p>1.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>2.- Autorización y financiamiento: Análisis de Crédito.</p> <p>3.- Autorización y financiamiento: Análisis de riesgo.</p> <p>4.- Autorización y financiamiento: Dispersión de recursos.</p>	<p>1.- Ausencia de investigación a clientes conforme a las directrices.</p> <p>2.- Falsificación Externa / Suplantación de personalidad.</p> <p>3.- Blanqueo de dinero.</p> <p>4.- Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga.</p>	<p>Se requiere establecer un procedimiento de revisión independiente y permanente de las operaciones autorizadas y financiadas, el cual debe ser compartido por el área de Compliance y Riesgos. En dicha revisión el objetivo debe ser el verificar el cumplimiento a las políticas de riesgo crédito incluidos los lineamientos para la prevención al lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.</p> <p>Se solicita que el procedimiento de revisión, requerimientos de información y personal a cargo sea definido por las Direcciones involucradas que son: Dirección de Riesgo, Dirección de Operaciones y Dirección Comercial, Compliance y Dirección de Sistemas.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>El procedimiento para realizar la validación mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento se divide en tres fases:</p> <p>Fase 1: Revisión al cumplimiento de la política de riesgo crédito.</p> <p>Responsable: Supervisor de Riesgo Crédito.</p> <p>1.- Recibir la base de créditos otorgados y financiados, la base será entregada por el área de Sistemas los primeros tres días de cada mes.</p> <p>2.- Seleccionar aleatoriamente al menos 20 operaciones otorgadas y 20 financiadas para las cuales solicita al Archivo el expediente completo.</p> <p>3.- Durante la primera semana de cada mes realiza la verificación de la documental, verificación en sistema, autorizaciones por nivel facultado y alertas para comprobar el cumplimiento a las políticas de crédito.</p> <p>4.- Entregar informe preliminar con observaciones y entrega expedientes al área de Prevención de Fraudes.</p> <p>Fase 2: Revisión al cumplimiento de las disposiciones de prevención de fraude.</p> <p>Responsable: Supervisor de Prevención de Fraude.</p> <p>1.- Realizar en un plazo máximo dos días, la revisión de la documental para comprobar el cumplimiento a los candados de seguridad y consistencia de datos, cumplimiento con los sondeos y verificación de la atención de alertas (sistema base cliente).</p> <p>2.- Complementar informe preliminar y entregar expedientes a Prevención de lavado de dinero.</p> <p>Fase 3: Revisión a las políticas de prevención de lavado de dinero.</p> <p>Responsable: Oficial de Cumplimiento.</p> <p>1.- Revisar en un plazo máximo de dos días la documental con el fin de confirmar si se realizaron las búsquedas en listas negras y si la operación debió ser denegada y reportada.</p>	<p>1.- Procedimiento para realizar la validación mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento.</p> <p>2.- Informe mensual de la revisión mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento.</p>	Alta.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
				2.- Evaluar el riesgo en el perfil del cliente (profesión) para concluir si la operación debió ser denegada y reportada. 3.- Complementar informe y notificar reunión con los demás especialistas para concluir las observaciones. 4.- Enviar informe final a las Direcciones de Riesgo, Dirección de Operaciones y Dirección General para la toma de decisiones. Plazo: Cierre del mes posterior al inicio del plan.		
1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia.	1.- Hurto / robo / estafa / extorsión / soborno.	Se observó que en el archivo no se tienen cámaras de seguridad (Circuito cerrado de televisión "CCTV"), así mismo, el proyecto de digitalización está atrasado ya que existen muchos documentos originales tales como: facturas, contratos, pagarés y autorizaciones de consulta de buró de crédito pendientes de digitalizar, por lo que el riesgo de pérdida e irreuperabilidad de documentos es grande. Por lo que se solicita a los Especialistas se tomen las medidas de acción para mitigar el riesgo ya señalado. Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	En lo que respecta a la falta de seguridad en el archivo: 1.- El área de Logística y la Dirección de Sistemas coordinan la remodelación del archivo, el cual estará concluido hacia el cierre del cuarto trimestre del presente año, dicha remodelación incluye la instalación de CCTV. En lo que respecta al proyecto de digitalización: 1.- Se evaluó la posibilidad de que el proveedor de resguardo realice la digitalización de los documentos, sin embargo excede el presupuesto por lo que se licitó el proyecto con otras empresas y se logro contratar a un proveedor acorde al gasto destinado, se espera que la digitalización de los documentos se concluya en la primera mitad del siguiente año. 2.- La nueva política de Archivo prohíbe el préstamo de documentos originales (facturas, pagarés, contratos, autorizaciones consulta buró de crédito) a excepción de los casos de: Requerimiento de autoridades tales como CNBV, Buró de crédito, Banco de México y SHCP, similarmente para los casos en los cuales el crédito haya sido saldado, casos de vehículos siniestrados o por recuperación judicial en los que el ministerio público solicite la documental. En todos estos casos se debe de entregar la solicitud de préstamo autorizada por escrito por parte de la Dirección Solicitante. Plazo: Próximo cierre anual (dos meses posteriores a la emisión de la observación). Responsable: Gerente de Archivo.	Política de archivo: Préstamo de documentos inter áreas.	Alta.
Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia.	1.- Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes.	No hay monitoreo sobre el resguardo de documentos valor (contrato, pagaré, factura). Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Arqueos sorpresivos: 1.- La Gerencia de Archivo realizará aleatoriamente arqueos sorpresivos al guardavalor (4 veces al año) con el fin de detectar faltantes o documentos mal clasificados, durante el arqueos se solicitará apoyo al área de Auditoría Interna. 2.- Se emitirá el informe de resultados y se entregará a las Direcciones de Operaciones, Riesgo, Compliance, Auditoría Interna y a la UARO. El arqueos se realizará en el primer trimestre del siguiente año. Plazo: Al cierre del próximo trimestre. Responsable: Gerente de Archivo.	1.- Informe del arqueos sorpresivo (4 veces al año).	Alta.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia.</p> <p>2.-Posventa: Aseguramiento de créditos.</p> <p>3.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación.</p> <p>4.- Cobranza por incumplimiento: Administración de cartera vía agencias externas.</p>	<p>1.- Inexistencia de autorizaciones / rechazos de clientes.</p> <p>2.- Subcontratación.</p> <p>3.- Documentos jurídicos inexistentes / incompletos.</p> <p>4.- Falsificación interna.</p> <p>5.- Quebrantamiento de privacidad.</p> <p>6.- Incumplimiento de plazos o de responsabilidades.</p>	<p>No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo clave se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar el control del resguardo de documentos y desempeño del proveedor externo (proveedor de almacenamiento de documentos y proveedor de recuperación de cartera), para lo cual se solicita se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>Monitoreo al desempeño del proveedor:</p> <p>1.- Realizar al menos una vez al año la vista a las instalaciones del proveedor con el fin de evaluar sus procesos internos.</p> <p>2.- Solicitar al proveedor la política de seguridad de la información, manual con el plan de continuidad de negocios y programa interno de protección civil.</p> <p>3.- Solicitar informes sobre indicadores de calidad y tiempos de respuesta según el contrato de nivel de servicio establecido.</p> <p>4.- Solicitar información financiera auditada para conocer la situación financiera del proveedor e informes del auditor interno en cuanto a la opinión del funcionamiento del sistema de control interno, así como de las debilidades encontradas.</p> <p>El monitoreo sea realizará al cierre de cada año y estará coordinado por el Gerente de Archivo apoyado por las áreas de Seguridad de la información, Compliance y Sistemas de Calidad.</p> <p>5.- El informe resultante se compartirá con la Administración de la Entidad y con la del Proveedor para que esta última realice sus comentarios u observaciones, los resultados finales serán expuestos en el Comité de proveedores de outsourcing.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Archivo.</p>	<p>1.- Programa de monitoreo.</p> <p>2.- Informe del monitoreo al proveedor (Anual).</p>	Alta.
Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia.</p>	<p>1. Apropiación indebida de activos.</p>	<p>Se observó que el proyecto de digitalización está atrasado ya que existen muchos documentos originales tales como: facturas, contratos, pagarés, autorizaciones de consulta de buró de crédito pendientes de digitalizar, por lo que el riesgo de pérdida e irrecuperabilidad de documentos es grande.</p> <p>También se observó que existen demoras e incumplimiento en los plazos de entrega de la documentación original, indispensable para el financiamiento de créditos, por lo que el riesgo que se prevé es el financiar créditos sin la documentación original completa que pudiera favorecer la aparición de fraudes o incumplimiento a las políticas de riesgo crédito.</p> <p>Se solicita a los Especialista se tomen las medidas de acción para mitigar el riesgo ya señalado.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	Significativa.	<p>En lo que respecta al proyecto de digitalización:</p> <p>1.- Se evaluó la posibilidad de que el proveedor de resguardo realice la digitalización de los documentos, sin embargo excede el presupuesto por lo que se licitó el proyecto con otras empresas y se logro contratar a un proveedor acorde al gasto destinado, se espera que la digitalización de los documentos se concluya en la primera mitad del siguiente año.</p> <p>2.- La nueva política de Archivo prohíbe el préstamo de documentos originales (facturas, pagarés, contratos, autorizaciones consulta buró de crédito) a excepción de los casos de : Requerimiento de autoridades tales como CNBV, Buró de crédito, Banco de México y SHCP, similarmente para los casos en los cuales el crédito haya sido saldado, casos de vehículos siniestrados o por recuperación judicial en los que el ministerio público solicite la documental. En todos estos casos se debe de entregar la solicitud de préstamo autorizada por escrito por parte de la Dirección Solicitante.</p> <p>En lo que respecta a las demoras e incumplimiento en los plazos de entrega de la documentación original:</p> <p>1.- Se ha empezado la revisión y actualización de los convenios comerciales con los distribuidores en coordinación con el área Legal, con el fin de incluir una cláusula que penalice a los distribuidores que omitan, incumplan con los plazos de entrega de documentación que integra el expediente de crédito, bajo la justificación del cumplimiento de los artículos 108 y 115 de la ley de instituciones de crédito y del artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia. La revisión a los convenios llevará unos dos meses y la negociación con los socios comerciales demoraría otros dos meses, por lo que al cierre del primer bimestre del siguiente año ya se incluirían dichas cláusulas con las penalizaciones, estas consistirían en detener el financiamiento al comercio hasta que envíe la documental pendiente.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable (s): Gerente de Archivo / Director Jurídico / Director de Operaciones y Director de Riesgo.</p>	<p>1.- Política de archivo: Préstamo de documentos inter áreas.</p> <p>2.- Nuevo convenio comercial con la inclusión de cláusulas de penalización.</p>	Alta.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
1.- Posventa: Atención y solicitud de información de clientes.	1.- Quebrantamiento de privacidad.	No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo clave se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar el cumplimiento al control para la recepción, manejo confidencial y resguardo de la documentación entregada por el cliente, para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque. Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se diseñará un formato de pruebas, el cual tendrá el objetivo de asegurar que la información recibida por el cliente se resguarde y no sea compartida por personal ajeno al área de atención a clientes, la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria los resultados se informarán a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Aclaraciones para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba. Plazo: Próximo cierre anual. Responsable: Gerente de Atención a Clientes.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Posventa: Atención y solicitud de información de clientes. 2.- Posventa: Tratamiento continuo a los créditos. 3.- Cobranza: Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos. 4.- Cobranza: Regularización de créditos en mora. 5.- Cobranza por incumplimiento: Venta de cartera. 6.- Cobranza por incumplimiento: Pase a cartera vencida.	1.- Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias). 2.- Registros incorrectos de clientes (con generación de pérdidas). 3.- Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga. 4.- Soborno / cohecho. 5.- Error contable / atribución a entidades erróneas.	No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo que implica la afectación de la información del cliente y contable de la Entidad se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar el cumplimiento al control para la correcta regularización de las cuentas de los clientes, para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque. Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se diseñará un formato de pruebas el cual tendrá el objetivo de asegurar la existencia de solicitudes de regularización de cuentas y que cumplan con los requisitos documentales según el procedimiento, y que se hayan registrado de forma correcta y oportuna en el Sistema de Crédito, la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria, los resultados se informaran a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Cobranza para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba. Plazo: Próximo cierre anual. Responsable: Gerente de Intervención de Cuentas y Gerente de Cobranza por Incumplimiento.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Media.
1.- Posventa: Aseguramiento de créditos.	1.- Errores en otras tareas.	El control lleva operando desde hace dos meses y no hay confirmación por parte del Broker de que las pólizas hayan sido aplicadas de forma completa con la Aseguradora, por lo que no hay certeza de la existencia de créditos no asegurados o con pólizas vencidas, por lo que es necesario que la Administración se asegure de no tener créditos sin cobertura. Responsable de la observación: Auditor Interno.	No significativa.	La Gerencia de Seguros de crédito realizará un inventario vehicular de los créditos otorgados con el fin de conocer el estatus de cada una de las pólizas con fin de determinar si están vencidas o por vencer. Plazo: Próximo cierre semestral. Responsable: Gerente de Seguros de Crédito	Inventario vehicular con el estatus de las pólizas	Media.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	1.- Prácticas comerciales / de mercado improcedentes. 2.- Incumplimiento de la obligación de informar.	No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo que implica el no responder a las quejas de clientes vía Condusef se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar el cumplimiento al control de la calidad, requisitos y tiempos requeridos por la Condusef para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque. Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se diseñará un formato de pruebas el cual tendrá el objetivo de asegurar que las respuestas a la Condusef están dentro de los tiempos de ley, calidad de los informes de conformidad con la ley; la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria, los resultados se informaran a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Atención a Clientes para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba. Plazo: Próximo cierre anual. Responsable: Gerente de Atención Unidad Especializada.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	1.- Quebrantamiento de privacidad.	No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo que implica el responder o atender las quejas de clientes sin los estándares éticos según el código de ética interno podría aumentar las quejas, demandas e inclusive sanciones, así como el no tratar los asuntos con confidencialidad, se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar la atención por parte de los Ejecutivos de Unidad Especializada a las quejas que se reciban por ese canal, así como el tratamiento confidencial de las quejas, para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque. Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se realizará la revisión aleatoria cada mes de los casos recibidos por la Unidad Especializada en lo que respecta a la atención al cliente para lo cual se revisarán las llamadas y se documentará la prueba en un formato que permita dar retroalimentación a los Ejecutivos, en dichos formatos se harán hincapié en el cumplimiento al código de conducta y en los tiempos de respuesta del Ejecutivo. Se solicitará apoyo al área de Atención a Clientes para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba. Los resultados serán enviados a la Dirección de Operaciones, Compliance, UARO y Auditoría Interna. Plazo: Próximo cierre anual. Responsable: Gerente de Atención Unidad Especializada.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	1.- Incumplimiento de la obligación de informar.	No hay hallazgo, sin embargo al ser un riesgo que implica sanción por no enviar en el tiempo, calidad y requisitos solicitados por la Condusef, se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar que el calendario de envíos se respete y que el contenido del informe de quejas y asuntos tratados sean consistente con las quejas y demandas recibidas por la Unidad Especializada, para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque. Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Previo al envío del informe, el área de Atención a Clientes realizará la revisión al informe enviado por la Condusef con el fin de revisar la calidad del informe, así mismo, se solicitará a la Unidad Especializada la entrega a más tardar en 24 hrs del acuse de recepción de la Condusef (fecha, hora de la recepción). La revisión se documentará en un formato de prueba y cuyos resultados se enviarán a la Dirección de Operaciones, Legal, Compliance, UARO y Auditoría Interna. Plazo: Cuarto informe trimestral. Responsable: Gerencia de Atención a Clientes.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Cobranza: Gestión del primer pago vencido.	1.- Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor.	A pesar de que ya se tenga una política para la reprogramación de pagos de créditos y dado el riesgo, no se observa que existan controles de monitoreo independientes, por lo que se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque. Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	El plan de acción ha incluido lo siguiente: 1.- Se han restringido los privilegios para la aplicación de la reprogramación de pagos de créditos, únicamente se permitirá realizarlos a la persona (s) asignadas, mismas que son confirmadas por el área de Cobranza al área de Administración de Usuarios. 2.- Se ha implementado un control de verificación en el área de Cobranza, para lo cual se ha asignado a una persona para que valide el cumplimiento de la política relativo a la reprogramación de pagos de créditos manuales. 3.- Diseñar una prueba dirigida a monitorear mensualmente el desempeño de las verificaciones al cumplimiento de la política, la cual constará de tres partes, una para validar que las aplicaciones en el Sistema de Crédito cuenta con la petición y/o justificación según política, que las aplicaciones hayan sido documentadas en la Base de Crédito y que los movimientos hayan sido reportados y autorizados por la Dirección de Operaciones conforme a políticas, para este fin se pedirá apoyo a la Gerencia de Cobranza por Incumplimiento para la ejecución de dichas pruebas. Los resultados serán informados a la Dirección de Operaciones, Dirección de Riesgo, UARO, Compliance.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
				Plazo: Próximo cierre anual. Responsable: Gerente de Cobranza.		
1.- Cobranza: Regularización de créditos en mora. 2.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación.	1.- Hurto / extorsión / malversación / robo. 2.- Prácticas comerciales / de mercado improcedentes. 3.- Ejecución errónea de modelos / sistemas. 4.- Soborno / cohecho.	No se observa que se realice una evaluación independiente a la labor de cobranza, es decir no se están auditando los acuerdos y negociaciones entre los Ejecutivos de cobranza (cobranza extrajudicial incluida) y los deudores, ya que el riesgo de negociaciones no autorizadas o abuso de confianza en las negociaciones es alto, por lo que se solicita a los Especialistas se diseñe un plan de auditoría a las gestiones telefónicas, asigne responsables y defina fecha de arranque. Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se tiene contemplado la realización de Auditorías a las negociaciones y acuerdos de los Ejecutivos de Cobranza para lo cual se realizarán muestreos aleatorios para detectar créditos saldados, con adeudo y créditos sin actividad de pago, el objetivo es contactar al cliente y bajo el pretexto de una llamada de calidad comprobar con el cliente el tipo de negociaciones y acuerdos que se le han propuesto. Las llamadas serán realizadas por el área de Atención a Clientes con base en un cuestionario que será elaborado en conjunto con Auditoría Interna. Los resultados de la auditoría se darán a conocer a Auditoría Interna, Dirección de Operaciones, Dirección de Riesgo, UARO y Compliance. Plazo: Próximo cierre trimestral. Responsable: Gerente de Cobranza, Gerente de Atención a Clientes, Gerente de Cobranza por Incumplimiento.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Cobranza: Regularización de créditos en mora. 2.- Cobranza por incumplimiento: Administración de cartera vía agencias externas.	1.- Quebrantamiento de privacidad.	Se hicieron pruebas y más del 40% de los equipos tiene habilitado los puertos USB por lo que el riesgo de robo o sustracción de bases de datos es alto. Se deberá establecer un programa de monitoreo para vigilar el cumplimiento a la inhabilitación de puertos USB para lo cual se solicita a los Especialistas se diseñe un programa de monitoreo, asigne responsables y defina fecha de arranque. Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Con el apoyo del área de Sistemas de forma trimestral se realizarán monitoreos en dos partes: 1er parte: 1.- El área de Sistemas de forma central revisará que en la red este habilitado el software que inhabilite a las PC's el reconocer dispositivos de almacenamiento como USB y DVD. 2da parte: 2.- Aleatoriamente se revisaran al menos 15 PC's que no reconozcan USB y DVD, es decir que los puertos estén inhabilitados. El informe de resultados será entregado al área de Seguridad Informática, Dirección de Sistemas y Dirección de Operaciones. Plazo: Próximo cierre anual. Responsables: Gerente de Sistemas, Gerente de Cobranza, Gerente de Cobranza por incumplimiento.	1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.	Alta.
1.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación.	1.- Falsificación interna.	No existe un procedimiento que asegure que los poderes están actualizados y autorizados por parte del área Legal. Por lo anterior se debe de incorporar un procedimiento periódico que verifique que los poderes son vigentes y que fueron autorizados por el área Legal y que no haya poderes a funcionarios no elegibles (Supervisores y Ejecutivos de Cobranza) que represente un riesgo de fraude interno. Responsable de la observación: Auditor Interno.	Significativa.	Se solicitará el apoyo del área Legal para realizar la auditoría a la vigencia y validez de poderes. Se prevé que se haga cada seis meses. El objetivo es que el área Legal dictamine que los poderes son válidos y vigentes según tabla de facultades de los funcionarios elegibles según política interna, así mismo que los funcionarios estén plenamente indicados en los contratos de prestación de servicios profesionales con agencias de cobranza externas y que sean actuales, es decir que no haya algún poder vigente asignado a un Funcionario que haya causado baja de la Entidad. El dictamen será entregado por el área Legal a las Direcciones de Operaciones y Compliance. Plazo: Próximo cierre anual. Responsable: Gerente Jurídico / Gerente de Cobranza por Incumplimiento.	Dictamen.	Alta.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Riesgos	Observación	Deficiencia	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Prioridad Plan
<p>1.- Cobranza por incumplimiento: Pase a cartera vencida.</p>	<p>1.- Operaciones no autorizadas (con pérdidas pecuniarias). 2.- Errores de introducción de datos, mantenimiento o descarga.</p>	<p>Dado el riesgo y las fallas operativas que se han dado en la transmisión de créditos a cartera vencida y/o pérdidas y al margen de las revisiones previas a la transmisión se solicita la realización de auditorías por parte del área de Auditoría Interna para que se tenga un segundo nivel de control y permita detectar fallas o anomalías que afecten la calificación de la cartera de crédito y la estimación de provisiones por riesgo crediticio.</p> <p>Responsable de la observación: Auditor Interno.</p>	<p>Significativa.</p>	<p>Auditoría Interna cada mes realizará la validación al 100% de los créditos enviados a cartera vencida y pérdidas que consta en lo siguiente:</p> <p>1.- Que exista evidencia de que los movimientos fueron autorizados por la Administración (Dirección de Operaciones).</p> <p>2.- Que la base de créditos enviados a pérdidas y cartera vencida este libre de procedimientos de aclaraciones.</p> <p>3.- Conciliar la base de créditos enviados a pérdidas y cartera vencida vs la base emitida por el área de riesgos, en la cual se indican los créditos autorizados por transmitirse y que cumplen con las condiciones: tiempo de inactividad.</p> <p>Se elaborará un informe con los hallazgos en cual se entregará a la Dirección de Riesgos, Dirección de Operaciones, UARO y Dirección General.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Auditoría Interna.</p>	<p>1.- Informe de resultados. 2.- Formato de pruebas.</p>	<p>Alta.</p>

4.5. Monitoreo y Mejora Continua del Sistema de Administración del Riesgo Operacional

A continuación se muestra la descripción y objetivos del monitoreo y mejora continua del Sistema de Administración del Riesgo Operacional.

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Promoción: Desarrollo de ofertas de promoción.</p> <p>2.- Promoción: Desarrollo de campañas de publicidad.</p>	<p>1.- Durante la primera semana Compliance distribuirá a todos los involucrados la política con los requisitos para el establecimiento del Comité de Nuevos Productos, así mismo, pondrá a disposición el procedimiento y formatos con los requisitos y puntos a evaluar para cada nuevo lanzamiento de productos, campañas u ofertas.</p> <p>2.- Los administradores del proyecto, así como todas las direcciones involucradas deben evaluar los requisitos y difundirlos a sus equipos de trabajo (segunda semana).</p> <p>3.- Para la tercer a semana los Administradores del Proyecto con el Apoyo de Compliance coordinarán reuniones con los Especialistas para la presentación de las necesidades y requerimientos de los nuevos proyectos; realización del risk assessment y el llenado de los formatos con los requisitos a cumplir, en todas las reuniones se tomaran minutas con los acuerdos y actividades a desarrollar.</p> <p>4.- Una vez concluidas las reuniones de los especialistas y culminación de las actividades y acuerdos se reunirán para evaluar los resultados y conclusiones mismas que serán presentadas al Comité Directivo.</p> <p>5.- Los administradores del proyecto solicitarán a Compliance convoque sesión del Comité de Nuevos Productos para la discusión y análisis de los objetivos, justificaciones, requerimientos, planeación del proyecto, risk assessment y acuerdos de los Especialistas.</p> <p>6.- Compliance dará seguimiento a los acuerdos y resoluciones del Comité de acuerdo a los tiempos establecidos, así mismo, realizará un informe a la Dirección General con el resultado del proceso de validación.</p> <p>Todo el proceso de validación debe contar con minutas, formatos requisitados, memorándum, pruebas y planes de proyectos autorizados por el Comité Directivo.</p> <p>Plazo: Al cierre del primer mes posterior al inicio del plan.</p> <p>Responsable (s): Gerencia Nacional de Ventas, Gerencia de Mercadotecnia y Administradores del Proyecto.</p>	<p>1.- Minutas, memorándum, manuales de procedimientos con la nueva mecánica operativa, análisis técnico de riesgos legales y de crédito para el cumplimiento con las disposiciones legales.</p> <p>2.- Reporte a la Dirección con el resultado del análisis, planeación y arranque de campañas y ofertas, elaborado por Compliance y autorizado por la Dirección General</p>	Cada vez que se someta a aprobación un nuevo producto.	<p>1.- Prevención de lavado de dinero: llevar a cabo la revisión para asegurar que el nuevo producto cae dentro del perímetro de los controles existentes.</p> <p>2.- Conocimiento del Cliente.</p> <p>3.- Protección de los intereses del cliente.</p> <p>4.- Cumplimiento con políticas y estándares.</p> <p>5.- Gestión de riesgos.</p> <p>6.- Procedimientos.</p> <p>7.- Controles.</p> <p>8.- Continuidad del Negocio.</p>	Vigilar que todos los nuevos proyectos vinculados a nuevos productos, campañas, ofertas y nuevos convenios con socios comerciales hayan cumplido con el proceso de validación y que el área de Compliance, Legal y Riesgos hayan dado su opinión y generado las alertas como parte del seguimiento a los nuevos proyectos.	Compliance: Oficial de Cumplimiento.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Promoción: Vinculación con prospectos.</p> <p>2.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>3.- Venta: Seguimiento a la venta.</p>	<p>La Dirección Comercial en complemento a la capacitación presencial, emitirá boletines a toda la fuerza de venta y demás involucrados que lo requieran con las nuevas condiciones comerciales, así como la mecánica de operación para el ingreso y requisitación en sistemas e integración de documentos, los boletines se difundirán con al menos una semana de anticipación. El boletín debe contar con la autorización de la Dirección de Riesgo y Operaciones.</p> <p>Plazo: 15 días antes de lanzamiento.</p> <p>Responsable: Dirección Comercial.</p>	<p>1.- Condiciones comerciales, mecánica de operación y política de riesgo.</p> <p>2.- Boletín comercial.</p>	Cada vez que una nueva campaña, producto u oferta haya sido aprobada.	<p>1.- 5 días antes de la operación de una nueva campaña, oferta o nuevo producto, Compliance solicitará vía correo electrónico la publicación y circulación a la fuerza de ventas de la mecánica operativa y requisitos comerciales y de operación.</p> <p>2.- En caso de que en el transcurso de los 5 días no se haya realizado la publicación, el área de Compliance emitirá una alerta por correo electrónico a los miembros del Comité de Nuevos Productos para la toma de decisiones.</p>	Asegurar que los requisitos comerciales y operativos para la venta y producción para todas las campañas, nuevos productos y ofertas, sean conocidos por la fuerza ventas y personal operativo.	Oficial de Cumplimiento / Director Jurídico.

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>2.- Venta: Formalización de venta.</p> <p>3.- Autorización y financiamiento: Análisis de Crédito.</p> <p>4.- Autorización y financiamiento: Análisis de riesgo.</p> <p>5.- Autorización y financiamiento: Dispersión de recursos.</p>	<p>1.- Un Supervisor de Riesgo que reportará directamente a la Dirección de Riesgo recibirá a las 8:00 hrs la base de datos con los otorgamientos del día anterior y que serán financiados ese día, dicha base debe ser colocada en el servidor por parte del área de Sistemas la cual estará encriptada, el usuario y password, únicamente lo conocerá el Supervisor de riesgos, otra base pero de créditos financiados, también será colocada en el servidor.</p> <p>2.- El Supervisor tendrá acceso al Sistema Base Cliente para la consulta de los expedientes, así como de los expedientes recibidos por valija con la documentación original dicha documentación servirá para conciliar las operaciones autorizadas y financiadas, así como el verificar si las operaciones son consistentes con las condiciones establecidas por el Sistema de Crédito y comprobar que las alertas de: profesión, ingresos, buró de crédito, listas negras y de defraudadores fueron respetadas y que no existe documentación faltante o falsificada.</p> <p>3.- Antes de las 10:00 am el Supervisor emitirá un reporte con la revisión de las operaciones financiadas y otorgadas, el informe será enviado a las Direcciones de Riesgo, Comercial y Operaciones, Compliance y UARO.</p> <p>4.- En caso de haber anomalías o situaciones que reportar informará a las Direcciones de Riesgo y Operaciones, quienes notificarán a la Dirección de Administración y Finanzas la cancelación del pago en caso de ser financiamiento y si es otorgamiento el rechazo en automático.</p> <p>Plazo: Al cierre del primer mes posterior al inicio del plan.</p> <p>Responsable(s): Dirección de Riesgo y Oficial de Cumplimiento.</p>	<p>1.- Procedimiento de revisión autorizado por las Direcciones.</p> <p>2.- Reporte con la revisión de las operaciones financiadas y otorgadas</p>	<p>Diario.</p>	<p>Riesgo crédito:</p> <p>1.-100% operaciones financiadas otorgadas de acuerdo a la base de datos del Sistema de Crédito (no existencia de faltantes o sobrantes).</p> <p>2.- Integración de expedientes (en originales y copia) y cumplimiento a todos los requisitos documentales según política de riesgo crédito.</p> <p>3.- Alertas de ingresos, profesión y buró de crédito dentro del escore.</p> <p>4.- Solicitud, documental y autorizaciones consistentes con la captura en el Sistema de Crédito.</p> <p>Prevención de fraude:</p> <p>1.-Alertas resultados de la consulta a las listas de defraudadores sin positivos.</p> <p>2.- Verificación de los candados de seguridad de las identificaciones oficiales, estados de cuenta y comprobantes de domicilio.</p> <p>3.- Alertas de sondeos dentro del escore.</p> <p>Prevención de lavado de dinero:</p> <p>1.- Cumplimiento con la investigación del titular y cotitular en listas negras.</p> <p>2.- Verificar si se integró formato de entrevista de conocimiento del cliente (KYC).</p> <p>3.- Si hay positivos comprobar si se detuvo el financiamiento y si se reportó de forma inmediata a Compliance.</p> <p>4.- Alerta de profesión (PEP's) sin positivos.</p> <p>En caso de que todas las condiciones cumplan 100% se libera base de datos para dispersión de recursos de lo contrario se detiene el financiamiento de la(s) operación(es) con anomalía y se procede a investigar el caso, notificando al área de Auditoría Interna, Compliance y Dirección de Riesgo.</p>	<p>Verificar el cumplimiento a las políticas de riesgo, prevención de lavado de dinero y prevención de fraudes del 100% de los créditos financiados y autorizados del cierre del día anterior (d-1).</p>	<p>Supervisor Riesgo / Dirección de Riesgo</p>

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Venta: Negociación y asesoramiento.</p> <p>2.- Autorización y financiamiento: Análisis de Crédito.</p> <p>3.- Autorización y financiamiento: Análisis de riesgo.</p> <p>4.- Autorización y financiamiento: Dispersión de recursos.</p>	<p>El procedimiento para realizar la validación mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento se divide en tres fases:</p> <p>Fase 1: Revisión al cumplimiento de la política de riesgo crédito.</p> <p>Responsable: Supervisor de Riesgo Crédito.</p> <p>1.- Recibir la base de créditos otorgados y financiados, la base será entregada por el área de Sistemas los primeros tres días de cada mes.</p> <p>2.- Seleccionar aleatoriamente al menos 20 operaciones otorgadas y 20 financiadas para las cuales solicita al Archivo el expediente completo.</p> <p>3.- Durante la primera semana de cada mes realiza la verificación de la documental, verificación en sistema, autorizaciones por nivel facultado y alertas para comprobar el cumplimiento a las políticas de crédito.</p> <p>4.- Entregar informe preliminar con observaciones y entrega expedientes al área de Prevención de Fraudes.</p> <p>Fase 2: Revisión al cumplimiento de las disposiciones de prevención de fraude.</p> <p>Responsable: Supervisor de Prevención de Fraude.</p> <p>1.- Realizar en un plazo máximo dos días, la revisión de la documental para comprobar el cumplimiento a los candados de seguridad y consistencia de datos, cumplimiento con los sondeos y verificación de la atención de alertas (sistema base cliente).</p> <p>2.- Complementar informe preliminar y entregar expedientes a Prevención de lavado de dinero.</p> <p>Fase 3: Revisión a las políticas de prevención de lavado de dinero.</p> <p>Responsable: Oficial de Cumplimiento.</p> <p>1.- Revisar en un plazo máximo de dos días la documental con el fin de confirmar si se realizaron las búsquedas en listas negras y si la operación debió ser denegada y reportada.</p> <p>2.- Evaluar el riesgo en el perfil del cliente (profesión) para concluir si la operación debió ser denegada y reportada.</p> <p>3.- Complementar informe y notificar reunión con los demás especialistas para concluir las observaciones.</p> <p>4.- Enviar informe final a las Direcciones de Riesgo, Dirección de Operaciones y Dirección General para la toma de decisiones.</p> <p>Plazo: Cierre del mes posterior al inicio del plan</p>	<p>1.- Procedimiento para realizar la validación mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento.</p> <p>2.- Informe mensual de la revisión mensual a la calidad del otorgamiento y financiamiento.</p>	Mensual.	<p>Riesgo crédito:</p> <p>1.- Integración de expedientes (en originales y copia) y cumplimiento a todos los requisitos documentales según política de riesgo crédito.</p> <p>2.- Alertas de ingresos, profesión y buró de crédito dentro del escore.</p> <p>3.- Solicitud, documental y autorizaciones consistentes con la captura en el Sistema de crédito.</p> <p>Prevención de fraude:</p> <p>1.-Alertas con el resultado de la consulta a las listas de defraudadores sin positivos.</p> <p>2.-Verificación de los candados de seguridad de las indentificaciones oficiales, estados de cuenta y comprobantes de domicilio.</p> <p>3.- Alertas de sondeos dentro del escore.</p> <p>Prevención de lavado de dinero:</p> <p>1.- Cumplimiento con la investigación del titular y cotitular en listas negras</p> <p>2.- Verificar si se integró el formato de entrevista de conocimiento del cliente (KYC) al expediente.</p> <p>3.- Si hay positivos comprobar si se detuvo el financiamiento y si se reportó de forma inmediata a Compliance.</p> <p>4.- Alerta de profesión (PEP's) sin positivos.</p>	<p>Verificar el cumplimiento a las políticas de riesgo, prevención de lavado de dinero y prevención de fraudes para una muestra de al menos 20 créditos financiados y 20 créditos autorizados del mes anterior (m-1).</p>	<p>Auditoría Interna: Auditor interno.</p>

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia.	<p>En lo que respecta a la falta de seguridad en el archivo:</p> <p>1.- El área de Logística y la Dirección de Sistemas coordinan la remodelación del archivo, el cual estará concluido hacia el cierre del cuarto trimestre del presente año, dicha remodelación incluye la instalación de CCTV.</p> <p>En lo que respecta al proyecto de digitalización:</p> <p>1.- Se evaluó la posibilidad de que el proveedor de resguardo realice la digitalización de los documentos, sin embargo excede el presupuesto por lo que se licitó el proyecto con otras empresas y se logro contratar a un proveedor acorde al gasto destinado, se espera que la digitalización de los documentos se concluya en la primera mitad del siguiente año.</p> <p>2.- La nueva política de Archivo prohíbe el préstamo de documentos originales (facturas, pagarés, contratos, autorizaciones consulta buró de crédito) a excepción de los casos de: Requerimiento de autoridades tales como CNBV, Buró de crédito, Banco de México y SHCP, similarmente para los casos en los cuales el crédito haya sido saldado, casos de vehículos siniestrados o por recuperación judicial en los que el ministerio público solicite la documental. En todos estos casos se debe de entregar la solicitud de préstamo autorizada por escrito por parte de la Dirección Solicitante.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual (dos meses posteriores a la emisión de la observación).</p> <p>Responsable: Gerente de Archivo.</p>	Política de archivo: Préstamo de documentos inter áreas.	Mensual.	<p>1.- Arqueos (mensual).</p> <p>1.1.- Una vez al mes programar aleatoriamente el arqueo, iniciado el arqueo no se permitirá la salida ni entrada de documentos.</p> <p>1.2.- Obtener el listado del sistema "base cliente" y seleccionar el lote de expedientes a revisar en físico (ubicación de caja según coordenadas indicado en "base cliente") o digital (consulta base documental).</p> <p>1.3.- Corroborar que los documentos valor (contratos, pagarés, facturas) estén en bóveda y en el archivero según las coordenadas de localización indicado en el sistema "base cliente".</p> <p>1.4.- Verificar y documentar en el check list de revisión si el expediente físico y digital contiene todos los documentos según estatus indicado en la base de crédito (financiado, rechazado, otorgado).</p> <p>1.5.- Para los documentos valor corroborar que estén digitalizados en la base documental.</p> <p>1.6.- En caso de que no se hayan encontrado documentos valor en el expediente confirma si existe formato de préstamo autorizado por la Dirección y que los motivos del préstamo están dentro de lo permitido según política.</p> <p>2.- Entradas y salidas (mensual).</p> <p>2.1.- De la base de entradas y salidas (Sistema "base cliente") revisar todos los movimientos de un periodo (mes anterior) y confirmar contra expediente para las ingresos y salidas que día, hora, motivos, solicitante esté documentado en el expediente.</p> <p>2.2.- De los casos en el Sistema base cliente, que estén en transito (salidas: préstamo) confirmar que el estatus en dicho sistema sea consistente y que haya fecha de regreso y quién lo consulta el expediente, así mismo, que se tenga el formato de préstamo autorizado por el área de Archivo como por el área solicitante.</p> <p>Para ambas pruebas en el caso de encontrarse un faltante, tachadura o daño a los documentos se debe de reportar a la Dirección de Operaciones con carácter de urgente.</p>	Garantizar que el 100% de los expedientes y documentos valor están resguardados y sin daños y que el 100% de documentos valor se encuentran escaneados, así mismo, que el contenido de los expedientes está completo según política.	Gerente de Archivo.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Autorización y financiamiento: Archivación y custodia	<p>Arqueos sorpresivos:</p> <p>1.- La Gerencia de Archivo realizará aleatoriamente arqueos sorpresivos al guardavalor (4 veces al año) con el fin de detectar faltantes o documentos mal clasificados, durante el arqueo se solicitará apoyo al área de Auditoría Interna.</p> <p>2.- Se emitirá el informe de resultados y se entregará a las Direcciones de Operaciones, Riesgo, Compliance, Auditoría Interna y a la UARO.</p> <p>El arqueo se realizará en el primer trimestre del siguiente año.</p>	1.- Informe del arqueo sorpresivo (4 veces al año).	4 veces al año.	<p>Arqueos sorpresivos:</p> <p>1.- La Gerencia de Archivo realizará aleatoriamente arqueos sorpresivos al guardavalor (4 veces al año) con el fin de detectar faltantes o documentos mal clasificados, durante el arqueo se solicitará apoyo al área de Auditoría Interna.</p> <p>2.- Se emitirá el informe de resultados y se entregará a las Direcciones de Operaciones, Riesgo, Compliance, Auditoría Interna y a la UARO.</p>	Corroborar la existencia y buen estado del 100% de los documento valor (contratos, pagarés, facturas).	Gerente de Archivo.

Ejemplo de Aplicación

	<p>Plazo: Al cierre del próximo trimestre.</p> <p>Responsable: Gerente de Archivo.</p>					
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Autorización y financiamiento: Archiva y custodia.</p> <p>2.- Posventa: Aseguramiento de créditos.</p> <p>3.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación.</p> <p>4.- Cobranza por incumplimiento: Administración de cartera vía agencias externas.</p>	<p>Monitoreo al desempeño del proveedor:</p> <p>1.- Realizar al menos una vez al año la vista a las instalaciones del proveedor con el fin de evaluar sus procesos internos.</p> <p>2.- Solicitar al proveedor la política de seguridad de la información, manual con el plan de continuidad de negocios y programa interno de protección civil.</p> <p>3.- Solicitar informes sobre indicadores de calidad y tiempos de respuesta según el contrato de nivel de servicio establecido.</p> <p>4.- Solicitar información financiera auditada para conocer la situación financiera del proveedor e informes del auditor interno en cuanto a la opinión del funcionamiento del sistema de control interno, así como de las debilidades encontradas.</p> <p>El monitoreo sea realizará al cierre de cada año y estará coordinado por el Gerente de Archivo apoyado por las áreas de Seguridad de la información, Compliance y Sistemas de Calidad.</p> <p>5.- El informe resultante se compartirá con la Administración de la Entidad y con la del Proveedor para que esta última realice sus comentarios u observaciones, los resultados finales serán expuestos en el Comité de proveedores de outsourcing.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Archivo.</p>	<p>1.- Programa de monitoreo.</p> <p>2.- Informe del monitoreo al proveedor (Anual).</p>	Anual.	<p>1.- Verificar con evidencia documental que:</p> <p>1.1.- La actividad subcontratada (outsourcing) está incluida o se ha considerado el plan de continuidad de negocio (BCP).</p> <p>1.2.- El plan de continuidad del proveedor ha sido probado anualmente.</p> <p>1.3.- Se han puesto las medidas para preservar el derecho de acceso a la información sobre los servicios proporcionados.</p> <p>1.4.- El proveedor ejecuta controles sobre los servicios ofrecidos.</p> <p>1.5.- Existen indicadores de producción.</p> <p>1.6.- El proveedor emite de manera regular y al menos anualmente informes sobre como sus actividades son desempeñadas, así como su situación financiera.</p> <p>1.7.- El proveedor cuenta con alguna póliza emitida por una compañía de seguros.</p>	<p>Validar el cumplimiento al procedimiento para la subcontratación "Outsourced" de proveedores de servicios, para la prestación de servicios en relación al Cumplimiento y de la existencia de la regulación de los servicios.</p>	<p>Oficial de Cumplimiento / Oficial de seguridad de la información / Auditor Interno</p>
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Autorización y financiamiento: Archiva y custodia.</p>	<p>En lo que respecta al proyecto de digitalización:</p> <p>1.- Se evaluó la posibilidad de que el proveedor de resguardo realice la digitalización de los documentos, sin embargo excede el presupuesto por lo que se licitó el proyecto con otras empresas y se logro contratar a un proveedor acorde al gasto destinado, se espera que la digitalización de los documentos se concluya en la primera mitad del siguiente año.</p> <p>2.- La nueva política de Archivo prohíbe el préstamo de documentos originales (facturas, pagarés, contratos, autorizaciones consulta buró de crédito) a excepción de los casos de : Requerimiento de autoridades tales como CNBV, Buró de crédito, Banco de México y SHCP, similarmente para los casos en los cuales el crédito haya sido saldado, casos de vehículos siniestrados o por recuperación judicial en los que el ministerio público solicite la documental. En todos estos casos se debe de entregar la solicitud de préstamo autorizada por escrito por parte de la Dirección Solicitante.</p> <p>En lo que respecta a las demoras e incumplimiento en los plazos de entrega de la documentación original:</p> <p>1.- Se ha empezado la revisión y actualización de los convenios comerciales con los distribuidores en coordinación con el área Legal, con el fin de incluir una cláusula que penalice a los distribuidores que omitan, incumplan con los plazos de entrega de documentación que integra el expediente de crédito, bajo la justificación del cumplimiento de los artículos 108 y 115 de la ley de instituciones de crédito y del artículo 60 de la ley para regular las sociedades de información crediticia. La revisión a los convenios llevará unos dos meses y la negociación con los socios comerciales demorará otros dos meses, por lo que al cierre del primer bimestre del siguiente año ya se incluirían dichas cláusulas con las penalizaciones, estas consistirían en detener el financiamiento al comercio hasta que envíe la documental pendiente.</p>	<p>1.- Política de archivo: Préstamo de documentos inter áreas.</p> <p>2.- Nuevo convenio comercial con la inclusión de cláusulas de penalización.</p>	<p>Cada vez que se someta a aprobación un nuevo producto</p>	<p>1.- Prevención de lavado de dinero: Llevar a cabo la revisión para asegurar que el nuevo producto cae dentro del perímetro de los controles existentes.</p> <p>2.- Conocimiento del Cliente.</p> <p>3.- Protección de los intereses del cliente.</p> <p>4.- Cumplimiento con políticas y estándares.</p> <p>5.- Gestión de riesgos.</p> <p>6.- Procedimientos.</p> <p>7.- Controles.</p> <p>8.- Continuidad del Negocio.</p>	<p>Vigilar que todos los nuevos proyectos vinculados a nuevos productos, campañas, ofertas y nuevos convenios con socios comerciales hayan cumplido con el proceso de validación y que Compliance, Legal y Riesgo hayan dado su opinión y generado las alertas como parte del seguimiento a los nuevos proyectos.</p>	<p>Compliance: Oficial de Cumplimiento</p>
			Mensual	<p>1.- Arqueos (mensual):</p> <p>1.1.- Una vez al mes programar aleatoriamente el arqueo, iniciado el arqueo no se</p>	<p>Garantizar que el 100% de los expedientes y documentos valor están resguardados y sin daños y que el 100% de documentos</p>	<p>Gerente de Archivo</p>

	<p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable (s): Gerente de Archivo / Director Jurídico / Director de Operaciones y Director de Riesgo.</p>			<p>permitirá la salida ni entrada de documentos.</p> <p>1.2.- Obtener el listado del Sistema "base cliente" y seleccionar el lote de expedientes a revisar ya sea en físico (ubicación de caja según coordenadas indicado en "base cliente") o digital (consulta base documental).</p> <p>1.3.- Corroborar que los documentos valor (contratos, pagarés, facturas) estén bóveda y en el archivero según las coordenadas de localización indicado en Sistema "base cliente".</p> <p>1.4.- Verificar y documentar en check list de revisión si el expediente físico y digital contiene todos los documentos según estatus indicado en la base de crédito (financiado, rechazado, otorgado)</p> <p>1.5.- Para los documentos valor corroborar que estén digitalizados en la base documental.</p> <p>1.6.- En caso de que no se hayan encontrado documentos valor en el expediente confirma si existe formato de préstamo autorizado por la Dirección y que los motivos de prestamos están dentro de lo permitido según política.</p> <p>2.- Entradas y salidas (mensual):</p> <p>2.1.- De la base de entradas y salidas (Sistema "base cliente") revisar todos los movimientos de un periodo (mes anterior) y confirmar contra expediente para las ingresos y salidas que día, hora, motivos, solicitante esté documentado en el expediente.</p> <p>2.2.- De los casos que estén en transito (salidas: préstamo) confirmar que el estatus en el Sistema "base cliente" sea consistente y que haya fecha de regreso y quién lo consulta, así mismo, que se tenga el formato de prestamo autorizado por el área de Archivo como por el área solicitante.</p> <p>Para ambas pruebas en el caso de encontrarse un faltante, tachadura o daño a los documentos se debe de reportar a la Dirección de Operaciones con carácter de urgente.</p>	<p>valor se encuentran escaneados así mismo, que el contenido de los expedientes está completo según política.</p>	
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Posventa: Atención y solicitud de información de clientes.</p>	<p>Se diseñará un formato de pruebas, el cual tendrá el objetivo de asegurar que la información recibida por el cliente se resguarde y no sea compartida por personal ajeno al área de atención a clientes, la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria los resultados se informarán a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Aclaraciones para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Atención a Clientes.</p>	<p>1.-Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	<p>Trimestral.</p>	<p>1.- Que la documentación se haya respaldado en carpetas con acceso restringido.</p> <p>2.- Que se haya solicitado al área de archivo, integrar la documentación recibida del cliente al expediente (mismo día).</p> <p>3.- Que la documentación se haya recibido por parte del cliente y que la información solo se haga entrega al cliente a petición del mismo.</p>	<p>Que la documentación recibida por el cliente haya sido respaldada en servidor con acceso restringido y que haya sido entregada al área de Archivo para su resguardo.</p>	<p>Gerente de Intervención de Cuentas.</p>

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Posventa: Atención y solicitud de información de clientes.</p> <p>2.- Posventa: Tratamiento continuo a los créditos.</p> <p>3.- Cobranza: Búsqueda y procesamiento de pagos vencidos.</p> <p>4.- Cobranza: Regularización de créditos en mora.</p> <p>5.- Cobranza por incumplimiento: Venta de cartera.</p> <p>6.- Cobranza por incumplimiento: Pase a cartera vencida.</p>	<p>Se diseñará un formato de pruebas el cual tendrá el objetivo de asegurar la existencia de solicitudes de regularización de cuentas y que cumplan con los requisitos documentales según el procedimiento, y que se hayan registrado de forma correcta y oportuna en el Sistema de Crédito, la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria, los resultados se informaran a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Cobranza para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Intervención de Cuentas y Gerente de Cobranza por Incumplimiento.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Trimestral.	<p>1.- Existencia de instrucción del cliente para el cambio de datos.</p> <p>2.- Existencia de la documentación del cliente que soporta la operación.</p> <p>3.- Cumplimiento a los lineamientos para la revisión de documentos (candados de seguridad).</p> <p>4.- Comprobación de la integración de la documentación entregada por el cliente al expediente vía petición de resguardo de documentos.</p> <p>5.- Que las instrucciones tengan evidencia de revisión y autorización.</p>	Que todos los cambios en los datos del cliente exista solicitud y documentación soporte que ampare el movimiento, así mismo que la documentación sea integrada al expediente de crédito.	Gerente de Cobranza.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Posventa: Aseguramiento de créditos.</p>	<p>La Gerencia de Seguros de crédito realizará un inventario vehicular de los créditos otorgados con el fin de conocer el estatus de cada una de las pólizas con fin de determinar si están vencidas o por vencer.</p> <p>Plazo: Próximo cierre semestral.</p> <p>Responsable: Gerente de Seguros de Crédito</p>	Inventario vehicular con el estatus de póliza.	Trimestral.	<p>1.- Que el inventario vehicular este conciliado con la base de créditos.</p> <p>2.- Verificar que en el inventario no existan pólizas pendientes o no emitidas.</p> <p>3.- Verificar que las pólizas emitidas e indicadas en el inventario vehicular tengan la confirmación de aplicación de la Aseguradora y en su caso las acciones de seguimiento por parte del broker.</p>	Que del 100% del parque vehicular no existan pólizas pendientes de emitir y que tengan la confirmación de aplicación por parte de la aseguradora.	Gerencia de Seguros de Crédito.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.</p>	<p>Se diseñará un formato de pruebas el cual tendrá el objetivo de asegurar que las respuestas a la Condusef están dentro de los tiempos de ley, calidad de los informes de conformidad con la ley; la prueba se ejecutará de forma trimestral y se tomarán al menos 20 casos de forma aleatoria, los resultados se informaran a la Dirección de Operaciones, Compliance y Auditoría Interna. Se solicitará apoyo al área de Atención a Clientes para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Atención Unidad Especializada.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Trimestral.	<p>1.- Existencia de la recepción de queja u oficio de la Condusef y que se haya integrado al expediente del caso.</p> <p>2.- Validación de la existencia de expediente con la documentación que ampare el seguimiento e investigación, misma que incluya las respuestas por parte de las áreas involucradas durante la gestión de los reclamos u oficios.</p> <p>3.- Validación a los tiempos de respuesta, mismos que no deben de exceder los plazos establecidos por ley.</p> <p>4.- Verificación de la existencia de oficio de respuesta a los requerimientos de la Condusef, el cual debe de estar integrado al expediente del caso.</p>	Corroborar la existencia de la integración de expedientes relativos a las quejas presentadas por clientes y /o aquellas recibidas a través de la CONDUSEF vía oficio, así como la documentación del caso con el fin de dar respuesta con la calidad y tiempos establecidos por la ley de transparencia y ordenamiento de los servicios financieros.	Gerente de Atención a Clientes.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	<p>Se realizará la revisión aleatoria cada mes de los casos recibidos por la Unidad Especializada en lo que respecta a la atención al cliente para lo cual se revisarán las llamadas y se documentará la prueba en un formato que permita dar retroalimentación a los Ejecutivos, en dichos formatos se harán hincapié en el cumplimiento al código de conducta y en los tiempos de respuesta del Ejecutivo. Se solicitará apoyo al área de Atención a Clientes para la revisión de los resultados para dar mayor confiabilidad a la prueba. Los resultados serán enviados a la Dirección de Operaciones, Compliance, UARO y Auditoría Interna.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Atención Unidad Especializada.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Trimestral.	<p>1.- Existencia de sondeo "script".</p> <p>2.- Cumplimiento a la política de sondeos "script".</p> <p>3.- Existencia de validación de información recibida del cliente durante el sondeo con la registrada en el sistema "base crédito".</p> <p>4.- Corroborar que durante la llamada no se haya empleado lenguaje obsceno y no se haya realizado la atención con menores.</p> <p>5.- Corroborar que la llamada haya sido atendida con el titular o en su caso cotitular de la cuenta con adeudo.</p>	Validar que se hayan realizado las gestiones telefónicas de seguridad y que durante la atención a las quejas no se haya empleado lenguaje obsceno o agresivo a clientes.	Gerente de Atención a Clientes
1.- Posventa: Tratamiento a las reclamaciones y demandas.	<p>Previo al envío del informe, el área de Atención a Clientes realizará la revisión al informe enviado por la Condusef con el fin de revisar la calidad del informe, así mismo, se solicitará a la Unidad Especializada la entrega a más tardar en 24 hrs del acuse de recepción de la Condusef (fecha, hora de la recepción).</p> <p>La revisión se documentará en un formato de prueba y cuyos resultados se enviarán a la Dirección de Operaciones, Legal, Compliance, UARO y Auditoría Interna.</p> <p>Plazo: Cuarto informe trimestral.</p> <p>Responsable: Gerencia de Atención a Clientes.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Trimestral.	<p>1.- Verificar que existen procedimientos de validación al contenido del informe de las consultas o reclamaciones presentadas ante la Unidad Especializada.</p> <p>2.- Corroborar que se integra el soporte documental que ampara la validez del informe enviado a la Condusef.</p> <p>3.- Verificar que se haya obtenido el acuse de recepción por parte de la Unidad Especializada, que demuestra la entrega del informe en los tiempos y características requeridas por ley.</p> <p>4.- Corroborar la existencia de autorizaciones de la Dirección correspondiente al informe previo al envío del informe a la Condusef.</p> <p>5.- Verificar la existencia de un procedimiento de contingencia o alternativo en caso de no poder realizar la entrega por la no disponibilidad del Internet.</p>	Validar que el reporte que se envía a la CONDUSEF cada tres meses cumple con la calidad, características regulatorias, mecanismo y tiempos de transmisión definidos por la ley para la defensa de usuarios de servicios financieros.	Gerente de Atención a Clientes.
1.- Cobranza: Gestión del primer pago vencido.	<p>El plan de acción ha incluido lo siguiente:</p> <p>1.- Se han restringido los privilegios para la aplicación de la reprogramación de pagos de créditos, únicamente se permitirá realizarlos a la persona (s) asignadas, mismas que son confirmadas por el área de Cobranza al área de Administración de Usuarios.</p> <p>2- Se ha implementado un control de verificación en el área de Cobranza, para lo cual se ha asignado a una persona para que valide el cumplimiento de la política relativo a la reprogramación de pagos de créditos manuales.</p> <p>3.- Diseñar una prueba dirigida a monitorear mensualmente el desempeño de las verificaciones al cumplimiento de la política, la cual constará de tres partes, una para validar que las aplicaciones en el Sistema de Crédito cuente con la petición y/o justificación según política, que las aplicaciones hayan sido documentadas en la Base de Crédito y que los movimientos hayan sido reportados y autorizados por la Dirección de Operaciones conforme a políticas, para este fin se pedirá apoyo a la Gerencia de Cobranza por</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Mensual.	<p>1.- Revisar que la reprogramación de pagos de créditos hayan sido realizados por el usuario facultado y autorizado por el área de Administración de Usuarios.</p> <p>2.- Verificar que la reprogramación de pagos de créditos cumplan con las condiciones establecidas en la política: Defunciones, error del sistema al no reconocer el débito del cliente; y que todos hayan sido a petición del cliente (existencia de grabación de llamada).</p> <p>3.- Validar que todas las reprogramaciones de pagos de créditos hayan sido documentados en la Base de Crédito indicando hora, fecha, Ejecutivo y tipo de causa.</p>	Verificar que el 100% de los créditos aplazados cumplan con la política, que hayan sido a petición del cliente y que hayan sido correctamente documentados en la base de crédito.	Gerente de Cobranza por Incumplimiento.

Ejemplo de Aplicación

	<p>Incumplimiento para la ejecución de dichas pruebas.</p> <p>Los resultados serán informados a la Dirección de Operaciones, Dirección de Riesgo, UARO, Compliance.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente de Cobranza.</p>					
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Cobranza: Regularización de créditos en mora.</p> <p>2.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación.</p>	<p>Se tiene contemplado la realización de Auditorías a las negociaciones y acuerdos de los Ejecutivos de Cobranza para lo cual se realizarán muestreos aleatorios para detectar créditos saldados, con adeudo y créditos sin actividad de pago, el objetivo es contactar al cliente y bajo el pretexto de una llamada de calidad comprobar con el cliente el tipo de negociaciones y acuerdos que se le han propuesto. Las llamadas serán realizadas por el área de Atención a Clientes con base en un cuestionario que será elaborado en conjunto con Auditoría Interna.</p> <p>Los resultados de la auditoría se darán a conocer a Auditoría Interna, Dirección de Operaciones, Dirección de Riesgo, UARO y Compliance.</p> <p>Plazo: Próximo cierre trimestral.</p> <p>Responsable: Gerente de Cobranza, Gerente de Atención a Clientes, Gerente de Cobranza por Incumplimiento.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Semestral.	<p>1.- Verificar que los clientes asociados con créditos con adeudo o saldo pendiente de pago, reconozcan el pago generado o realizado pago a favor de la Entidad, así mismo, reconozcan el saldo pendiente de pago con el fin de verificar que la validez del pago realizado o en su caso la ausencia del mismo.</p> <p>* En caso de inconsistencia de las declaraciones del deudor o no correspondencia con lo declarado por Cobranza, se deberá solicitar al cliente la aclaración, así como el envió de los comprobantes de pago.</p> <p>2.- Verificar que durante la gestión de llamadas no se hayan dado al cliente otras referencias de pago (cuentas bancarias) que no sean las que correspondan o reconocidas por la Entidad</p> <p>3.- Verificación con el deudor que durante el proceso de adjudicación no se haya solicitado pagos adicionales o entrega de otros bienes a personal identificado y facultado para realizar funciones de cobranza a favor de la Entidad.</p> <p>4.- Verificar que los pases a pérdida, el adeudo sea reconocido por el cliente y que éste no haya realizado entrega de bienes y que no hayan sido declarados por el área de Cobranza.</p>	Identificar malas prácticas, malversaciones, fraudes internos y negociaciones no autorizadas por parte del personal de Cobranza y de Cobranza por incumplimiento.	Auditoría Interna: Auditor Interno.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
<p>1.- Cobranza: Regularización de créditos en mora.</p> <p>2.- Cobranza por incumplimiento: Administración de cartera vía agencias externas</p>	<p>Con el apoyo del área de Sistemas de forma trimestral se realizarán monitoreos en dos partes:</p> <p>1er parte:</p> <p>1.- El área de Sistemas de forma central revisará que en la red este habilitado el software que inhabilite a las PC's el reconocer dispositivos de almacenamiento como USB y DVD.</p> <p>2da parte:</p> <p>2.- Aleatoriamente se revisaran al menos 15 PC's que no reconozcan USB y DVD, es decir que los puertos estén inhabilitados.</p> <p>El informe de resultados será entregado al área de Seguridad Informática, Dirección de Sistemas y Dirección de Operaciones.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsables: Gerente de Sistemas, Gerente de Cobranza, Gerente de Cobranza por incumplimiento.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Trimestral.	<p>1.- Verificar que el puerto USB este deshabilitado.</p> <p>2.- Verificar que no existan unidades de almacenamiento instaladas en el equipo.</p>	Verificar que los equipos de cómputo cuenten con los puertos USB deshabilitados para la prevención del intercambio de información almacenada dentro de los equipos.	Gerente de Sistemas.

Ejemplo de Aplicación

Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Cobranza por incumplimiento: Recuperación vía conciliación	<p>Se solicitará el apoyo del área Legal para realizar la auditoría a la vigencia y validez de poderes. Se prevé que se haga cada seis meses. El objetivo es que el área Legal dictamine que los poderes son válidos y vigentes según tabla de facultades de los funcionarios elegibles según política interna, así mismo que los funcionarios estén plenamente indicados en los contratos de prestación de servicios profesionales con agencias de cobranza externas y que sean actuales, es decir que no haya algún poder vigente asignado a un Funcionario que haya causado baja de la Entidad.</p> <p>El dictamen será entregado por el área Legal a las Direcciones de Operaciones y Compliance.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Gerente Jurídico / Gerente de Cobranza por Incumplimiento.</p>	Dictamen.	Semestral.	<p>1.- Que los poderes vigentes son consistentes con la política de niveles autorización.</p> <p>2.- Verificar si existen poderes vigentes que debieron haber causado baja.</p> <p>3.- Verificar si existe algún poder otorgado a un funcionario sin facultad de tenerlo, si es así ¿Cuántos casos? y ¿por qué?</p> <p>4.- Verificar si existen poderes sin efectos pero que deban estar vigentes.</p> <p>5.- Verificar si existe algún poder que esta asociado con la realización de pleitos y cobranza y que este operando en el proceso de recuperación, si es así, ¿Cuántos? y ¿por qué?</p>	Identificar poderes asignados a funcionarios inelegibles o fuera de competencia y detectar poderes no vigentes que puedan impactar a la operación.	Gerente Jurídico.
Procesos involucrados	Descripción de la acción (procedimiento o método)	Documentación / evidencia	Frecuencia del monitoreo	Descripción del monitoreo	Objetivo del monitoreo	Responsable del monitoreo
1.- Cobranza por incumplimiento: Pase a cartera vencida.	<p>Auditoría Interna cada mes realizará la validación al 100% de los créditos enviados a cartera vencida y pérdidas que consta en lo siguiente:</p> <p>1.- Que exista evidencia de que los movimientos fueron autorizados por la Administración (Dirección de Operaciones).</p> <p>2.- Que la base de créditos enviados a pérdidas y cartera vencida este libre de procedimientos de aclaraciones.</p> <p>3.- Conciliar la base de créditos enviados a pérdidas y cartera vencida vs la base emitida por el área de riesgos, en la cual se indican los créditos autorizados por transmitirse y que cumplen con las condiciones: tiempo de inactividad.</p> <p>Se elaborará un informe con los hallazgos en cual se entregará a la Dirección de Riesgos, Dirección de Operaciones, UARO y Dirección General.</p> <p>Plazo: Próximo cierre anual.</p> <p>Responsable: Auditoría Interna.</p>	<p>1.- Informe de resultados.</p> <p>2.- Formato de pruebas.</p>	Mensual.	<p>Detalle de la prueba:</p> <p>1.- Revisar si existe autorización por parte de la Dirección de Operaciones previo a la transmisión de los créditos soportada con las validaciones del back office.</p> <p>2.- Revisar si existe algún crédito en la base de riesgo crédito que no haya sido transmitido y que no se localiza en la base de créditos transmitidos por cobranza.</p> <p>3.- Revisar si existe algún crédito en la base de riesgo crédito que no se debió transmitir y que fue localizado en la base de créditos transmitidos.</p> <p>4.- Corroborar que el estatus registrado en la base crédito para cada crédito transmitido sea el correcto.</p>	Validar que el 100% de las transmisiones a cartera vencida y pérdidas no esté en proceso de aclaración y que cumpla con los criterios de inactividad y que no existan créditos transmitidos no incluidos en la base de riesgo crédito.	Auditoría Interna: Auditor interno.

Referencias

- 1.- Anexo 12 A: Requisitos para la elaboración y actualización de la base de datos histórica a que contenga el registro sistemático de los diferentes tipos de pérdida asociada al riesgo operacional de las instituciones de crédito, emitido por la CNBV en su más reciente publicación del 12 de Agosto del 2011, <http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/Normatividad.aspx?an=37&c=27#is37>.
- 2.- Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Febrero de 2003, <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>.
- 3.- Convergencia internacional de medidas y normas de capital, Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Banco de Pagos Internacionales, Junio de 2006, pp. 159 – 171, 339 – 343, http://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf.
- 4.- Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito (CNBV), 2011, http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20carácter%20general%20aplicables%20a%20las%20instituciones%20de%20crédito.docx_
- 5.- Disposiciones de carácter general aplicables a las organizaciones auxiliares del crédito, casas de cambio, uniones de crédito, sociedades financieras de objeto limitado y sociedades financieras de objeto múltiple reguladas (CNBV), 2011, <http://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20carácter%20general%20entidades%20financieras%20especializadas.docx>.