



VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

TITULO:

**DESARROLLO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
LA ELABORACION DE LA CENTRAL DE RIESGOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RIESGO DE CRÉDITO DE UN BANCO
MULTIPLE.**

CASO: BANCO METROPOLITANO, S.A.

POSTULANTE

**LIC. EMELY CORY GUERRERO CASADO
MATRICULA 2015-0532**

ASESORA:

EDDA FREITES MEJIA, MBA

SANTO DOMINGO, DISTRITO NACIONAL

DICIEMBRE, 2016

RESUMEN

El presente informe tuvo como objetivo el desarrollo de un Manual de Procedimientos para la elaboración de la Central de Riesgos en el Departamento de Riesgo de Crédito del Banco Metropolitano, a fin de cumplir con las exigencias de calidad y la cultura de prevención de riesgos que se expande en esta Entidad. En el mismo, se abarcaron los aspectos más relevantes que atañen a este tema, como los manuales de procedimientos, la supervisión basada en riesgos, manual de requerimiento de información de la Superintendencia de Bancos, Reglamento de Evaluación de Activos, entre otros. Todo esto interactúa entre sí para dar sentido a la importancia de la documentación de los procedimientos en el buen funcionamiento de la Organización, en el cumplimiento de lo establecido por el Regulador y el logro de los objetivos organizacionales. Por igual, plasmamos de forma ilustrativa las opiniones acerca de esta propuesta de parte del Departamento dueño del proceso, dichas respuestas guiaron el camino de la redacción de las recomendaciones que en un final se realizan con miras de lograr una transición manejable hacia una manera estandarizada de hacer las cosas. La debida elaboración del Manual de Procedimientos permitirá a los empleados de la Entidad conocer claramente qué debe hacer, cómo, cuándo y dónde, los recursos necesarios, el alcance, referencias e involucrados, siendo estos aspectos fundamentales para cumplimentar una determinada actividad o proceso. La implementación de las recomendaciones expuestas al final del informe, son parte crucial del éxito de esta iniciativa.

INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCION	1-2
CAPITULO I. MARCO TEORICO.....	3-35
1.1. Reseña histórica del surgimiento de la Banca	3-20
1.1.1. Época Antigua.....	3-8
1.1.2. Época Media	8-12
1.1.3. Época Moderna.....	12-20
1.2. Evolución del Sistema Bancario Dominicano.....	20-27
1.2.1. Primer Periodo: Gestación de la Banca (1908 A 1946).....	20-21
1.2.2. Segundo Periodo: Nacimiento Institucional (1947-1961).	21-22
1.2.3. Tercer Periodo: Banca Especializada (1962-1984).....	22-24
1.2.4. Cuarto Periodo: Diversificación Operativa (1985-1988)	24-25
1.2.5. Quinto Periodo: Crisis Financiera (1989-1990)	25
1.2.6. Sexto Periodo: Reforma Financiera Y Consolidación Bancaria (1991- 2000).....	25-26
1.2.7. Séptimo Periodo: La Actualidad (2001- A La Fecha)	26-27
1.3. Antecedentes de la Supervisión Bancaria	27-30
1.4. Desarrollo de la Supervisión Bancaria en la Republica Dominicana	30-33
1.5. Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana.....	33-34
1.6. Antecedentes de los Manuales Administrativos	34-35
CAPITULO II. ANTECEDENTES E INFORMACION GENERAL DEL BANCO METROPOLITANO	36-57
2.1. Banco Metropolitano	36-49
2.1.1. Historia	36-42
2.1.1.1. Hitos Iniciales	38-42
2.1.2. Visión	43
2.1.3. Valores	43
2.1.4. Responsabilidad Social Corporativa.....	44-45
2.1.5. Estrategia Actual y Administración	45-46

2.1.6. Calificación de Riesgo.....	46-47
2.1.7. Marco de Gestión de Riesgo.....	47-49
2.1.8. Estructura del Departamento de Riesgo de Crédito.....	49
2.2. Descripción de la problemática.....	49-50
2.3. Levantamiento de la información.....	50-57
2.3.1. Encuesta realizada a los involucrados en la elaboración de la Central de Riesgos.....	50-56
2.3.1.1. Nivel de conformidad con la forma actual de elaborar la Central de Riesgos.....	51
2.3.1.2. Nivel de dificultad de elaboración de la Central de Riesgos sin un manual de procedimientos.....	52
2.3.1.3. Nivel de conformidad con la forma actual de elaborar la Central de Riesgos.....	53
2.3.1.4. Frecuencia de la aparición de errores en la elaboración de la Central de Riesgos.....	54
2.3.1.5. Nivel de conformidad con la forma actual de elaborar la Central de Riesgos.....	55
2.3.1.6. Disposición para la implementación de las recomendaciones propuestas a raíz del desarrollo de un manual de procedimientos.....	56
2.3.2. Entrevista abierta realizada a los Oficiales de Riesgo de Crédito	57

CAPITULO III. DESARROLLO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 58-97

3.1. Implementación del manual de procedimientos para la elaboración de la central de riesgos.....	58
3.2. Alcance de la propuesta.....	58
3.3. Propuesta del Manual de Procedimientos.....	58-97

CONCLUSION..... 98

RECOMENDACIONES..... 99

BIBLIOGRAFIA..... 100-102

ANEXOS

Anexo #1: Solicitud autorización empresarial para realización de trabajo final

Anexo #2: Encuesta

Anexo #3: Entrevista

LISTA DE TABLAS

Tabla no. 1 – Pregunta # 1 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos.....	51
Tabla no. 2 – Pregunta # 2 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos.....	52
Tabla no. 3 – Pregunta # 3 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos.....	53
Tabla no. 4 – Pregunta # 4 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos.....	54
Tabla no. 5 – Pregunta # 5 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos.....	55
Tabla no. 6 – Pregunta # 6 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos.....	56

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración no. 1 – Pregunta # 1 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos	51
Ilustración no. 2 – Pregunta # 2 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos	52
Ilustración no. 3 – Pregunta # 3 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos	53
Ilustración no. 4 – Pregunta # 4 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos	54
Ilustración no. 5 – Pregunta # 5 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos	55
Ilustración no. 6 – Pregunta # 6 Encuesta valoración aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos	56

AGRADECIMIENTOS

“Nada habla mejor de la bondad de una persona, que su capacidad para decir Gracias” cita una frase, de la cual desconozco el autor, pero encuentro más que certera para iniciar este apartado por la gran verdad que contiene.

Quiero agradecer infinitamente a Dios por rodearme de personas de inmenso valor que son las bendiciones de mi vida: Mis padres, Thania y Alan Roberto, mis hermanos, Selene y Alam, y mi pareja, Juan Fernando, quienes son el motor de todo lo que hago, quienes confían más en mí que yo misma y me impulsan a dar lo mejor día tras día.

Gracias a mi asesora de trabajo final, por favorecerme con sus amplios conocimientos y servirme de guía y a mis compañeros de Maestría por el camino recorrido juntos.

INTRODUCCION

“En la medida que la organización pueda desempeñar ciertas actividades mejor que sus competidores, podrá lograr una ventaja competitiva”. Estas palabras, de autoría del economista Philip Kotler, alcanzan otro nivel cuando se conjuga con la época en que nos encontramos, donde las empresas se presentan con numerosos retos día a día.

La capacidad de sobresalir en su industria, de ser diferente y posicionarse sobre sus competidores, son cualidades que las organizaciones deben desarrollar y, afortunadamente, cuentan con diversas formas de lograrlo. Una de estas maneras es la estandarización de procesos.

Hoy en día la estandarización de procesos es una herramienta de gran utilidad para las empresas y las Entidades de Intermediación financiera no son la excepción, más aun si tenemos en cuenta los riesgos que implican su operatividad. El nuevo enfoque de supervisión basado en riesgos, el cual además de evaluar el perfil de riesgo de la Entidad, posee como objetivo el detectar incumplimientos en las regulaciones, apoyándose para esto en los reportes regulatorios requeridos a la Entidad y en sus auditorías. Un ejemplo de estos requerimientos de información es la Central de Riesgos, que consolida la información de los deudores de la entidad, las generales de la Entidad, Mapa de Vinculados y Grupos de Riesgo.

El Banco Metropolitano, no cuenta actualmente con un Manual de Procedimientos que documente la elaboración de tan importante información, volviéndolo vulnerable, a omisión, incongruencia o tardanzas en los envíos, debilitando así su gestión del riesgo ante la Superintendencia de Bancos.

El objetivo de este informe es desarrollar un Manual de Procedimientos para la elaboración de la Central de Riesgos para el Banco Metropolitano y sentar las pautas para su correcta implementación.

El Capítulo I abarca los aspectos teóricos y conceptuales acerca de los manuales de procedimientos, el surgimiento de la banca, la supervisión regulatoria, la central de riesgos, entre otros aspectos importantes.

El Capítulo II contiene toda la información relevante del Banco Metropolitano, su historia, estrategia, manejo del riesgo, calificaciones de riesgo y estructura del Departamento involucrado, la problemática actual y el levantamiento de la información.

En el Capítulo III se desarrolla el manual de procedimientos en referencia.

Por último se encuentran las recomendaciones y conclusión obtenidas de esta investigación.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL SURGIMIENTO DE LA BANCA¹.

Aunque no se cuenta con antecedentes exactos acerca del surgimiento de las actividades bancarias, se asume que esta pudo nacer con el comercio. Si bien se mantiene la incógnita, las investigaciones destacan algunos datos descubiertos que hacen pensar que las funciones bancarias datan de época antigua.

Veremos los hitos del surgimiento de la banca segmentado por épocas.

1.1.1. ÉPOCA ANTIGUA

En hallazgos hechos por el hombre, se descubrió que mucho tiempo antes de la aparición de la moneda, en algunos lugares se realizaban actividades que bien pueden considerarse como el inicio de las funciones bancarias. Una de las actividades más importantes y quizá la primera en relación con la banca, fue el trueque, actividad que auxilió al comercio durante mucho tiempo, y aunque no es considerada propiamente una actividad bancaria, sirvió de apoyo para dar paso a nuevas formas de negociar que provocaron su pausada desaparición.

Posteriormente, entre otros hallazgos se descubrió que durante la época antigua, el poder social estaba en manos de sacerdotes y monarcas, ya que

¹ <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GuerraMC/cap1.pdf>

ambos poseían templos y palacios muy sólidos. A dichos lugares acudía la gente del pueblo para la guarda y protección de sus cosechas y otros bienes, para ello tenían que dar un depósito como anticipo por el pago de dicha guarda y protección, ya que sus cabañas resultaban inseguras ante una gran cantidad de robos y saqueos de la época. El depósito como anticipo de un pago, resulta un hecho comprobado, que bien puede considerarse como una actividad bancaria en tiempos y lugares como: Mesopotamia, en el Templo Rojo de Uruk, en el año 3,400 a. C. y Babilonia con el grupo de los Hammurabi, en el año 2,250 a. C. Son Asiria y Babilonia, países que destacaron por sus actividades bancarias y por el gran desarrollo logrado con las mismas, ya que las abordaron como parte de su administración, recordemos que no se conocían ni se realizaban como actualmente se hace, lo importante es que ya se trabajaba en ello. Asiria y Babilonia destacan por la creación de actividades y documentos que utilizaron para abordar a las actividades bancarias, principalmente en Babilonia en el siglo VII a. C., crean el certificado de banco, letras de cambio, órdenes de pago y realizan la administración de bienes. Con el uso de la moneda se crean nuevas actividades e incluso personas con especialidades en el manejo del dinero, como los trapezitas que en sus inicios operaban en ciudades portuarias con labores de cambistas, efectuaban pagos y recibían depósitos en dinero para darlo a sus clientes como préstamo, también surgen los krematistas y los kolobistas; ambos eran personas que se dedicaban al intercambio de monedas, y los Daneístas ; encargados de la colocación de depósitos que eran captados por los trapezitas.

En el Siglo VI a. C., se crean casas comerciales destacando Igibí la de Sippar y Marashu la de Nippur, ambas prohibían el cobro de intereses excepto a los extranjeros ya que así lo establecía la Ley de Moisés. También existió prohibición por parte de la Iglesia del interés en los préstamos dictada por el Concilio de Nicea en el siglo IV y el Concilio⁵ de París y Letrán en los

siglos IX y XII, situación que provocó lentitud en el desarrollo bancario. También intervenían en la venta y arrendamiento de casas y tierras, realizaban préstamos con interés y garantías reales; particularmente los templos de hebreos administraban los bienes de viudas y huérfanos.

En el Siglo V a. C., utilizaban una especie de libros de Diario y Mayor llamados el Efemérides y Trapezitie, con los que mejoraron sus procesos contables y sustituyeron a las tablas de arcilla que originalmente utilizaban. La actividad bancaria estaba vinculada con los templos, principalmente los de Delfos, Samos y Efeso, cuyas principales actividades fueron las de prestamistas y depositantes, además algunos actuaban como intermediarios del Estado, existen antecedentes en los que se indica que consideraban a la banca como de interés público ya que el Estado comenzó a intervenir en su control.

Por otro lado, se comienza a reconocer a algunas personas por sus actividades bancarias, entre ellos, a un hombre llamado Pasión, que fuera reconocido como el más famoso banquero de su época. Respecto a los templos, los más reconocidos fueron: Delfos, Atenas, Olimpia, Delos, Samos y Efeso; particularmente en el templo Delfos existía un cargo sobre préstamos correspondiente a una tasa del 10% de interés, dicho cargo era menor para los extranjeros, prueba de ello se describe en antiguos documentos que comprueban los préstamos y cargos que el tesoro del Partenón otorgaba a la ciudad de Atenas.

Respecto a Grecia del siglo IV a. C., se encontraron documentos que representan los discursos escritos por Isócrates, en ellos se hace referencia a Filostéfono, considerado como el primer banquero griego, ya que él recibía para su guarda y custodia los talentos. Los griegos para el buen desempeño de sus actividades se regían por el Derecho Civil y Mercantil, crearon algunas normas derivadas de sus actividades y costumbres, mismas que se

fueron incorporando al Derecho Romano. En Egipto, la economía se basaba en el trueque, y según algunos papiros greco egipcios, el dinero aparece en el año 1,800 a. C. y ya se utilizaba como medio de cambio.

La aparición de nuevas actividades provocó que los griegos llegaran a comprender la política financiera, los préstamos y el cambio de moneda. Después de algún tiempo, las autoridades egipcias abandonaron la mayoría de sus actividades conservando únicamente la acuñación de monedas; y es la dinastía de los tolomeos quienes asumen una segunda función en la que establecen “la cámara de compensación”; en la que el medio de cambio era el trigo para las transferencias de cuentas entre los clientes. De esa manera Egipto representaba el granero de la provincia romana, lo anterior debido a que fueron los griegos quienes se instalaron en Egipto con sus representantes los tolomeos para dar inicio a las actividades bancarias en ese país.

En Roma, antiguos documentos indican que en el imperio romano (formado por el Rey, Cónsules y Emperadores), mientras se protegió a las vías de comunicación de los robos y saqueos, lograron obtener un gran éxito en la economía, la caída de dicho imperio comenzó en el momento en que trataron como enemigos a los ciudadanos, imponiéndoles tributos que en su momento fueron grandes robos. Debido a que el interés por préstamos era muy elevado, los romanos crearon algunas leyes que se aplicaron a través del tiempo:

1. Ley de las Doce Tablas.- Prohibía el cobro excesivo de intereses de 12% e incluso del 4%.
2. Ley Genucia.- Prohibía préstamos con interés.
3. Ley Onciarum Foenus.- Fijó un interés máximo del 12%.

En Roma también tenían personas que manejaban las finanzas por especialidades: El argentarius, era el cambista; el nummularius, verificaba el título de monedas acuñadas y evaluaba a las monedas extranjeras; y el mensarius era el cajero: Con el paso del tiempo los grupos de especialidades cambiaron, quedando de la siguiente manera: los nummularis cambiaron sus actividades a cambistas y el argentarius cambian sus actividades a banqueros. El Estado concedió a los cambistas el Foro de la ciudad para que ejercieran sus actividades financieras, pero como éstos aún imponían altas tasas de interés, la aristocracia comenzó a realizar sus propias operaciones a nombre y representación de algún personaje e incluso ayudó al gobierno otorgándole préstamos con intereses más bajos que el de los cambistas, situación que les sirvió para tener acceso a altas capas sociales hasta llegar a la nobleza. Como dichas actividades lograron tener mayor auge, se fueron desarrollando y mejorando y es así como nace la Función Bancaria.

Fueron los trapezita griegos, el motivo para que los romanos argentarius (banqueros) y los nummularius (cambistas) decidieran aplicarse y distinguirse en las actividades bancarias, dejando como antecedente la Función Bancaria Pública. Aunque se sabe que en Grecia ya se aplicaba la intervención del Estado en actividades bancarias, por parte de Roma se sabe que los argentarius fueron consejeros muy apreciados por sus clientes, y fueron quienes dejaron como antecedente el uso de libros para registrar sus actividades, ya que así formalizaban sus contratos marítimos.

Todo lo antes mencionado, fue el principio del desarrollo en actividades financieras y comerciales en Roma, entre ellas; cambios de monedas, transporte del dinero, recibían depósitos regulares e irregulares, había servicio de caja, intervenían en la compra y venta de muebles e inmuebles y en subastas públicas, pero su principal actividad era el préstamo como inversión de capital propio y ajeno. Debido a que surgían nuevas actividades en las funciones bancarias, el control de las mismas era complejo, es por ello

que se crearon nuevas leyes para controlar desde el horario de trabajo hasta los fraudes, lamentablemente se llegó a una etapa de decadencia en la que los bancos privados tuvieron que realizar sus actividades en forma clandestina, ya que las mismas fueron nuevamente privativas de templos y monasterios durante un largo período, hasta que situaciones propias y ajenas a dichas actividades fueron complicándose con mayor fuerza al grado de propiciar su casi desaparición.

1.1.2. EDAD MEDIA

La transición entre períodos resultó larga y complicada ya que diversos problemas afectaron el desarrollo económico, entre los más destacados se mencionan: la caída del imperio romano, las invasiones islámicas, la prohibición del interés en préstamos por parte de la Iglesia y las cruzadas. Todo los eventos acontecidos provocaron la casi desaparición de los individuos y casas que realizaban funciones bancarias, pero al mismo tiempo todos esos hechos fueron requiriendo dinero y justamente esa necesidad fue el inicio de la reaparición de viejas y nuevas actividades en la función bancaria.

Inicialmente y durante siglos, los primeros banqueros fueron exclusivamente judíos, que no eran alcanzados por las leyes de la iglesia y cuya principal función fue la de prestamistas, llegaron a establecerse en Lombardía para dedicarse a la banca, logrando operar en una gran extensión de territorio e incluso con algunos monarcas como Luis IX. Fue precisamente Luis IX quien tiempo después destierra a los lombardos de Italia y Francia, encarcelando a algunos de ellos y confiscándoles sus bienes, principalmente los documentos que contenían adeudos del monarca. Algunos lombardos lograron recuperar parte de los fondos que habían poseído, gracias a eso se dirigieron y establecieron en Inglaterra, en una calle que harían famosa por sus

destacadas actividades bancarias, misma que fuera reconocida como el centro bancario de esa ciudad y que llevara por nombre Lombard. Los lombardos realizaron como práctica común en Génova, el préstamo a interés.

Por su parte, los cristianos realizaron operaciones como la asociación en empresas comerciales a través de créditos autorizados por la iglesia, y por los que participaban en utilidades en lugar del cobro de intereses. La Iglesia se inspiraba en conceptos éticos que afirmaron: Aristóteles, Platón, Catón, Sivueca y las doctrinas hebreas, que condenaban como injusto el cobro de intereses, es por ello que se creó la prohibición canónica del préstamo con interés, ya que fueron la causa del atraso en el desarrollo del sistema bancario. Se sabe que básicamente el interés consistía en el abuso y explotación de la necesidad e ignorancia de la gente del pueblo, de la que siempre esperaban la cosecha como forma de pago y que era justificada como un rédito bancario, ya que los préstamos se basaban en el consumo. Dicha situación después de algún tiempo llegaría a ser un elemento más en el estancamiento del desarrollo bancario.

Génova fue una ciudad muy activa en cuestiones bancarias, en el siglo XII ya se conocía a los banchieri para designar a los cambistas que operaban sentados en sus bancos en Plazas Públicas, como los Trapezitas de la época antigua. Durante esta época, el comercio del dinero aunque en forma rudimentaria, estaba confiado a los cambistas locales para que reconocieran las monedas acuñadas de diversas ciudades e identificaran a las que fueran falsas.

Es el año 1400, en Génova, cuando la palabra banco comienza a diferenciarse para designar a esas entidades. En cuanto al origen de la palabra banco, se sabe que es el derivado del nombre del mueble que utilizaban los cambistas. Otras versiones señalan que la palabra banco es un

derivado de la mesa y el banco que los banqueros utilizaban en las ferias, se dice que cuando éstos fracasaban en sus negocios, rompían el banco sobre la mesa en señal de quiebra, de ahí el surgimiento de la frase banca rota.

En Florencia, además de banqueros, había recaudadores de impuestos y comerciantes, entre los que destacaron los nombres de algunas familias como: los Acciaiuoli, los Anguissola, los Bardi, los Frecobaldi, los Peruzzi, los Guidagni, los Ugolini y los más importantes de su época que fueron los Médicis. También algunas instituciones fueron reconocidas por sus actividades bancarias, entre ellas: Monte Vecchio, Taula de Canvi de Barcelona, el Banco de Valencia, el Banco de San Jorge, el Banco de Rialto y el Banco de Ámsterdan. En Venecia durante el siglo XII, se estableció la banca de depósito más antigua, cuyo objetivo era cubrir las necesidades financieras del Estado causadas por las guerras. Además se crearon algunas disposiciones, entre ellas:

- En el año 1270, un documento en el que se impone a los banqueros conceder una caución que era depositada a los cónsules de los mercaderes, ya que eran la autoridad que se encargaba de los tráficos.
- En el año 1374, la prohibición a los banqueros el comercio del hierro, estaño, cobre, azafrán y plata por considerarse negocios de mucho riesgo.
- En el año 1403, se establece que las exposiciones crediticias del banco no deben ser superiores a las del Estado
- Y, en el año 1523, se instituye una oficina llamada “Proveedores sobre bancos” cuya misión era vigilar a los bancos.

Todos los bancos contaban con sucursales en el resto de Italia y en varias partes de Europa, siendo el norte de Italia quien contara con mayor volumen de operaciones y desarrollo en técnicas bancarias.

En el siglo XII surgen los bancos privados, es así como se funda el Banco de San Giorgio en Génova, recibía depósitos sin interés y realizaba cambios de moneda, también se establece el Banco Vital o Fondo Común de Venecia, recibía monedas y lingotes que se registraban tomando como base de medida unitaria el peso del metal, en vez de unidades monetarias, por lo que los asientos en los libros se hacían en presencia de los interesados. Para finales de la Edad Media surgen los bancos de Estocolmo y Ámsterdam, en ellos ya no era necesaria la presencia de los interesados para operar, por lo que para algunas personas este hecho representa el antecedente de billete de banco. Fueron los siglos del XII al XIV cuando se crearon una gran variedad de operaciones: depósitos a interés, préstamos, anticipos, giros, inversiones, así como, el perfeccionamiento de la contabilidad y el sistema de partida doble. Después de experiencias desagradables se aconseja y realiza la separación de las actividades financieras de las comerciales. Con dicha separación se obtuvieron grandes beneficios, a tal grado que la mayoría de esas prácticas son ejercidas en la actualidad, entre ellas están: la creación del Monte Vecchio por parte de acreedores de la República, dando origen a su documento de Deuda Pública, la creación de los primeros bancos de depósito, a los que se les llamó “de giro”, la facilitación del comercio interno y externo, ya que los bancos recibían metálico de los particulares, abriéndoles un crédito en registros que eran transmitidos de uno a otro particular, entre otras.

Los Toscanos fueron comerciantes que viajaron por muchos lugares para establecer filiales y que a pesar de los riesgos lograron acumular grandes utilidades y desarrollaron técnicas bancarias, instituyendo letras de cambio, el giro y el aval. Es gracias a ellos que surgen las grandes casas bancarias en Europa, siendo el inicio de un gran desarrollo en el Nuevo Mundo. Las actividades en las casas comerciales incluyen a las bancarias, pero poco a

poco éstas últimas adquieren mayor importancia, hasta ser la actividad principal, surgiendo así los bancos como empresas especializadas.

Fueron los Templarios quienes sustituyeron a los hebreos en sus funciones bancarias. Estos representaron la organización financiera más grande que se haya conocido, alcanzaron su mayor auge durante el siglo XIII, terminando a principios del siglo XIV de manera muy trágica. Durante ese período también destacaron algunos monasterios que se convirtieron en importantes centros bancarios, gracias a sus funciones como recaudadores de impuestos, prestamistas e incluso con garantía hipotecaria. Durante el siglo XIII existieron algunas instituciones que recibían depósitos de particulares pagando un interés, administraban los recursos de los gobiernos y les otorgaban préstamos, se llamaron montes, existían grupos religiosos que estaban en contra de ellos, y para demostrarles su oposición, en el año 1463 en Orvieto, fue creado con autorización del Papa, el primer Monte de Piedad o Montepío, como respuesta de un sector de la Iglesia a la actividad usuraria.

Los avances, los cambios, las creaciones de nuevas actividades, de especialistas o profesionales y de las instituciones, dan paso a una nueva visión de la función bancaria de diversos países como los Europeos, entre otros, es el momento de hablar de una nueva época en la que las innovaciones tecnológicas, los conocimientos y la experiencia son considerados como el comienzo de una nueva época, la época moderna.

1.1.3. ÉPOCA MODERNA

Nuevamente, el paso del tiempo es testigo de la transición de grandes eventos que dieron paso a la época moderna: los descubrimientos y colonización de América; la formación de Estados europeos; la unificación de monedas e instituciones, las constantes guerras entre ellos; la irrupción del

oro proveniente de América; el crecimiento y la posterior decadencia de España; los avances de Inglaterra, Francia y Holanda; la pérdida de la primacía en las ciudades italianas, lejanas de rutas oceánicas y expansión del comercio internacional, todos y cada uno de dichos eventos intervienen de algún modo en las funciones bancarias.

- *Los montes de piedad.* Desde la época de la Edad Media, la iglesia se basaba en conceptos éticos y algunas doctrinas hebreas para realizar muchas de sus actividades, entre ellas estaba expresar el abuso por la prohibición del préstamo con interés a la gente pobre. No sería, sino hasta el siglo XVI, en los inicios de la época moderna cuando la iglesia se dio cuenta de que dicha prohibición provocaría graves consecuencias. Mismas que afectaron principalmente a la gente pobre, ocasionando que por necesidad acudieran a cualquier cambista que tuviera licencia de algún príncipe local para conceder préstamos sobre prenda, situación que provocó que cientos de hebreos fueran asesinados. El hecho de prohibir el préstamo con interés provocó un freno para el desarrollo económico. La iglesia se horrorizó ante cientos de asesinatos provocados a los hebreos y ante la visión de una gran cantidad de gente pobre convertida en indigentes.

Lo anterior fue motivo para que la iglesia se mostrara más tolerante ante tal imposición, es así, que se pensó en la creación de instituciones que protegieran los intereses de la gente pobre sin el propósito de lucro. Se tienen noticias de la creación de algunas instituciones que se propusieron ayudar a toda la gente pobre de la época:

- En el año 1198, en la residencia de los duques bávaros, se creó un banco de empeños para ayudar a los necesitados,
- En el año 1350, en Salins de la Borgoña, se realizó una colecta de 20,000 florines de oro para ayudar a los pobres con préstamos sobre prenda.

- En el año 1361, el Obispo de la iglesia de San Pablo donó 1000 monedas de plata para anticipos sin intereses.
- En el Año 1402, el Consejo Comunal de Frankfort fundó un banco de empeños.
- En el año 1498, Nuremberg también creó un banco de empeño.

En un viaje que realizara un monje Bernardino de Feldre por la ciudad de Italia central y septentrional, con su conocimiento, impulsó la institución de “montes”, los cuales en sus inicios estaban dirigidos por clérigos que proporcionaron muchos medios que provenían de donaciones, herencias y de la iglesia. En los años 1512 a 1517 fue mérito del Concilio Lateranense y de León X, el conciliar a los dos extremos del momento, la ley canónica y las exigencias del mundo laico, con ello se permitía a los Montes conceder y pretender intereses, pero sólo en la medida necesaria para cubrir los gastos de gestión y administración. Una importante característica de los Montes fue que estaban exentos de la obligación de investigar la identidad y capacidad jurídica del contratante. Las pólizas eran emitidas al portador, aunque contenían la indicación de un nombre.

Los Montes de Piedad se extendieron por el mundo, aunque algunos cambiaron el término de piedad, todos en su momento fueron recibidos con éxito, tal es el caso de: Monte de Bolonia, Monte de crédito sobre prenda, Monte de Crédito sobre Prenda de Ancona, Monte de crédito sobre prenda y caja de ahorro de Faenza, entre otros. Muchos de los Montes de Piedad de esa época existen actualmente, un ejemplo de ello es: el Banco de Nápoles que a partir del año 1794, se estableciera como el Real Banco Nacional de las Dos Sicilias y que inicialmente fuera un simple Monte de Piedad en Italia.

Los Montes de Piedad, en un principio fueron instituciones de beneficencia con programas religiosos y sociales, sin poder aspirar a títulos y operaciones

de dinero, pero que representan un avance en las funciones bancarias, ya que dieron paso a la creación de los bancos. Los Montes sobrevivieron en su mayoría hasta principios del siglo XX, actualmente son pocos los que aún existen.

- *Los bancos.* Los grandes descubrimientos, las grandes guerras y movimientos populares, la moneda de oro que fuera el medio de cambio los últimos siglos de la edad Media, los tráficos marítimos cambiaron del Mediterráneo al Atlántico, debilitándose por causa de las guerras, finalmente los saqueos y robos agravaron la ya difícil economía de los Estados Europeos.

La necesidad económica surgió en forma inmediata, los príncipes demandaban grandes cantidades de dinero para abastecer a sus soldados con nuevas armas para defenderse en las guerras y la población en general demandaba dinero, se llegó al momento en que se carecía de dinero y aparecieron los sustitutos del mismo: letras de cambio, pagarés y otros documentos, es decir, la moneda bancaria. A todos los problemas antes descritos se une el mercantilismo, que junto con el exceso del crédito llevaron a una nueva crisis general a Europa. Fueron los genoveses los únicos banqueros que resistieron tal problemática ya que crearon el primer sistema Clearing europeo de base internacional que fuera el progenitor de la Unión Europea de los Pagos. Durante cuatro veces al año, se reunían alrededor de 60 genoveses con libros que utilizaban para registrar cuentas deudoras y acreedoras con el resto de Europa, elaboraban análisis de las mismas para realizar las operaciones de pago, también fueron los creadores del giro cambiario.

En 1587, se constituye el Banco de Rialto, como respuesta en contra de la sentencia que significaba el tráfico de mercancías considerado como riesgoso, y de la prohibición de dar servicio al Estado, pero debido a la mala

administración el banco llegó a endeudarse con una Caja Pública y con la Cámara de trigo, por lo que tuvo que fusionarse con el Banco del Giro, que fuera fundado en el año 1619 y una vez que es fusionado opera y desaparece definitivamente en el año 1806.

El desarrollo bancario se fue generando poco a poco con la aparición de nuevas instituciones bancarias, mismas que fueran perfeccionando sus funciones, aunque para ello la mayoría sólo logró después de un tiempo de éxitos llegar a la banca rota. 1593, en Milán se crea el Banco de San Ambrosio, inicialmente prestó excelentes servicios financieros y comerciales, suspendió sus pagos en 1650, fue reconstruido en 1662 y liquidado en forma definitiva durante la invasión napoleónica.

La mayoría de los bancos en sus inicios habían sido Montes de Piedad, que luego de algún tiempo, o bien, luego de problemas en los mismos, se fueron fusionando con otros Montes para dar paso a instituciones bancarias, Además de los bancos antes mencionados, existieron otros que fueran reconocidos por sus funciones, como:

-1609, El Banco de las Divisas de Ámsterdam;

-1619, El Banco de Hamburgo;

-1620, El Banco de Róterdam;

-1621, El Banco Público de Nuremberg;

-1640, El Banco de San Salvador de Nápoles;

-1656, El Banco de Riksbank de Suecia;

-1694, El Banco de Inglaterra.

-1700, Los Bancos de Generale y Royale;

-1703, El Banco Wiener Stadtbank de Austria;

-1754, El Banco de Nobleza; y

-1768, El Banco de los Asignados.

Fue Inglaterra, el país que mayor experiencia adquirió en funciones bancarias, gracias a la habilidad de la Reyna Isabel que promovió a la industria y el comercio, bajo los consejos de Sir Thomas Gresham que fuera el primer banquero economista inglés. A fines del siglo XVII, pudo surgir el Banco de Inglaterra, cuyo nombre real fue The Governor and Company of the Bank of England (1694), basado en una ley financiera que instituía nuevos impuestos, asegurando a quienes aceptaron anticipar al estado 1,200,000 libras esterlinas a valer sobre dichos impuestos; la prerrogativa de comerciar en letras de cambio y metales preciosos; de conceder préstamos sobre mercancías, de emitir billetes de cambio y de recibir depósitos.

Para el año 1844, se establece la primera centralización bancaria, quedando prohibido el establecimiento de nuevos bancos emisores, siendo el Banco de Inglaterra el más importante de los bancos, dejando de ser banca privada para convertirse en el primer Banco Central y de Emisión. Al Banco de Inglaterra se deben grandes aportaciones históricas como: el cheque, las notas de caja, las letras de cambio, los pagarés y las obligaciones y una de las aportaciones más importantes fue la creación de billetes de banco como sustituto del dinero metálico.

Otro hecho importante, fue que en Europa la intervención del Estado en las actividades bancarias, incluían el control directo del Estado en entidades encargadas de la emisión y otras funciones propias de bancos centrales; también la creación o nacionalización de bancos comerciales y la reglamentación de la actividad bancaria; y debido a que se implanta el comunismo en Rusia, la actividad bancaria se declara: monopolio del Estado, en el año 1917.

La historia bancaria toma un nuevo rumbo en los inicios del siglo XX, es el momento en que no sólo se menciona el desarrollo bancario europeo, sino del mundo. En 1920, Estados Unidos de América fue el país que desplazó a Inglaterra en cuestiones bancarias, ya que el dominio del dólar sobre la libra esterlina fue determinante, dicho evento creó desconcierto y confusión en los mercados monetarios y de capital, es entonces el momento de reconocer que las funciones bancarias son reconocidas y aceptadas no sólo por los europeos. El primer banco importante de los Estados Unidos de América se creó en el año 1791 (First Bank of the United States), cumplió funciones propias de Banco Central y cesó en el año 1811. En el año 1816 fue creado el Second Bank of United states, no fue muy exitoso en sus actividades y tuvo un período de vida de 20 años; dos años más tarde fue creado el Sistema de Bancos Nacionales y se establece una moneda nacional uniforme. Se crea un sistema en 1913 que divide al país en doce distritos, cada uno con su Federal Reserve Board, con sede en Washington, después de una serie de problemas se declaró un feriado bancario en el año 1933, para proceder a reorganizar al sistema y se inicia con la creación de la Federal Deposit Insurance Corporation, es decir un régimen de seguros a los depositantes.

Los cambios tecnológicos, las comunicaciones y el transporte fueron los medios que auxiliaron a Estados Unidos de América para lograr el éxito alcanzado en aspectos bancario y económico; de la misma manera sucedió en Europa.

- *Entidades Financieras Actuales.* Las características esenciales alcanzadas hoy día en los sistemas bancarios y el desarrollo económico, son diversas, y se deben en gran medida a la gran expansión. Hoy día, los bancos se pueden encontrar hasta en los pueblos más lejanos e incluyen a todas las clases socioeconómicas. Se pueden hacer diversas operaciones (cobros, pagos de documentos, impuestos, convenios, etcétera), así como,

diversas obligaciones y modalidades operativas en busca de su beneficio y seguridad. También se habla de comodidad, actualmente las tarjetas plásticas representan el medio de pago más cómodo para un gran número de usuarios y desde luego un beneficio para las entidades financieras, ya que se cuenta con una variedad de entidades para la selección del usuario.

Las entidades financieras se han estructurado de tal manera que existen áreas específicas para realizar diversas operaciones e incluso se especializan algunas de ellas en sectores específicos (comercio exterior, inversiones, ahorro, préstamos, vivienda, crédito para el consumo, leasing, actividades agropecuarias, garantías). Todo lo antes descrito es un beneficio para la humanidad en general, pero junto con ese beneficio se han generado algunos fenómenos como la concentración, la formación de monopolios, la descentralización y otros, que de alguna manera estancan el desarrollo, motivo por el cual se han creado otro tipo de organismos que analizan y buscan la mejor solución a los problemas y fenómenos que se atraviesan en la vida de las funciones bancarias. Se pueden mencionar algunos organismos especializados como: el EXIMBANK, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento o Banco Mundial, la Asociación Internacional de Fomento, etc.

La banca mundial ha evolucionado por las necesidades que el ser humano tiene de simplificar las actividades que en la misma se ejercen. La tecnología, es un elemento que causa desequilibrio entre quienes no se preparan para adquirirla y utilizarla a tiempo. Los bancos son instituciones que mucho dependen de ella, así la competencia tecnológica se convierte en una herramienta que hay que saber maniobrar y adquirir en forma casi inmediata para no quedar fuera de la carrera que representa mantenerse presente en el mercado. Todo ello y más son parte de un mundo que está dejando de ser moderno para entrar a una nueva etapa que la mayoría de las

personas empezamos a conocer, entender y practicar, etapa que lleva por nombre Globalización. La Globalización implica tecnología, competencia, adaptación al cambio, ser emprendedor, mirar de manera preventiva hacia el futuro. Todo lo necesario en torno al beneficio de la empresa, pero sobre todo de sus clientes y empleados para que se mantenga en el mercado demandante y oferente. Es decir, que se note su presencia gracias a los óptimos resultados que se obtengan, así es como una gran cantidad de instituciones bancarias desde hace varios años están participando y son reconocidas en sus países, algunas incluso en el ámbito internacional.

1.2. EVOLUCION DEL SISTEMA BANCARIO DOMINICANO².

1.2.1. PRIMER PERIODO: GESTACIÓN DE LA BANCA (1908 A 1946).

Abarca prácticamente la primera mitad del siglo XX. Durante estos años el país no disponía de una moneda nacional, circulando principalmente el dólar de los Estados Unidos. Los desarreglos financieros de los últimos gobiernos dominicanos de finales del siglo XIX dieron lugar a intensas crisis económicas que culminaron, entre otras cosas, con la disposición constitucional de prohibir la emisión billetes de banco por el gobierno dominicano al finalizar el siglo pasado. Esta disposición estuvo vigente hasta 1947.

Al surgimiento de la banca, en los primeros 20 años del siglo XX, se instalaron en el país los primeros bancos extranjeros. En 1908 el Royal Bank of Canada, en 1917 el National City bank y en 1920 The Bank of Nova

² <http://www.soriano.8m.com/sistemdom.htm>

Scotia. Estas instituciones realizaban las operaciones internacionales que requería la economía dominicana de principios del siglo.

Es en 1928 cuando se instala lo que se ha considerado el primer banco dominicano: la Compañía Bancaria Nacional. Esta fue la primera entidad de capital nacional que recibió depósitos del público e hizo operaciones crediticias. Sin embargo, este banco operó poco tiempo en el país al verse sus dueños en la necesidad de cerrar en 1933, por no ser “amigos” del General Trujillo.

Antes de finalizar este primer periodo, el Gobierno Dominicano decide adquirir el National City Bank en el año 1941, naciendo el Banco de Reservas de la República Dominicana. Desde sus orígenes esta institución ha sido agente financiero del Gobierno Dominicano al mismo tiempo que realiza operaciones bancarias con el sector privado nacional.

Otra entidad que surgió en este primer periodo fue el Banco Agrícola e Industrial creado por el Gobierno Dominicano en 1945, como banco de fomento público para la agricultura y la industria.

1.2.2. SEGUNDO PERIODO: NACIMIENTO INSTITUCIONAL (1947-1961).

Este periodo se inició poco tiempo después de finalizada la Segunda Guerra Mundial. Se caracteriza por el establecimiento de las leyes monetarias y bancarias que no solo crearían la moneda nacional sino que también normaría el sistema financiero del país.

Durante 1947 se promulgaron las tres leyes básicas que configuran el marco legal del sistema bancario dominicano. Estas leyes fueron:

- a) Ley Monetaria, que estableció el Peso Oro Dominicano como la moneda nacional a la par con el dólar de los Estados Unidos.

b) La Ley que creó al Banco Central de la República Dominicana como institución rectora del sistema bancario y con la finalidad de promover y mantener las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables a la estabilidad y al desenvolvimiento ordenado de la economía nacional. Al mismo tiempo que se ocuparía de regular al sistema monetario y bancario de la nación.

c) La tercera fue la Ley General de Bancos la cual estableció el marco jurídico al que debían sujetarse las operaciones que podían realizarse en el país los bancos comerciales. Al mismo tiempo, creó la Superintendencia de Bancos, con la finalidad de aplicar y administrar el nuevo régimen legal así de supervisor las operaciones de la banca. La Superintendencia se creó como dependencia de la Secretaría de Estado de Finanzas.

En la creación y establecimiento del marco jurídico, el país contó con la colaboración de dos importantes economistas monetarios de los Estados Unidos, los profesores Henry Wallich y Robert Triffin. Colaboró también uno de los más prestigiosos economistas latinoamericanos, el Dr. Raúl Prebisch. Sin embargo, a pesar de contar el país con una legislación monetaria y bancaria moderna desde 1947, en este periodo solamente inició sus operaciones un banco de capital dominicano: el Banco de Crédito y Ahorros en 1949.

1.2.3. TERCER PERIODO: BANCA ESPECIALIZADA (1962-1984).

El tercer periodo se inicia con la caída de la dictadura del General Rafael L. Trujillo y abarca los decenios de 1960 y 1970 y los primeros años del decenio de 1980. Se caracterizó por el surgimiento, establecimiento y crecimiento de la banca especializada.

En 1962 nace el Sistema Dominicano de Ahorros y Préstamos, constituidos por un ente rector, el Banco Nacional de la Vivienda, y el establecimiento de las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, instituciones de carácter mutualista, cuyo objetivo principal es promover la movilización del ahorro para canalizarlo al financiamiento de la vivienda.

En 1966 se promulgó la Ley sobre Sociedades Financieras de Empresas que Promueven el Desarrollo Económico, marco jurídico que permitió establecer en el país la banca de desarrollo privada como instituciones financieras especializadas en el otorgamiento de financiamiento a mediano y largo plazo en beneficio de los sectores productivos nacionales.

A partir del 1971 y con miras a complementar los financiamientos para el sector de la vivienda que 10 años atrás se habían iniciado como el establecimiento del sistema de ahorro y préstamos, se promulgó la Ley sobre Bancos Hipotecarios de la Construcción amparado en la cual surgieron en financiar el sector de la construcción en el país.

En estos años el Gobierno Dominicano promulgó varias leyes de incentivo fiscal, que junto a las entidades financieras que surgieron amparadas en las leyes señaladas, sentaron las bases para el desarrollo de los sectores turístico, industrial y de zonas francas.

Durante este tercer periodo, las operaciones de la banca fueron expandiéndose al unísono como crecía la economía dominicana, inicialmente a través de las operaciones de bancos extranjeros y posteriormente mediante el establecimiento de varios bancos de capital dominicano. Nuevos bancos extranjeros se establecieron en el país: en 1962, el Citibank retorna al país y establece una sucursal bancaria. En este mismo año el Chase Manhattan Bank también inicia sus operaciones en la República Dominicana a través de una sucursal. El Bank of América inicia sus operaciones en 1968

tras la compra del Banco Nacional que se había instalado en Santiago el año anterior.

En cuanto a la banca comercial de capital nacional es necesario destacar el inicio de operaciones en 1964 del Banco Popular Dominicano, pionero de la banca dominicana durante la segunda mitad del siglo XX. Al Banco Popular le siguieron varios bancos en el decenio de los 70 y de los 80 que sentaron las bases para el desarrollo de la banca dominicana en el país.

1.2.4. CUARTO PERIODO: DIVERSIFICACIÓN OPERATIVA (1985-1988).

Las crisis económicas mundiales acontecidas a finales de los 70 y en el primer quinquenio del decenio de los 80, tuvieron repercusiones en la economía de la Republica Dominicana. Sus incidencias, junto a inadecuadas políticas económicas internas, condujeron a la aparición de desequilibrios macroeconómicos que se reflejaron en un aumento de los precios internos y en una paulatina depreciación de la moneda nacional frente al dólar de los Estados Unidos.

Estos acontecimientos pusieron en evidencia las limitaciones de la banca especializada para poder adecuarse la rapidez necesaria a las cambiantes e inestables que se presentan cuando no existe estabilidad macroeconómica.

En enero del 1985, las autoridades monetarias conscientes de dicha realidad iniciaron un proceso de reforma financiera que se caracterizó por una diversificación de la banca especializada.

La diversificación tuvo sus efectos positivos, ya que le permitió a las instituciones especializadas enfrentar con relativo éxito las desfavorables e

inestables coyunturas económicas que caracterizaron el segundo quinquenio del decenio de 1980.

1.2.5 QUINTO PERIODO: CRISIS FINANCIERA (1989-1990).

A finales de los años 80, el país atravesó por un gran proceso de inestabilidad macroeconómica originado en fuertes déficit fiscales que condujeron a una depreciación muy acentuada del tipo de cambio de la moneda nacional y a una situación inflacionaria no sentida en el país desde los finales del siglo XIX.

El sector financiero atravesó por una aguda crisis que reflejó en la quiebra de varios bancos comerciales, de un banco hipotecario, de una asociación de ahorros, de varios bancos de desarrollo y de innumerables financieras.

1.2.6. SEXTO PERIODO: REFORMA FINANCIERA Y CONSOLIDACIÓN BANCARIA (1991- 2000).

La magnitud de la crisis económica condujo a la necesidad de establecer un programa de reforma financiera profundo que; junto con la ejecución de un programa de ajuste macroeconómico con apoyo de FMI, logró la estabilización del tipo de cambio de los precios internos y eliminó la situación de represión financiera existente.

Dentro de este proceso es necesario destacar la liberación de las tasas de interés las cuales dejaron de ser fijadas por las autoridades monetarias y pasaron a ser establecidas por el mercado en 1991. El sistema de encaje legal, principalmente para la banca comercial, fue simplificado, unificado y reducido y se eliminó la política de crédito selectivo. A su vez se inició el empleo de las Operaciones de Mercado Abierto de una forma incipiente, con

la finalidad de ganar experiencia e ir creando las condiciones para que este instrumento monetario sustituyese en un próximo futuro al encaje legal como principal herramienta para el control del medio circulante y de la liquidez general de la economía.

Se estableció una nueva estructura institucional bancaria en la cual tendía a desaparecer la banca especializada por el surgimiento y desarrollo de una banca mucho más diversificada y donde sus riesgos son indiscutiblemente menores por la diversificación que es propia en sus operaciones.

1.2.7 SEPTIMO PERIODO: LA ACTUALIDAD (2001- A LA FECHA).

En 2001 surgen las siguientes instituciones financieras especializadas con el propósito de impulsar el desarrollo de algunos sectores económicos:

- Banco Nacional de la Vivienda
- Banco Agrícola de la República Dominicana
- Corporación de Fomento Industrial
- Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo
- Caja de Ahorros para Obreros y Monte de Piedad

En 2003 surge la peor crisis económica en la historia del país ocasionada por el colapso del Banco Intercontinental (Baninter), hasta aquel entonces era el segundo banco más importante del país. Esto impulsa al Estado a efectuar una nueva reforma financiera para cubrir las debilidades estructurales que dieron origen al colapso y la crisis económica.

La ley requiere de la existencia de un consejo monetario que presida las determinaciones de la política monetaria, crediticia y cambiaria; siendo el Banco Central de la República Dominicana la institución que funge esos deberes.

La participación internacional está representada por sucursales de Bank of Nova Scotia (Canadá) y Citibank (Estados Unidos), en adición a los bancos de ahorro y crédito de Promérica (Panamá) y Bancamérica (Venezuela). Además otras entidades como Banco Sabadell España, Banco Popular Puerto Rico, Banco Europeo de Inversiones, The International Finance Corporation y Darby Probanco Holdings, tienen participaciones minoritarias en algunas instituciones. No obstante la presencia de estas empresas foráneas, los activos conjuntos de estas entidades representaban menos del 7% del total del sistema financiero dominicano a diciembre 2009.

1.3. ANTECEDENTES DE LA SUPERVISION BANCARIA³.

La creciente interdependencia entre los sistemas bancarios de los distintos países requiere de un marco regulador y de supervisión transfronteriza con una normativa bancaria eficiente y armonizada. En los últimos treinta años, instituciones como el Banco de Pagos Internacionales (BIS) y en concreto el Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria (BCBS), la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) han intentado dar solución a estos nuevos retos de la globalización.

³ <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/25/03sotelsekypavon.pdf>

El BCBS, en 1975, establece el Acuerdo de Basilea sobre Supervisión de Sucursales Bancarias en el Extranjero que divide las responsabilidades como sigue: para sucursales de bancos extranjeros, la supervisión es responsabilidad de la autoridad del país donde se encuentra la casa matriz. Para subsidiarias, la supervisión es una responsabilidad conjunta. Para joint ventures la supervisión debe ser responsabilidad de las autoridades del país de incorporación. Este acuerdo se modifica en 1983 para establecer el principio de revisión consolidada, donde se enfatiza que la salud financiera de las filiales es responsabilidad tanto del país de origen como del de destino. También se actualiza en 1992, tras la quiebra del Bank of Credit and Commerce International (BCCI), con los siguientes estándares mínimos:

- a) Todos los bancos internacionales deben ser supervisados por una autoridad en su país de origen que sea capaz de lograr una supervisión consolidada;
- b) La creación de un banco en el extranjero debe recibir el consentimiento tanto de las autoridades del país de origen como de destino;
- c) Los supervisores del país de origen deben tener derecho a recolectar información de establecimientos bancarios en el extranjero;
- d) Si no se cumpliera alguno de los requisitos anteriores a satisfacción de la autoridad del país de destino, ésta podrá imponer restricciones e inclusive prohibir la operación del banco.

Estas reglas básicas de supervisión se han ido complementando para lograr un control más efectivo de las instituciones bancarias transfronterizas.

En 1996 el G71 solicita la adopción de regulaciones prudenciales en economías emergentes y que los organismos financieros internacionales incrementen sus esfuerzos en promover estructuras supervisoras efectivas en ellas. Estas propuestas se complementan en el Comité Interino del FMI:

Compromiso para un Crecimiento Global Sostenible en septiembre de 1996 y cobran relevancia ante las peticiones del G7 un año más tarde.

Las instituciones financieras y los organismos internacionales intentan responder a esta preocupación en sus programas de trabajo respectivos. En el caso particular de la banca, todas las iniciativas en materia de regulación en la actualidad se basan en los Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva elaborados por el Comité de Basilea en 1997 (BIS; BCBS, 1997), si bien su generalidad ha debido ser subsanada con acuerdos posteriores. Estos principios se agrupan en las siguientes categorías:

- Prerrequisitos para una supervisión bancaria efectiva (independencia operativa, recursos y un marco legal adecuado);
- Licencia y estructura (alcances de la actividad bancaria y otorgamiento de licencias con base en estándares claramente establecidos);
- Regulaciones prudenciales y requerimientos (requisitos de capital mínimo que reflejen los riesgos del banco y que cumplan al menos con el Acuerdo de Capital de Basilea y sus enmiendas);
- Métodos para la supervisión bancaria (condiciones generales para una supervisión bancaria efectiva tanto ex situ, a través de información obligatoria proporcionada por los bancos, como in situ, mediante auditorías);
- Banca internacional (principios básicos de la supervisión global que se sustenta en el intercambio de información entre autoridades internacionales).

Estos Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva se revisan en el 2003 (BIS: BCBS, 2003b) afinando algunos de ellos: el segundo principio da al regulador de origen la responsabilidad de la supervisión consolidada de forma que, en situaciones donde los supervisores de origen y de destino adopten diferentes enfoques, el de origen tendrá la decisión final

en cuestiones que afecten al grupo. Sin embargo, el tercer principio establece que, si bien es prioritario para el supervisor receptor aplicar el mismo enfoque que el aprobado por el supervisor de origen, el primero puede decidir aplicar a la filial un enfoque diferente al aprobado por el supervisor de origen para el consolidado.

Posteriormente, el Comité publica un nuevo documento (bis; bcbs, 2006b) que enfatiza la consistencia entre los Principios básicos y los correspondientes estándares para valores y seguros, así como la prevención del lavado de dinero y del financiamiento al terrorismo internacional. Entre las principales modificaciones, destacan la inclusión explícita del control del riesgo de liquidez; del riesgo operativo; y del riesgo de tasa de interés. Estos elementos han sido considerados por los supervisores de diversos países, aunque existen importantes diferencias en cuanto a su ejecución derivadas del modelo de supervisión adoptado por cada uno de ellos.

En los últimos años, el obstáculo principal para una supervisión internacional efectiva ha sido la falta de intercambio de información entre las entidades de diferentes países (Banco Mundial, 2008).

1.4. DESARROLLO DE LA SUPERVISION BANCARIA EN LA REPUBLICA DOMINICANA.

La Supervisión Bancaria en República Dominicana, se remonta al año 1869, cuando se creó el Banco Nacional de Santo Domingo como primera entidad de esa naturaleza que aparece posterior a la independencia de la República. En la década del 40 con la transformación del sistema monetario y financiero internacional, la creación del FMI y BM y el impacto que esto provocó en el

país, se auspició la creación del Banco Central, a su vez se promulga la Ley No. 1530 el 9 de octubre de 1947, la cual creó la Superintendencia de Bancos.

El Advenimiento de cambios en la economía dominicana, acompañado de la presencia de nuevas entidades financieras auspició cambios profundos en la supervisión bancaria a través de la nueva Ley No. 708 o Ley General de Bancos del 14 de abril del 1965. Esta ley se convirtió en el soporte legal de la supervisión bancaria en el país.

A principio de la década los 80's, hubo debilidad en el Sistema Financiero Dominicano y surgió la necesidad de modificar la ley general de bancos, acompañada de una independencia de la Superintendencia de Bancos que estaba subordinada a la Secretaría de Estado de Finanzas, situación que cada vez más promovía la debilidad de la supervisión bancaria, pero fue el 2 de abril de 1992 cuando la Junta Monetaria emitió sendas resoluciones orientadas a transformar el esquema operativo e institucional del Sistema Financiero Dominicano, instituyendo el modelo de Banca Múltiple y enviando al congreso nacional el proyecto de Código Monetario y Financiero.

Desde finales de la década de los 90s hasta principios del año 2000 la supervisión bancaria pública había recibido las recomendaciones de expertos externos y organismos internacionales, para corregir ciertas deficiencias en la supervisión bancaria pero las autoridades no actuaron con la oportunidad ni contundencia necesaria para corregirlas.

En el año 2002 se promulga la Ley Monetaria y Financiera con el propósito de establecer una mejor política de Supervisión Bancaria. Esta ley estableció que la Junta Monetaria tiene como función dictar los reglamentos monetarios y financieros para el desarrollo del código monetario y financiero de la República Dominicana, además aprobar los reglamentos internos del Banco

Central y de la Superintendencia de Bancos, así como la estructura orgánica de dichas entidades.

Además la Ley Monetaria y Financiera estableció como función de la Superintendencia de Bancos con plena autonomía funcional, la supervisión de las entidades de intermediación financiera, con el objeto de verificar el cumplimiento por parte de dichas entidades de lo dispuesto en la referida ley, Reglamentos, Instructivos y Circulares. Además requerir la constitución de provisiones para cubrir riesgos; exigir la regularización de los incumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes; e imponer las correspondientes sanciones, a excepción de las que aplique el Banco Central en virtud de la referida.

Para el año 2003 con el colapso de tres bancos importantes del Sistema Financiero Dominicano, salieron a flote las debilidades en la Superintendencia de Bancos, principal organismo supervisor; debilidades como ausencia de una unidad de auditoria computacional, falta de profundidad en los controles aplicados, debilidades en el análisis financiero, falta de personal idóneo o con capacitación adecuada y la no adopción de las recomendaciones dadas por expertos internacionales⁴.

Posterior a esta crisis, la supervisión bancaria entró en una etapa de progreso con el fortalecimiento institucional auspiciado con la asistencia financiera del FMI, Banco Mundial y BID, cuyos resultados tangibles son la capitalización y saneamiento de las entidades de intermediación financiera en correspondencia con el esquema normativo establecido por la Ley 183-02 el cual se manifestó a finales del 2004 cuando el sistema financiero alcanzó un índice de solvencia de un 10% y la puesta en vigencia de la regulación prudencial con la emisión de los reglamentos.

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos81/analisis-supervision-bancaria-republica-dominicana/analisis-supervision-bancaria-republica-dominicana2.shtml#ixzz4LQBE7PQK>

En adición, la superintendencia de bancos fue dotada de una transformación en su plataforma tecnológica y de un capital humano con un alto perfil profesional capaz de interpretar y asimilar los cambios, como muestra de eso fue pasar de una supervisión bancaria basada en cumplimiento a un enfoque de riesgo lo cual implicó una modificación de la estructura funcional del órgano supervisor⁵.

1.5. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS DE LA REPUBLICA DOMINICANA.

La Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana tiene como misión “Velar por la estabilidad, solvencia y transparencia de las Entidades de Intermediación Financiera y Cambiaria, así como por los derechos de los usuarios de los productos y servicios financieros, mediante una supervisión integral y efectiva, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la República Dominicana⁶”.

Sus funciones son:

- Realizar, con plena autonomía funcional, la supervisión de las entidades de intermediación financiera, con el objeto de verificar el cumplimiento por parte de dichas entidades de lo dispuesto en esta Ley, Reglamentos, Instructivos y Circulares;
- Requerir la constitución de provisiones para cubrir riesgos;
- Exigir la regularización de los incumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes;

⁵ <http://www.listindiario.com/puntos-de-vista/2014/02/20/311457/la-supervision-bancaria>

⁶ <http://sb.gov.do/acerca-de-la-sb/mision-vision-valores>

- Imponer las correspondientes sanciones, a excepción de las que aplique el Banco Central.
- Proponer las autorizaciones o revocaciones de entidades financieras que deba evaluar la Junta Monetaria⁷

1.6. ANTECEDENTES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS⁸.

Para conocer la historia de los manuales administrativos hay que remontarse a sus inicios como intentos formales o publicaciones y, posteriormente, como un instrumento más técnico y breve, alrededor del siglo XIX.

Los primeros intentos fueron las publicaciones como circulares, memorándum e intrusiones internas. Se consideran antecesores porque fueron las primeras en donde se informaba al personal sobre algún asunto determinado o alguna acción que debían llevar a cabo.

Surgen por la necesidad de instruir e informar. Durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla.

⁷ Ley No. 183-02 que aprueba la Ley Monetaria y Financiera.

⁸ <http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/valdez-jimenez-brenda.pdf>

Nacen a mediados del siglo XIX. Miguel Duhalt Krauss (1977, p. 21) y Joaquín Rodríguez Valencia (2002, p. 54) afirman que “los manuales como instrumento administrativo datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal cuando estaba al frente de batalla”.

CAPITULO II

ANTECEDENTES E INFORMACION GENERAL DEL BANCO METROPOLITANO.

2.1. BANCO METROPOLITANO

2.1.1. HISTORIA⁹.

El origen del Banco Metropolitano está vinculado al desarrollo de la República Dominicana. Nace hace 40 años bajo la marca Banco de Boston Dominica o, una filial de The First National Bank of Boston, en un contexto de modernización de la infraestructura socioeconómica del país. No obstante, la visión de futuro era que la institución se transformara en un prestigioso banco de capital dominicano, enfocado en el progreso de su gente.

Los estatutos fundacionales de entonces así lo vislumbraban: “El Banco conservará la palabra ‘Boston’ en su denominación social solamente mientras (a) los accionistas del Boston sigan detentando por lo menos el treinta por ciento (30%) de las acciones del capital social pagado del Banco, y (b) que el Contrato de Administración entre el Banco de Boston y los Accionistas de Boston mantenga su vigencia. Tan pronto como los accionistas de Boston cesen de detentar el treinta por ciento (30%) de las acciones del capital pagado del Banco, o cese en su vigencia el Contrato de Administración, se cambiará el nombre del banco para eliminar la palabra ‘Boston’ de su nombre”.

⁹

<http://www.metropolitano.com.do/images/stories/memorias/MEMORIA%20METROPOLITANO%202014.pdf>

Los primeros pasos para el cambio previsto se dieron en 1981, cuando un grupo de inversionistas dominicanos se convirtió en el conjunto de accionistas principales de la entidad financiera, aunque la firma extranjera continuó acompañando al entonces recién nombrado Banco Metropolitano durante tres años más en calidad de asesora. En 1984, el proceso de evolución culminó con la consolidación de un banco experimentado de capital netamente dominicano. Los empresarios locales adquirieron la participación total de las acciones, en un entorno de estímulo de nuevas inversiones en el sector bancario. El ingeniero Tomás A. Pastoriza ocupó la presidencia del Consejo de Directores hasta su fallecimiento en junio de 2002. Así surge el Banco Metropolitano, una entidad símbolo de desarrollo, fruto de la superación constante en el transcurso de sus primeras cuatro décadas. Con una filosofía empresarial centrada en el crecimiento integral del capital humano y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, como activos vitales de la institución. Como era usual en la banca de la época y según se consignaba expresamente en sus estatutos sociales, “el objeto principal del Banco consistirá en dedicarse exclusivamente a los negocios de banca en general tanto locales como internacionales y, en consecuencia, sin que la siguiente enumeración sea limitativa a la amplitud y generalidad de sus actuaciones podrá (...) conceder préstamos con el fin de promover el desarrollo de las principales actividades económicas del país, en las ramas de agricultura, ganadería, industria, comercio o cualquier otra actividad que tienda al mejoramiento del nivel de vida (...)”. Si bien la entidad impulsó en sus orígenes un criterio de negocios de banca generalizada, hoy día el Banco Metropolitano promueve una banca de segmentos, que presenta una propuesta de valor específica para cada nicho, conforme a la tendencia mundial en el sector.

El Banco Metropolitano es una entidad financiera registrada bajo la categoría de banco múltiple privado, de acuerdo con la definición de la Ley Monetaria y

Financiera 183-02. Su objetivo es la captación de depósitos para la concesión de préstamos a personas y empresas, y la promoción de otras operaciones de comercio internacional. El Banco ofrece soluciones financieras integrales a través de sus productos: cuentas de ahorro en pesos, dólares y euros; cuentas corrientes, tarjetas de débito, tarjetas de crédito; certificados de depósitos, nómina electrónica, pagos de servicios y otras propuestas de valor. Desde sus inicios y durante toda su historia hasta nuestros días, el banco se ha perfilado como un banco que consolida exitosamente capital, talento y sinergias globales y locales, para proponer a sus clientes una oferta de banca internacional con sello nacional. El Banco Metropolitano, históricamente, ha acoplado en su cuerpo de accionistas, consejo de directores, plantilla de ejecutivos y empleados una gama diversificada de talentos

2.1.1. HITOS INICIALES.

En víspera del nuevo milenio y en momentos de avance de la apertura económica, el Banco esbozó en 1998 un plan estratégico que sirvió de marco para la adopción y ejecución de un ambicioso proyecto de reestructuración. El objetivo era afrontar con éxito los retos futuros en un escenario de crecimiento del sector financiero.

La organización se centró, primero, en su innovación interna: transformación de sus plataformas tecnológicas, diversificación de los servicios financieros y una mayor cobertura de los servicios bancarios para que fueran accesibles a los usuarios en todo el país, mediante el incremento de sucursales, oficinas y red de cajeros automáticos, con servicios las 24 horas, los siete días de la semana. El segundo movimiento de la entidad fue la creación de importantes sinergias: con la finalidad de crear valor y potenciar su ventaja competitiva en el mercado financiero local, estableció en 1999 una alianza estratégica con una multinacional estadounidense de servicios financieros.

Un año después, adquirió el 96% de las acciones del Banco Capital, en una operación de fusión por absorción que fortaleció aún más su posición en el mercado. Como parte de su estrategia, la entidad renovó en 2001 su identidad corporativa, acorde con los nuevos tiempos. El rostro del banco incluía un nuevo logo y lema que evocaban su consolidación como una institución firmemente establecida en República Dominicana.

El país sufrió en 2003 una grave crisis financiera y cambiaria que afectó, en particular, al conjunto del sistema bancario y, en general, al crecimiento económico dominicano. Para hacer frente a la situación, las autoridades negociaron un acuerdo Stand-By con el Fondo Monetario Internacional (FMI) que implicaba, entre sus condicionalidades, una amplia reforma del Sistema Financiero Nacional. La firma con el FMI se materializó dos años después, pero las medidas adoptadas por las Autoridades Monetarias y Financieras incluyeron, en este marco, el fortalecimiento de la supervisión bancaria, el establecimiento de nuevas normas regulatorias y unas pruebas de resistencia que tenían por misión controlar el riesgo y garantizar la solvencia de los bancos. En este escenario económico convulso, el Banco Metropolitano contrató en 2003 a la consultora multinacional Accenture para desarrollar su Plan Estratégico 2004-2006 y afrontar con prudencia los retos normativos planteados.

A finales de 2005, como resultado de estos cambios externos e internos, el accionariado detectó un fraude que derivó en el mayor ejemplo de responsabilidad corporativa de una entidad bancaria nacional: sus accionistas rescataron la institución con sus propios recursos. Este salvataje sin precedentes en la historia financiera local constituye hoy uno de los aportes más importantes de la organización a la sociedad dominicana, toda vez que el rescate del banco con fondos propios libró al país de una crisis bancaria sistémica y generalizada, y, por ende, del colapso total de la economía nacional.

Como en los grandes relatos, los protagonistas manifiestan su temple en los momentos cruciales de la historia: en 2005, el Banco Metropolitano demostró de qué madera está hecho y la fuerza de su carácter. A partir de ese momento histórico, se produjo un cambio de timón en la ruta del Progreso: el empresario Juan Bautista asumió en 2005 la presidencia del Consejo de Directores, tras adquirir la mayoría de las acciones del Banco. La nueva directiva impulsó una reforma integral de la organización, cimentada en un profundo saneamiento de las cuentas, un riguroso sistema de control interno y la renovación de su visión y sus valores, que son los principios que desde entonces rigen el norte de la institución. El modelo de gestión y filosofía empresarial descansan ahora sobre los valores de respeto, integridad, pasión, excelencia, espíritu emprendedor y análisis con el propósito de “hacer realidad las aspiraciones de progreso de personas y empresas, para juntos construir un futuro extraordinario”, como establece la nueva visión del Banco.

Durante esta primera etapa de reestructuración por cuatro años, la organización se centró en la creación de un nuevo Consejo de Directores, un Área de Cumplimiento y Gobernabilidad Corporativa, y un Área de Gestión de Riesgo, incorporando profesionales reputados en su planilla ejecutiva. La renovación trascendió al corazón del negocio de la institución, mediante la adopción de nuevas políticas de eficiencia operativa, elevada productividad, rentabilidad y un estricto control del riesgo; así como altos estándares y mejores prácticas de Gobierno Corporativo, mediante un vigilancia minuciosa del cumplimiento de las normas regulatorias establecidas por la Autoridad Monetaria y Financiera. El resultado de estos criterios de eficiencia fue el crecimiento sostenido de los principales indicadores financieros y de negocios, impulsado por una ofensiva comercial que conquistó distintos segmentos de mercado, diversificó la cartera de productos y mejoró la

calidad de los servicios. Para reforzar estos propósitos se implantó el Área de Medios de Pagos y Canales Alternos que amplió y renovó la red de cajeros automáticos, así como los servicios de Banca en Línea; y se lanzó el Programa Premium de Lealtad. De esta forma, la organización volvió en 2009 a obtener beneficios. Sus utilidades netas alcanzaron los RD\$31 millones y la reducción significativa de sus costos operativos supuso un ahorro de RD\$40 millones, en momentos de moderación del crecimiento nacional por causa de la crisis financiera mundial.

El crecimiento del año 2010 fue motorizado por una expansión crediticia ascendente a RD\$12,471 millones, que representó un significativo aumento por el orden de un 70% con respecto a 2009. El Banco no sólo creció, sino que lo hizo de forma saludable, dado que en 2010 logró reducir el índice de morosidad, fijándolo en el 2.6%. O lo que es lo mismo: elevando la calidad de su cartera crediticia al 148%.

El segundo desempeño extraordinario se produjo en 2012, superando todos sus antecedentes financieros recientes. El Banco obtuvo una ganancia neta de RD\$551 millones, que representó un incremento récord de su rentabilidad del 74.7%. En consonancia, el margen financiero bruto creció hasta los RD\$2,269 millones, un 20.7% más que en 2011. El tercero y mejor ejercicio de su historia, el que bate todas las marcas de la institución, se contabilizó un año después. El resultado neto escaló en 2013 al máximo de RD\$640.28 millones, para un incremento del 16.1% frente a 2012. También alcanzó un récord de activos totales (RD\$42,137 millones) tras una subida del 7.6%. En 2014, el Banco bajó sus utilidades a RD\$123 millones, pero mantuvo un resultado de crecimiento positivo, y, lo más importante, pudo liberarse del lastre de “activos improductivos” por RD\$4,437 millones que arrastraba desde el salvataje de 2005, el cual ralentizaba el crecimiento de la institución.

El Banco Metropolitano vivió en 2015 su mejor año a la fecha. Al cierre del pasado ejercicio, los activos totalizaron la suma récord de RD\$50,119 millones, para un incremento de 19.35% con relación al año 2014. Los depósitos totales sumaron RD\$43,543 millones, para un aumento de 19.91% con respecto al año anterior, mientras que la cartera de crédito llegó a RD\$23,288 millones, cifra que representó un ascenso de 37.90% frente al total de 2014. Este crecimiento es más del doble del crecimiento promedio de la cartera de crédito de la banca de servicios múltiple, que ascendió a 16%.

El Banco Metropolitano asumió el compromiso del cambio hace una década, y desde entonces, algo significativo se transforma cada año. Siempre trabajan en ajustes que le permitan ser un mejor banco, para estar más cerca del cliente. Sin embargo, hay algo que nunca se modifica: los valores, esos fundamentos éticos que han guiado la institución desde 2006.

El Banco ha cambiado toda su red de canales de distribución, incorporando, remozando o relocalizando sucursales, cajeros automáticos y canales digitales. Una veintena de proyectos tecnológicos se implementan o inician cada año. Nuevas alianzas, nuevos productos y servicios se integran a la propuesta de valor del Banco, a la vez que vigorizamos productos y servicios existentes. Se reconfiguran distintas áreas y departamentos, mientras que nuevas estructuras y talentos se suman al organigrama y al equipo humano: la capacitación sostenida, transversal y permanente se ha vuelto familiar, donde cada año se invierte algunas de las partidas más significativas de su presupuesto en la actualización de sus colaboradores. Cada año, se fortalecen los controles internos y se conquistan nuevos segmentos.

2.1.2 VISIÓN¹⁰

“Hacer realidad las aspiraciones de progreso de personas y empresas para juntos construir un futuro extraordinario”

2.1.3 VALORES¹¹

- Respeto: Tratamos a los demás de la forma en que deseamos ser tratados, fomentando la diversidad de opinión, trabajo en equipo y la comunicación abierta y transparente.
- Integridad: Actuamos con una conducta responsable, honesta y auténtica en todas nuestras acciones.
- Pasión: Trabajamos con entusiasmo que nace del orgullo de pertenecer a una empresa con auténtica vocación de servicio a sus clientes.
- Emprendedor: Tenemos la actitud creativa y proactiva para enfrentar los desafíos de forma segura, responsable, y estable.
- Excelencia: Nos esforzamos en ser los mejores en todo lo que hacemos, agregando valor y superando expectativas.
- Análisis: Desarrollamos destrezas racionales para tomar decisiones basadas en lógica e información sólida, distinguiendo hechos de opiniones.

¹⁰ <http://www.metropolitano.com.do/index.php/institucional/quienes-somos/vision-y-valores>

¹¹ <http://www.metropolitano.com.do/index.php/institucional/quienes-somos/vision-y-valores>

2.1.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA¹²

La gestión de Responsabilidad Social Corporativa ocupa un espacio estratégico en la institución, como parte indispensable para fomentar el crecimiento sostenible y una gestión socialmente responsable. En ese contexto, la organización celebró una conferencia magistral para sus clientes sobre la “Toma de decisiones en mercados financieros, en materia de fideicomiso y liderazgo”. El objetivo era dar a conocer los riesgos financieros más comunes que afrontan las empresas dominicanas. En la actividad, se destacó la importancia de los fideicomisos en el desarrollo de las viviendas de bajo costo y del mercado de capitales. En ese marco educativo, el Banco impartió, nuevamente el pasado año, un taller de negocios para los artesanos de La Zurza, como parte del programa “Educando y ahorrando juntos progresamos”. Esta iniciativa, eje fundamental del proyecto “Reciclando esperanzas”, fortalece los conocimientos financieros de los beneficiarios para la autogestión sostenible de sus negocios, creando propuestas innovadoras para cada época comercial. Este proyecto beneficia a más de 24,000 personas de La Zurza, dedicadas a la fabricación artesanal de artículos decorativos, que han recibido más de 100 horas de capacitación continua a través de distintos talleres, como contabilidad básica, finanzas personales, promoción y ventas, al igual que la terminación de adornos y supervisión de productos. El objetivo es garantizar el éxito en los proyectos que emprendan y crear una fuente de ingresos sostenible para los artesanos.

La institución impulsó, dentro de su programa de eficiencia energética, el uso de luminarias tipo LED, sensores de movimiento e instalación de equipos de alta eficiencia tecnológica INVERTER en cuatro sucursales (Azua, Baní, Mao

¹²

<http://www.metropolitano.com.do/images/stories/memorias/MEMORIA%20METROPOLITANO%202014.pdf>

y Edificio Tomás Pastoriza). El proyecto generó un ahorro considerable de energía del 27% al mes.

2.1.5. ESTRATEGIA ACTUAL Y ADMINISTRACION¹³

Durante los últimos años el banco ha impulsado el desarrollo de los negocios en segmentos minoristas con el objetivo de aumentar la diversificación de sus ingresos y de su cartera de colocaciones, reduciendo sus exposiciones a clientes individuales de su banca institucional. Al mismo tiempo, ha buscado reorientar paulatinamente sus créditos hacia empresas de menor tamaño, Pymes, y personas, segmentos de mayores márgenes financieros.

El banco registró un fuerte crecimiento en durante 2015 y el primer trimestre de 2016, gracias a la disminución de una cartera importante de activos improductivos a fines de 2014, que permitió la liberación de recursos para colocaciones. El portafolio de créditos ha mantenido la composición relativamente estable, registrando un crecimiento proporcional de sus colocaciones a empresas y personas. En parte, ello ha sido favorecido por el incremento de las colocaciones para la adquisición de nuevas viviendas y refinanciamientos hipotecarios, así como en las colocaciones de consumo, aumentando los montos promedio.

La estrategia del banco incluye la modernización de sus canales de distribución, con un plan de expansión, reubicación y modernización de sus sucursales, junto con la introducción de canales no tradicionales y remotos. A febrero de 2016, el banco contaba con un total de 57 sucursales y 174 cajeros automáticos. La administración contempla continuar el desarrollo de

¹³ <http://www.feller-rate.com.do/grd/informes/bmetropolitano1605.pdf>

sus canales remotos y de autoatención, incluyendo el desarrollo de subagentes bancarios y estafetas de pago, para complementar sus canales de atención y facilitar la presencia en nuevas zonas geográficas.

2.1.6 CALIFICACION DE RIESGO¹⁴

Feller Rate subió a “A” las calificaciones de la solvencia y los depósitos a plazo a más de un año del Banco Metropolitano, y a “Categoría 1” la calificación de sus depósitos a plazo hasta un año. A su vez, mantuvo las perspectivas “Positivas” de su calificación.

El alza en la calificación responde al desarrollo y evolución favorable de su estrategia, reflejada en el crecimiento de su participación de mercado y en la mejora en su capacidad de generación. Su calificación incorpora, además, su adecuado marco de gestión de riesgo y favorable posición de liquidez. En contrapartida, la calificación refleja su calidad de banco mediano, con indicadores de gastos operacionales desfavorables respecto a entidades de mayor tamaño y una cartera más concentrada que el promedio, con algunas exposiciones individuales de tamaño grande. A su vez, considera la alta competencia en la industria y los riesgos inherentes a operar en República Dominicana.

El banco presenta una cartera diversificada por segmentos y sectores económicos, aunque tiene cierta concentración en grandes deudores dentro de su portafolio comercial. El éxito de su estrategia se refleja en el importante crecimiento de sus colocaciones durante los últimos años, que le ha permitido aumentar su posición de mercado en todos los segmentos. A ello ha contribuido el fortalecimiento llevado a cabo en años anteriores en sus

¹⁴ <http://www.feller-rate.com.do/grd/cp/cpbmetropolitano1605.pdf>

estructuras, equipo gerencial y procesos internos, así como la mejora en sus capacidades tecnológicas y el desarrollo de nuevos productos para mejorar la oferta de valor para sus clientes. Su capacidad de generación muestra una evolución favorable, mejorando su sostenibilidad en el largo plazo.

Las inversiones en estructura y gestión de riesgo llevadas a cabo por la administración en años anteriores se reflejan en la tendencia favorable de su perfil de riesgo. Sus colocaciones son diversificadas y aunque su cartera vencida es superior al promedio, es consistente con la mayor proporción de colocaciones de consumo. Por otra parte, su cobertura de provisiones es adecuada, lo que se complementa con una alta proporción de garantías reales en su cartera mayorista.

Su patrimonio ha crecido gracias a la política del banco de retener el 100% sus utilidades y a la capitalización del total de su deuda subordinada en 2013. Esto ha permitido soportar fuertes tasas de crecimiento, aunque su índice de solvencia se ha mantenido en el rango bajo de la industria, registrando un 12,3% a febrero de 2016, comparado con el 14,8% de los bancos múltiples.

El fortalecimiento de su estructura de gestión se ha manifestado en avances materiales en posicionamiento y rentabilidad. Las perspectivas “Positivas” reflejan el potencial de continuar mejorando ambos aspectos a través de la profundización de su estrategia de segmentación y cruce de productos, a la vez que se materialicen beneficios en eficiencia.

2.1.7 MARCO DE GESTIÓN DE RIESGO¹⁵

El banco mantiene una estructura fuerte, acompañada por políticas de crédito detalladas y conservadoras, con procesos enfocados en una base

¹⁵ <http://www.feller-rate.com.do/grd/informes/bmetropolitano1605.pdf>

analítica para la toma de decisiones y un ambiente de control interno estricto. Su estructura, procesos y procedimientos vigentes son el resultado de un largo trabajo realizado por la administración para fortalecer la entidad y evitar que se repitan situaciones de años anteriores.

Las políticas y procesos de análisis y aprobación crediticios, así como de cobranza son estandarizados y explícitos, diferenciados por productos (y por el plazo de morosidad en caso de cobranza de casos con atraso). Para los productos enfocados hacia personas (tanto tarjetas de crédito como préstamos de consumo), contemplan uso de modelos de scoring automatizados. A su vez, la entidad mantiene un monitoreo periódico de clientes y líneas, tanto para personas como banca institucional.

Los objetivos de la administración incluyen incrementar sus colocaciones de tarjetas y créditos de su segmento de personas y, en la banca corporativa, privilegiar el crecimiento del negocio transaccional y de servicios, más que las colocaciones.

El riesgo de mercado se maneja con una fuerte posición de liquidez, tanto en disponible como inversiones financieras con vencimiento en el corto plazo. Ello mitiga el descalce estructural entre los plazos de sus colocaciones y captaciones.

La estructura de gestión de riesgo operacional abarca hasta el nivel más alto de la administración, comenzando por el Consejo de Directores, encargado de la aprobación de la estructura y políticas, así como de la asignación de recursos. Mientras tanto, el Comité de Riesgos monitorea los indicadores claves de riesgo. Los eventos de pérdida son continuamente monitoreados por el Comité de Riesgo Operacional que a su vez analiza los planes de acciones correctivos y supervisa su implementación.

La entidad cuenta con un plan de continuidad de negocios enfocado en cuatro grandes factores: procesos críticos, infraestructura física, personas y tecnología de la información, manteniendo planes de contingencia separados para cada factor.

2.1.8 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RIESGO DE CREDITO.

El Departamento de Riesgo de Crédito pertenece a la Vicepresidencia de Administración Integral de Riesgos. El área está dividida en dos unidades:

- **Administración de Portafolios.** En esta unidad se trabajan los seguimientos de todo lo concerniente a la cartera de créditos, provisiones, límites prudenciales y cualquier otro análisis que pudiera surgir de los diferentes comités. Está compuesta por dos analistas.
- **Central de Riesgos.** En esta unidad se elaboran todos los reportes regulatorios que componen la central de riesgos. Está compuesta por dos oficiales.

Estas cuatro personas se reportan a la Gerencia de Riesgo de Crédito quien a su vez se reporta a la Vicepresidencia, en conjunto con las Gerencias de Riesgo de Mercado y Liquidez y Riesgo Operacional.

2.2 DESCRIPCION DE LA PROBLEMATICA

El departamento de Riesgo de Crédito, específicamente la unidad de Central de Riesgos, no cuenta con un manual de procedimientos para la elaboración de los reportes regulatorios que indique como deben hacerse, cuales son los proveedores de la información, los insumos a utilizar, entre otros aspectos fundamentales.

En la actualidad cada Oficial elabora los reportes a su manera, sin coordinación, dando cabida a una duplicidad de tareas o a incongruencias en la información, dado que la información de la Central de Riesgos se interconecta entre cada reporte. Hasta ahora, se aplican juicios personales y un letargo en la transición de un paso a otro al no estar claro las responsabilidades de los involucrados.

La estandarización de procesos es una necesidad si se tiene en cuenta la importancia del envío de la Central de Riesgos ante el regulador, lo que puede dar cabida a multas e inspecciones in situ.

2.3 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION.

Para la recopilación de la información serán utilizadas las técnicas de encuesta y entrevista abierta, la primera para valorar la necesidad de implementar un Manual de Procedimientos y la segunda para levantar dichos procedimientos.

2.3.1 Encuesta realizada a los involucrados en la elaboración de la Central de Riesgos.

La encuesta fue realizada al Vicepresidente de Administración Integral de Riesgos, al Gerente de Riesgo de Crédito y a los Oficiales de Riesgo de Crédito, estos últimos encargados de la elaboración de la Central de Riesgos, con miras a conocer su opinión acerca de los beneficios que implicarían el desarrollo de un manual de procedimientos.

2.3.1.1. Nivel de conformidad con la forma actual de elaborar la Central de Riesgos

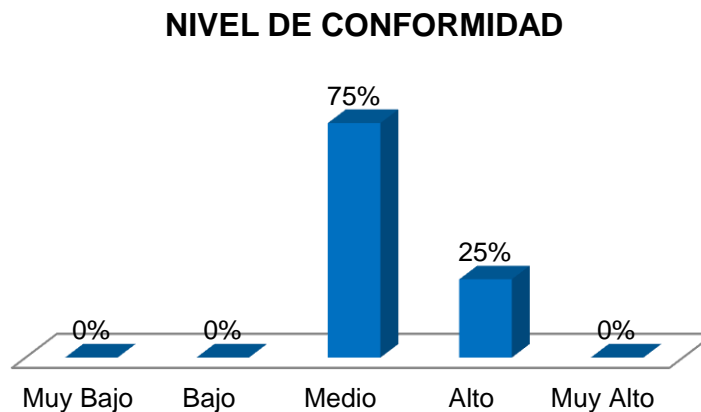
Tabla no. 1

Nivel de conformidad	Fr. Absoluta	Fr. Relativa
Muy Bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	3	75%
Alto	1	25%
Muy Alto	0	0%
Total	4	100%

Base: 4 encuestados.

Fuente: Encuesta aplicada el 2 de Noviembre del 2016, en el Departamento de Riesgo de Crédito del Banco Metropolitano.

Ilustración no. 1



Fuente: Tabla no. 1

De las personas encuestadas, el setenta y cinco por ciento (75%), está moderadamente conforme con la forma en que se elabora actualmente la Central de Riesgos, mientras que el veinte y cinco por ciento (25%) restante muestra un alto nivel de conformidad. Cabe destacar, la respuesta obtenida en esta última categoría pertenece a un Mando Alto, quien no es un participante directo de dicho proceso.

2.3.1.2 Nivel de dificultad de elaboración de la Central de Riesgos sin un manual de procedimientos

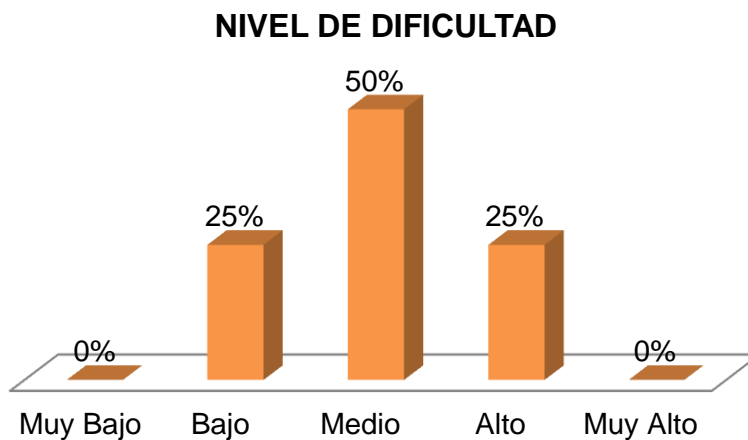
Tabla no. 2

Nivel de dificultad	Fr. Absoluta	Fr. Relativa
Muy Bajo	0	0%
Bajo	1	25%
Medio	2	50%
Alto	1	25%
Muy Alto	0	0%
Total	4	100%

Base: 4 encuestados.

Fuente: Encuesta aplicada el 2 de Noviembre del 2016, en el Departamento de Riesgo de Crédito del Banco Metropolitano.

Ilustración no. 2



Fuente: Tabla no. 2

El cincuenta por ciento (50%) de los encuestados opina que sin un Manual de Procedimientos se elabora la Central de Riesgos con un nivel de dificultad medio. Un Oficial de Riesgos entiende que el nivel de dificultad es alto y un personal de Supervisión considera que es bajo.

2.3.1.3 Eficiencia del proceso de la elaboración de la Central de Riesgos en la actualidad

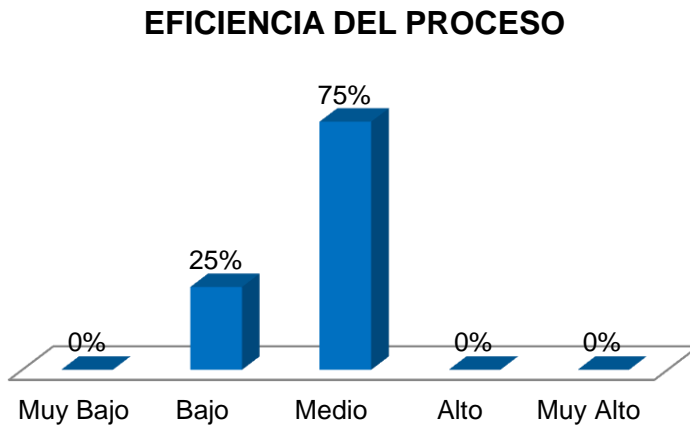
Tabla no. 3

Eficiencia del proceso	Fr. Absoluta	Fr. Relativa
Muy Bajo	0	0%
Bajo	1	25%
Medio	3	75%
Alto	0	0%
Muy Alto	0	0%
Total	4	100%

Base: 4 encuestados.

Fuente: Encuesta aplicada el 2 de Noviembre del 2016, en el Departamento de Riesgo de Crédito del Banco Metropolitano.

Ilustración no. 3



Fuente: Tabla no. 3

Tres cuartas partes de los encuestados, perciben que actualmente la elaboración de la Central de Riesgos como proceso tiene una eficiencia media. El 25% restante entiende que la eficiencia se encuentra en un nivel bajo.

2.3.1.4 Frecuencia de la aparición de errores en la elaboración de la Central de Riesgos.

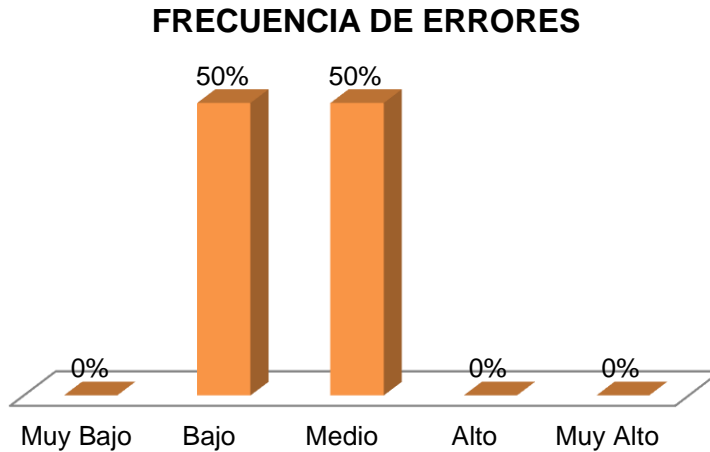
Tabla no. 4

Frecuencia de errores	Fr. Absoluta	Fr. Relativa
Muy Bajo	0	0%
Bajo	2	50%
Medio	2	50%
Alto	0	0%
Muy Alto	0	0%
Total	4	100%

Base: 4 encuestados.

Fuente: Encuesta aplicada el 2 de Noviembre del 2016, en el Departamento de Riesgo de Crédito del Banco Metropolitano.

Ilustración no. 4



Fuente: Tabla no. 4

La percepción de los encuestados acerca de los errores que se comenten elaborando la Central de Riesgos se mostró dividida equitativamente entre una frecuencia baja y media, obteniendo un cincuenta por ciento (50%) de las respuestas cada una.

2.3.1.5 Beneficios para el departamento de Riesgo de Crédito la propuesta de un manual de procedimientos para la elaboración de la Central de Riesgos.

Tabla no. 5

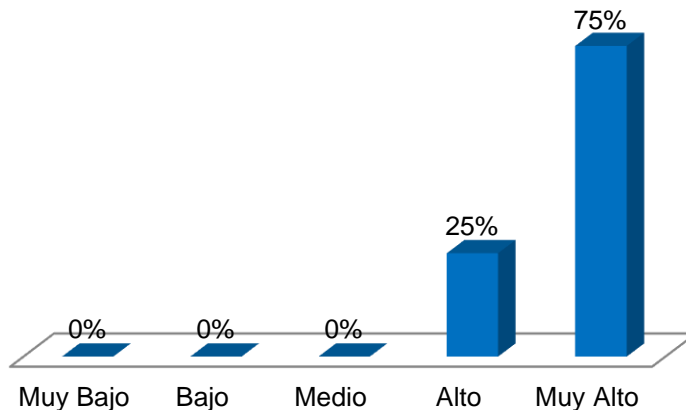
Beneficios	Fr. Absoluta	Fr. Relativa
Muy Bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	0	0%
Alto	1	25%
Muy Alto	3	75%
Total	4	100%

Base: 4 encuestados.

Fuente: Encuesta aplicada el 2 de Noviembre del 2016, en el Departamento de Riesgo de Crédito del Banco Metropolitano.

Ilustración no. 5

PERCEPCION SOBRE LOS BENEFICIOS



Fuente: Tabla no. 5

Al cuestionar a los encuestados sobre los beneficios que representaría para el Departamento de Riesgo de Crédito el Desarrollo de un Manual de Procedimientos para la elaboración, todos coincidieron en que serían considerables, con un setenta y cinco por ciento (75%) de respuestas en el nivel muy alto y el restante en el nivel alto.

2.3.1.6 Disposición para la implementación de las recomendaciones propuestas a raíz del desarrollo de un manual de procedimientos.

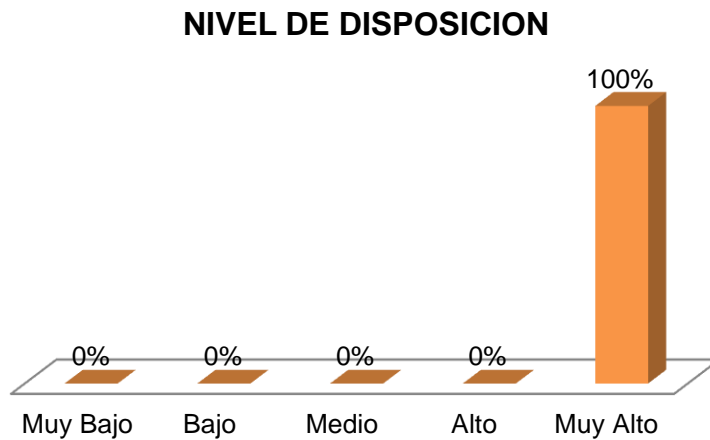
Tabla no. 6

Nivel de disposición	Fr. Absoluta	Fr. Relativa
Muy Bajo	0	0%
Bajo	0	0%
Medio	0	0%
Alto	0	0%
Muy Alto	4	100%
Total	4	100%

Base: 4 encuestados.

Fuente: Encuesta aplicada el 2 de Noviembre del 2016, en el Departamento de Riesgo de Crédito del Banco Metropolitano.

Ilustración no. 6



Fuente: tabla no. 6

La totalidad de los encuestados se encuentran totalmente dispuestos a implementar las posibles recomendaciones que conllevarían el desarrollo de un Manual de Procedimientos al obtener el nivel Muy Alto de la encuesta el cien por ciento (100%) de las respuestas.

2.3.2 Entrevista abierta realizada a los Oficiales de Riesgo de Crédito.

Se realizaron preguntas abiertas que en conjunto con la observación, fueron la fuente de información para el levantamiento de los procedimientos.

CAPITULO III

DESARROLLO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.1. IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION DE LA CENTRAL DE RIESGOS.

La propuesta de desarrollo del Manual de Procedimientos para la elaboración de la Central de Riesgos radica en la importancia de este proceso en la gestión del riesgo de crédito.

En la encuesta realizada en el departamento dueño del proceso se evidencia la importancia del mismo como manera de estandarizar las actividades que lo componen. El nivel operativo demostró en sus respuestas una necesidad latente de contar con un documento de apoyo en sus gestiones, para fines de eficientizar el proceso. Cabe destacar que la disposición de implementación de esta propuesta es muy alta dada la percepción también alta de los beneficios que podría aportar.

Esta iniciativa podrá formar parte de las actividades que componen el Plan de Fomento de la Cultura de Riesgos en la Entidad.

3.2. ALCANCE DE LA PROPUESTA.

La presente propuesta será realizada en el año 2015, con el fin de implementarse en cuanto sea revisada y aprobada por el Departamento de Calidad y Procesos y la Vicepresidencia de Administración de Riesgos.

3.3. PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

BANCO METROPOLITANO, S.A.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
ELABORACION DE LA CENTRAL DE RIESGOS**

Elaborado por/En Fecha:	Revisado por/En Fecha	Aprobado por/En Fecha

TABLA DE CONTENIDO

Introducción

DE11- Deudores comerciales de la entidad.

DE21- Créditos comerciales por deudor / cuentas contables.

DE13 - Créditos de consumo por deudor

DE23 - Créditos de consumo por deudor / cuentas contables

DE14 - Tarjetas de crédito personales

DE24 - Tarjetas de crédito personales / cuentas contables.

DE15 - Deudores hipotecarios

DE25 - Créditos hipotecarios por deudor / cuentas contables.

DE04 - Codeudores por crédito.

DE05- Créditos e Inversiones castigadas / condonadas.

OA01 – Inversiones

OA02 - Activos Fijos (Bienes muebles e inmuebles)

OA03 - Bienes recibidos en recuperación de créditos.

SI01- Generales de la Entidad de Intermediación Financiera.

SI02 - Accionistas de la Entidad de Intermediación Financiera.

SI03 - Detalle de Oficinas

SI04 - Detalle de cajeros automáticos.

SI05 - Listado de empleados, funcionarios, miembros del consejo, auditores, asesores, abogados y tasadores por oficina.

MV20 - Detalle de los accionistas de las empresas que poseen acciones en la EIF.

MV31 - Empresas donde los accionistas, directivos y funcionarios tienen una participación igual o superior al 10% o donde realizan funciones directivas o gerenciales.

MV32 - Relación de accionistas de las empresas reportadas en el Formulario MV31 o miembros del consejo de administración, en caso de ser empresas sin fines de lucro.

MV33- Relación de vinculados por consanguinidad y afinidad a las personas físicas reportadas en los archivos anteriores.

GR01- Composición del grupo de riesgo

GR02- Accionistas, miembros del consejo directivo y funcionarios de las empresas que componen el grupo de riesgo.

GR05- Relación de vinculados por consanguinidad y afinidad.

INTRODUCCION

El objetivo del presente documento es proporcionar todos los elementos necesarios para la correcta elaboración de la Central de Riesgos, de manera que los usuarios, insumos y responsabilidades queden debidamente identificados con miras de eficientizar los procedimientos que aquí se describen.

La descripción de cada procedimiento comprende las referencias, responsables y acciones.

Se recomienda a los protagonistas de los procedimientos estudiar exhaustivamente el texto para estar en capacidad de ejecutarlos eficientemente.

Título: DE11 - DEUDORES COMERCIALES DE LA ENTIDAD			Código: R-RGO-0001
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 2

RESPONSABLE

ACCIÓN

Solicita / Recibe las siguientes informaciones:

Sistema de Generación de Reportes: Reporte de Préstamos Comerciales por Operación.

1 **Operaciones de Tarjeta:** reporte de Tarjetas Corporativas y las contingencias de tarjetas por Operación.

Operaciones Nacionales: líneas de adelanto de cuentas corrientes, la cartera de préstamos comerciales, los sobregiros.

Contabilidad: la balanza de comprobación.

Operaciones Internacionales: las cartas de crédito y los avales por Operación.

Oficial Riesgo de Crédito

2 Consolida las informaciones recibidas de las áreas, en la plantilla del reporte.

3 Copia del archivo DE03 el monto de garantía admisible de cada facilidad.

4 Calcula las provisiones y completa en la columna correspondiente.

5 Revisa que todos los campos estén acordes con el formato e información requeridos en el Instructivo de requerimientos de información.

6 Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.

a) En caso de que el reporte presente inconsistencias de las informaciones enviadas, notifica a las áreas responsables para la verificación y corrección de los campos.

b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #7.

7 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB.

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: DE21 – CREDITOS COMERCIALES POR DEUDOR / CUENTAS CONTABLES			Código: R-RGO-0002
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 2

RESPONSABLE

ACCIÓN

Solicita / Recibe las siguientes informaciones:

Sistema de Generación de Reportes: Reporte de Préstamos Comerciales por cuentas contables

1 **Operaciones de Tarjeta:** reporte de Tarjetas Corporativas y las contingencias de tarjetas por cuentas contables.

Operaciones Nacionales: líneas de adelanto de cuentas corrientes, la cartera de préstamos comerciales, los sobregiros, por cuentas contables.

Contabilidad: la balanza de comprobación.

Operaciones Internacionales: las cartas de crédito y los avales por cuentas contables.

Oficial Riesgo de Crédito

2 Consolida las informaciones recibidas de las áreas, en la plantilla del reporte.

3 Revisa que todos los campos estén acordes con el formato e información requeridos en el Instructivo de requerimientos de información.

4 Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.

a) En caso de que el reporte presente inconsistencias de las informaciones enviadas, notifica a las áreas responsables para la verificación y corrección de los campos.

b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #5.

5 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB.

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: DE13 – CREDITOS DE CONSUMO POR DEUDOR.			Código: R-RGO-0003
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 2

RESPONSABLE

ACCIÓN

Solicita / Recibe las siguientes informaciones:

- 1 **Sistema de Generación de Reportes:** Reporte de Préstamos de consumo por operación.

Operaciones de Tarjeta: reporte de créditos diferidos por producto.
- 2 Consolida las informaciones recibidas de las áreas, en la plantilla del reporte.
- 3 Realiza alineación de Clasificación y Provisiones, en base a lo establecido en el Reglamento de Evaluación de Activos Capítulo IV.
- 4 Revisa que todos los campos estén acordes con el formato e información requeridos en el Instructivo de requerimientos de información.

Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.
- 5 **a)** En caso de que el reporte presente inconsistencias de las informaciones enviadas, notifica a las áreas responsables para la verificación y corrección de los campos.

b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #6.

Oficial Riesgo de Crédito

- 6 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB.

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: DE23 – CREDITOS DE CONSUMO POR DEUDOR / CUENTAS CONTABLES.			Código: R-RGO-0004
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 2

RESPONSABLE

ACCIÓN

Solicita / Recibe las siguientes informaciones:

1 **Sistema de Generación de Reportes:** Reporte de Préstamos de consumo por cuentas contables.

Operaciones de Tarjeta: reporte de créditos diferidos por cuentas contables.

2 Consolida las informaciones recibidas de las áreas, en la plantilla del reporte.

3 Revisa que todos los campos estén acordes con el formato e información requeridos en el Instructivo de requerimientos de información.

Oficial Riesgo de Crédito

Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.

4 **a)** En caso de que el reporte presente descuadres del monto registrado en contabilidad vs. El monto del reporte, notifica al área de Operaciones Nacionales y Operaciones de Tarjeta para la verificación y cuadro de la cuenta

b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #5.

5 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB.

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: DE14 – TARJETAS DE CREDITO PERSONALES.			Código: R-RGO-0005
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---------------------------|---|
| Oficial Riesgo de Crédito | <ol style="list-style-type: none"> 1 Recibe reporte de Tarjetas de Créditos Personales por operación del área de Operaciones de Tarjetas.
 2 Revisa que todos los campos estén acordes con el formato e información requeridos en el Instructivo de requerimientos de información.
 3 Calcula las provisiones y completa en la columna correspondiente.
 4 Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.
 a) En caso de que el reporte presente inconsistencias de las informaciones enviadas, notifica a las áreas responsables para la verificación y corrección de los campos

 b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #5.
 5 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB. |
|---------------------------|---|

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: DE24 – TARJETAS DE CREDITO PERSONALES / CUENTAS CONTABLES.			Código: R-RGO-0006
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---|---|
| 1 | Recibe reporte de Tarjetas de Créditos Personales por cuenta contable del área de Operaciones de Tarjetas. |
| 2 | Revisa que todos los campos estén acordes con el formato e información requeridos en el Instructivo de requerimientos de información. |
| 3 | <p>Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.</p> <p>a) En caso de que el reporte presente descuadres del monto registrado en contabilidad vs. el monto del reporte, notifica al área de Operaciones de Tarjeta para la verificación y cuadro de la cuenta.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4.</p> |
| 4 | Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB. |

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: DE15 – DEUDORES HIPOTECARIOS.			Código: R-RGO-0007
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---|--|
| <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>Oficial Riesgo de Crédito</p> <p>4</p> <p>5</p> | <p>Recibe reporte de préstamos hipotecarios por operación de parte del área de Operaciones Nacionales.</p> <p>Revisa que todos los campos estén acordes con el formato e información requeridos en el Instructivo de requerimientos de información.</p> <p>Calcula las provisiones y completa en la columna correspondiente</p> <p>Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.</p> <p>a) En caso de que el reporte presente inconsistencias de las informaciones enviadas, notifica a las áreas responsables para la verificación y corrección de los campos.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #5.</p> <p>Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB.</p> |
|---|--|

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: DE25 – DEUDORES HIPOTECARIOS / CUENTAS CONTABLES.			Código: R-RGO-0008
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> | <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> | <p>Recibe reporte de préstamos hipotecarios por cuentas contables de parte del área de Operaciones Nacionales.</p> <p>Revisa que todos los campos estén acordes con el formato e información requeridos en el Instructivo de requerimientos de información.</p> <p>Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.</p> <p>a) En caso de que el reporte presente descuadres del monto registrado en contabilidad vs. el monto del reporte, notifica al área de Operaciones de Tarjeta para la verificación y cuadro de la cuenta.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4.</p> <p>Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB.</p> |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: DE04 – CODEUDORES POR CREDITOS			Código: R-RGO-0009
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---------------------------|---|
| Oficial Riesgo de Crédito | <p>1 Recibe reporte Codeudores de Crédito de parte del Analista MIS Riesgo.</p> <p>2 Revisa que todos los campos estén acordes con el formato e información requeridos en el Instructivo de requerimientos de información.</p> <p>3 Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.
 a) En caso de que el reporte presente inconsistencias de las informaciones enviadas, verifica y corrige conjuntamente con el Analista MIS Riesgo.
 b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4.</p> <p>4 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB.</p> |
|---------------------------|---|

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: DE05 – CREDITOS E INVERSIONES CASTIGADAS / CONDONADAS			Código: R-RGO-0010
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---------------------------|--|
| Oficial Riesgo de Crédito | <p>1 Recibe reporte Cuentas de Créditos e Inversiones Castigadas o Condonadas, por parte de las áreas de Operaciones Nacionales y Operaciones de Tarjeta.</p> <p>2 Revisa que todos los campos estén acordes con el formato e información requeridos en el Instructivo de requerimientos de información.</p> <p>3 Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.
 a) En caso de que el reporte presente descuadres del monto registrado en contabilidad vs. El monto del reporte, notifica al área de Operaciones Nacionales y Operaciones de Tarjeta para la verificación y cuadre de la cuenta
 b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4.</p> <p>4 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB.</p> |
|---------------------------|--|

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: OA01 – OTROS ACTIVOS			Código: R-RGO-0011
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 2

RESPONSABLE

ACCIÓN

Gerente Riesgo
Crédito

- 1 Recibe reporte de Inversiones del área de Back Office de Tesorería y lo guarda en la carpeta correspondiente.
- 2 Revisa la calificación de riesgo de las inversiones que apliquen en las calificadoras autorizadas y las homologa a las calificaciones para el cálculo de provisión
- 3 Actualiza el capital suscrito y pagado de las inversiones que no se encuentran respaldadas por el sector público.
- 4 Verifica el código de empresa calificadora y actualiza en caso de ser necesario.
- 5 Realiza cálculo de provisiones de las Inversiones, de acuerdo a lo establecido en el **Procedimiento de Clasificación y Provisiones** y lo incluye en la columna correspondiente.
- 6 Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información.
- 7 Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.
 - a) En caso de que el reporte presente errores de validación, notifica al área de Back Office de Tesorería, para la resolución de los mismos.
 - b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #8.

- 8 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB.

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: OA02 – ACTIVOS FIJOS (BIENES MUEBLES E INMUEBLES)			Código: R-RGO-0012
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---------------------------|--|
| Oficial Riesgo de Crédito | <ol style="list-style-type: none"> 1 Recibe reporte de activos fijos del área de Contabilidad
 2 Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información.
 3 Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo. <ul style="list-style-type: none"> a) En caso de que el reporte presente errores de validación, notifica al área de Contabilidad, para la resolución de los mismos. b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4
 4 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB |
|---------------------------|--|

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: OA03 – BIENES RECIBIDOS EN RECUPERACION DE CREDITOS.			Código: R-RGO-0013
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 2

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---|--|
| 1 | Recibe reporte de los Bienes Recibidos en Recuperación de Crédito por parte del área de Recuperaciones y lo guarda en la carpeta correspondiente. |
| 2 | Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información. |
| 3 | En caso de que existe un nuevo bien recibido en recuperación de pago, se le coloca la provisión arrastrada, que corresponde a la provisión ya constituida del bien previo a su adjudicación o recepción en dación de pago |
| 4 | Realiza cálculo de provisiones de los bienes, de acuerdo a lo establecido en el artículo 59 de las Observaciones al Reglamento de Evaluación de Activos emitidas en fecha 18-12-2007 y lo incluye en la columna correspondiente. |
| 5 | Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo. |
| 5 | <p>a) En caso de que el reporte presente errores de validación, notifica al área de Recuperaciones, para la resolución de los mismos.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #6</p> |

Oficial Riesgo de Crédito

- 6 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: SI01 – GENERALES DE LA ENTIDAD DE INTERMEDIACION FINANCIERA.			Código: R-RGO-0014
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 2

RESPONSABLE

ACCIÓN

	1	Realiza una copia del último SI01 enviado a la SB y lo coloca en la carpeta correspondiente al trimestre a reportar.
	2	Solicita el Acta de Asamblea General de Accionistas Ordinaria Anual con frecuencia Anual al área legal.
	3	Extrae los siguientes datos del acta correspondiente al período y los incluye en el reporte: 1. Capital preferido a la fecha 2. Capital Común autorizado 3. Capital Común suscrito y pagado 4. Capital preferido suscrito y pagado a la fecha 5. Valor de las acciones comunes no emitidas 6. Cantidad de acciones emitidas 7. Cantidad de acciones autorizadas a emitir
Oficial Riesgo de Crédito	4	Extrae de los reportes SI02, SI03, SI04 y SI05 las informaciones correspondientes al período reportado e incluye los siguientes datos en las columnas correspondientes: 1. Cantidad de empleados 2. Cantidad de sucursales 3. Cantidad de agencias 4. Cantidad de estafetas de cambio 5. Cantidad de cajeros automáticos 6. Total de accionistas
	5	Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información.

Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.

6 **a)** En caso de que el reporte presente errores de validación, corrige los mismos.

b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #7

7 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: SI02 – ACCIONISTAS DE LA ENTIDAD DE INTERMEDIACION FINANCIERA.			Código: R-RGO-0015
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

Oficial Riesgo de Crédito

- 1 Recibe el reporte de accionistas confeccionado por el Departamento Legal a través del Oficial de Capital Humano y Gobierno Corporativo.
- 2 Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información.
- 3 Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.
 - a) En caso de que el reporte presente errores de validación, notifica al Departamento Legal, para la resolución de los mismos.
 - b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4
- 4 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: SI03 – DETALLE DE OFICINAS.			Código: R-RGO-0016
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---------------------------|--|
| 1 | <p>Consulta con el área de Cumplimiento si en el trimestre a reportar existe alguna novedad respecto a las sucursales.</p> <p>a) En caso de que la respuesta sea afirmativa, se hacen los ajustes necesarios en el reporte del trimestre anterior.</p> <p>b) En caso de que la respuesta sea negativa, se toma el reporte del trimestre anterior para fines de validación.</p> |
| Oficial Riesgo de Crédito | <p>Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.</p> |
| 2 | <p>a) En caso de que el reporte presente errores de validación, corrige los mismos</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #3</p> |
| 3 | <p>Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB</p> |

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: SI04 – DETALLE DE CAJEROS AUTOMATICOS.			Código: R-RGO-0017
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---|--|
| 1 | Recibe el reporte de Cajeros Automáticos por el área de Canales Alternos. |
| 2 | Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información |
| 3 | <p>Oficial Riesgo de Crédito</p> <p>Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.</p> <p>a) En caso de que el reporte presente errores de validación, los comunica al área de Canales Alternos para la corrección de los mismos.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4</p> |
| 4 | Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB |

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: SI05 – LISTADO DE EMPLEADOS, FUNCIONARIOS, MIEMBROS DEL CONSEJO, AUDITORES, ASESORES, ABOGADOS Y TASADORES POR OFICINA.			Código: R-RGO-0018
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

	1	Recibe el reporte de empleados, funcionarios, miembros del consejo, auditores, asesores, abogados y tasadores del Oficial de Capital Humano y Gobierno Corporativo.
	2	Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información
Oficial Riesgo de Crédito		Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.
	3	<p>a) En caso de que el reporte presente errores de validación, notifica al Oficial de Capital Humano y Gobierno Corporativo, para la resolución de los mismos.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4</p>
	4	Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: MV20 – DETALLE DE LOS ACCIONISTAS DE LAS EMPRESAS QUE POSEEN ACCIONES EN LA ENTIDAD DE INTERMEDIACION FINANCIERA.			Código: R-RGO-0019
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---|---|
| 1 | Recibe el reporte de los accionistas de las empresas que poseen acciones en el Banco, de parte del Oficial de Capital Humano y Gobierno Corporativo. |
| 2 | Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información |
| 3 | <p>Oficial Riesgo de Crédito</p> <p>Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.</p> <p>a) En caso de que el reporte presente errores de validación, notifica al Oficial de Capital Humano y Gobierno Corporativo, para la resolución de los mismos.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4</p> |
| 4 | Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB |

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: MV31 – EMPRESAS DONDE LOS ACCIONISTAS, DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS TIENEN UNA PARTICIPACION IGUAL O SUPERIOR AL 10% O DONDE REALIZAN FUNCIONES DIRECTIVAS O GERENCIALES.			Código: R-RGO-0020
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---|---|
| 1 | Recibe el reporte de los accionistas de las empresas que poseen acciones en el Banco, de parte del Oficial de Capital Humano y Gobierno Corporativo. |
| 2 | Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información y guarda el reporte en formato Excel 5.0 |
| 3 | <p>Oficial Riesgo de Crédito</p> <p>Entra al validador y luego de validar el archivo SI02 y el MV20, procede a validar el archivo MV31.</p> <p>a) En caso de que el reporte presente errores de validación, notifica al Oficial de Capital Humano y Gobierno Corporativo, para la resolución de los mismos.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4</p> |
| 4 | Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB |

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: MV32 – RELACION DE ACCIONISTAS DE LAS EMPRESAS REPORTADAS EN EL FORMULARIO MV31 O MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION, EN CASO DE SER EMPRESAS SIN FINES DE LUCRO.			Código: R-RGO-0021
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

	1	Recibe el reporte de los accionistas o miembros del consejo de las empresas reportadas en el MV31 de parte del Oficial de Capital Humano y Gobierno Corporativo.
	2	Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información y guarda el reporte en formato Excel 5.0
Oficial Riesgo de Crédito		Entra al validador y luego de validar el archivo MV31, procede a validar el archivo MV32.
	3	<p>a) En caso de que el reporte presente errores de validación, notifica al Oficial de Capital Humano y Gobierno Corporativo, para la resolución de los mismos.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4</p>
	4	Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: MV33 – RELACION DE VINCULADOS POR CONSAGUINIDAD Y AFINIDAD A LAS PERSONAS FISICAS REPORTADAS EN LOS ARCHIVOS ANTERIORES.			Código: R-RGO-0022
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

Oficial Riesgo de Crédito	<p>1 Recibe el reporte de Relación de Vinculados por Consanguinidad y Afinidad a las Personas Físicas Reportadas en los Archivos anteriores, por parte del Oficial de Capital Humano y Gobierno Corporativo.</p> <p>2 Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información y guarda el reporte en formato Excel 5.0</p> <p>3 a) En caso de que el reporte presente errores de validación, notifica al Oficial de Capital Humano y Gobierno Corporativo, para la resolución de los mismos.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #4</p> <p>4 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB</p>
---------------------------	---

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: GR01 – COMPOSICION DEL GRUPO DE RIESGO.			Código: R-RGO-0023
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---|--|
| 1 | <p>Identifica las novedades semestrales en torno a la inclusión de personas en los Grupos de Riesgo, notificadas por el personal de Negocios y/o Análisis de crédito.</p> <p>a) En caso de que no existan novedades, no se envía el archivo.</p> <p>b) En caso de que existan novedades, sigue al paso #2.</p> |
| 2 | <p>Extrae los siguientes datos del último reporte de Grupos de Riesgo publicado por la SB y los incluye en el reporte:</p> <p>1. Número Grupo de Riesgo
2. Nombre Grupo de Riesgo</p> |
| 3 | <p>Completa las demás informaciones del reporte con los datos suministrados por el personal de Negocios y/o Análisis de crédito.</p> |
| 4 | <p>Guarda el reporte en formato Excel 5.0, Entra al validador y valida el archivo.</p> <p>a) En caso de que el reporte presente errores de validación, corrige los mismos.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #5</p> |

- 5 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: GR02 – ACCIONISTAS, MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO Y FUNCIONARIOS DE LAS EMPRESAS QUE COMPONEN EL GRUPO DE RIESGO.			Código: R-RGO-0024
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

- | | |
|---|--|
| 1 | <p>Identifica si los grupos de riesgos contenidos en el GR01 del periodo a reportar están compuestos por empresas</p> <p>a) En caso de que no existan empresas en el GR01, no se envía el archivo.</p> <p>b) En caso de que existan empresas en el GR01 y no se cuente con la información correspondiente, no se envía el archivo.</p> <p>c) En caso de que existan empresas en el GR01 y se cuente con la información, sigue al paso #2.</p> |
| 2 | <p>Completa las informaciones del reporte con los datos suministrados por el personal de Negocios y/o Análisis de crédito.</p> |
| 3 | <p>Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información y guarda el reporte en formato Excel 5.0</p> <p>Entra al validador y luego de validar el archivo GR01, procede a validar el archivo GR02.</p> |
| 4 | <p>a) En caso de que el reporte presente errores de validación, corrige los mismos.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #5</p> |

- 5 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

Título: GR05 – RELACION DE VINCULADOS POR CONSANGUINIDAD Y AFINIDAD.			Código: R-RGO-0025
Referencias: Manual de Requerimiento de Información de la Superintendencia de Bancos			
Tipo de Documento: Procedimiento	Departamento dueño del proceso: Administración de Riesgos	Versión: 1	Página(s): 1

RESPONSABLE

ACCIÓN

	1	<p>Identifica si en las novedades semestrales en torno a la inclusión de personas en los Grupos de Riesgo, se encuentran vinculados por consanguinidad y afinidad de las personas físicas reportadas en los archivos GR01 y GR02.</p> <p>a) En caso de que no existan vinculados, no se envía el archivo.</p> <p>b) En caso de que existan vinculados, sigue al paso #2.</p>
Oficial Riesgo de Crédito	2	<p>Completa las informaciones del reporte con los datos suministrados por el personal de Negocios y/o Análisis de crédito.</p>
	3	<p>Revisa que todos los campos estén acordes con el formato del Instructivo de requerimientos de información y guarda el reporte en formato Excel 5.0</p>
	4	<p>Entra al validador y luego de validar el archivo GR01 y GR02, procede a validar el archivo GR05.</p> <p>a) En caso de que el reporte presente errores de validación, corrige los mismos.</p> <p>b) En caso de que toda la data este correcta, sigue al paso #5</p>

- 5 Guarda en la carpeta del mes correspondiente de envío de la Central de Riesgos, para su posterior envío a la SB

Historial de Revisión & Cambios				
Solicitado por / En Fecha:	Condición Anterior:	Condición Actual:	Revisado por/En Fecha:	Aprobado por/En Fecha:

CONCLUSION

El cumplimiento normativo, que obliga a las Entidades de Intermediación Financiera es la función específica que permite a las empresas identificar, cuantificar y gestionar los riesgos de incumplimiento de las obligaciones regulatorias, con el fin de evadir sanciones y posibles pérdidas que pudieran generar dichos incumplimientos, como las multas.

El sector Bancario se enfrenta a normativas regulatorias cada vez más exigentes, por lo que la documentación de procedimientos de manera adecuada, resulta en un agente mitigante del riesgo de incumplimiento, salvaguardando a la Institución también de un posible riesgo reputacional.

La estrategia del Banco Metropolitano va de la mano con la gestión integral de riesgos en toda la Organización, por lo que hace sentido empezar documentando los procedimientos claves de una de las áreas protagonistas del manejo de los riesgos.

El correcto uso e implementación del manual de procedimientos desarrollado, permitirá eficientizar la elaboración de la Central de Riesgos, dando oportunidad a los Oficiales del área a enfocarse en otros aspectos que pudieran beneficiar su gestión, dando un nuevo giro al Departamento a la medida que abarca otros temas importantes para el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

RECOMENDACIONES

Para la correcta implementación del Manual de Procedimientos, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Capacitar al personal operativo y supervisor que tienen a su cargo o se ven involucrado en actividades que componen los citados procesos, a fin de que se aplique en la práctica lo establecido en los procedimientos.
- Realizar reuniones periódicas a fin de determinar nuevos requerimientos de información por parte del Regulador que implique agregar nuevos procedimientos al manual.
- Actualizar constantemente el manual de procedimientos, en base a cada una de las modificaciones realizadas del mismo, respetando el formato establecidos actualmente y dejando registro de los cambios realizados en el histórico creado para estos fines.
- Promover una cultura de trabajo en equipo y compromiso con el cumplimiento de las políticas y manuales.
- En la medida de lo posible crear formularios que soporten las gestiones incluidas en el Manual de Procedimientos.

La implementación del manual es responsabilidad del área de Riesgo de Crédito conjuntamente con la Gerencia de Calidad y Procesos.

BIBLIOGRAFIA

Banco Metropolitano. Portal Institucional.

<http://www.metropolitano.com.do>

Banco Central de la Republica Dominicana. 29 de Diciembre del 2004.
Reglamento de Evaluación de Activos (REA).

http://www.bancentral.gov.do/normativa/normas_vigentes/financieros/Evaluacion_de_Activos.pdf

Congreso Nacional de la Republica Dominicana. 3 de Diciembre del 2002.
Ley No. 183-02 que aprueba la Ley Monetaria y Financiera.

http://www.bancentral.gov.do/normativa/leyes/Ley_Monetaria_y_Financiera.pdf

Cuevas, Daris Javier. 20 de Febrero del 2014. *La supervisión bancaria*

<http://www.listindiario.com/puntos-de-vista/2014/02/20/311457/la-supervision-bancaria>

Facultad de Economía UNAM. *Breve Historia del Surgimiento de la Banca.*

<http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GuerraMC/cap1.pdf>

Feller Rate, Calificadora de Riesgo Dominicana. Mayo, 2016. *Informe de Calificación de Riesgo.*

<http://www.feller-rate.com.do/grd/informes/bmetropolitano1605.pdf>

Monografías. *Análisis de la Supervisión Bancaria en la Republica Dominicana.*

<http://www.monografias.com/trabajos81/analisis-supervision-bancaria-republica-dominicana/analisis-supervision-bancaria-republica-dominicana.shtml>

Riesgo de Crédito Blogspot. 27 de Mayo, 2013. *El Riesgo de Crédito.*

<http://riesgodcredito.blogspot.com/2012/05/el-riesgo-de-credito.html>

Soriano, José. 2002. *El Sistema Bancario Dominicano, su evolución histórica y sus perspectivas.*

<http://www.soriano.8m.com/sistemdom.htm>

Sotelsek Salem, Daniel. Pavón Cuéllar, Lilianne Isabel. Abril, 2012. *Evolución de los Acuerdos de Basilea: diagnóstico de los estándares de regulación bancaria internacional.*

<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/25/03sotelsekypavon.pdf>

Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana. *Seminario de Riesgos Financieros: Riesgo de Crédito y Concentración de Riesgos.*

[http://www.sib.gob.do/pdf/Seminarios-ABANCORD/Seminario-Riesgo-de-Credito-y-Concentracion-\(SB-ABANCORD\).pdf](http://www.sib.gob.do/pdf/Seminarios-ABANCORD/Seminario-Riesgo-de-Credito-y-Concentracion-(SB-ABANCORD).pdf)

Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana. 3 de Noviembre, 2016. *Manual de Requerimientos de Información de la Superintendencia de Bancos Orientados a la Supervisión Basada en Riesgos.*

<http://www.sib.gob.do/pdf/manualrequerimiento/Manual%20de%20Requerimientos%20de%20Informacion%202016.pdf>

Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana. Abril, 2010.
Proyecto Marco de Supervisión de Entidades de Intermediación Financiera.
<http://www.sb.gob.do/pdf/proyecto-marco-supervision-basada-riesgos.pdf>

Valdez Jiménez, Brenda María. 2008. *Los Manuales Administrativos para el buen funcionamiento de las Bibliotecas Mexicanas.*
<http://www.filos.unam.mx/LICENCIATURA/bibliotecologia/textos-apoyo-docencia/valdez-jimenez-brenda.pdf>

ANEXOS

Anexo No. 1 - Solicitud autorización empresarial para realización trabajo final.



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Emily Guerrero Casado, cédula 001-18476410-7, matrícula de la Universidad APEC 2015-0582, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el desarrollo de un Manual de Procedimientos

[Firma] (Firma)

Yo, Reynaldo Arim (nombre de quien autoriza)
Ste. Riego (cargo que ocupa), cédula 001-0004221-4, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa
- Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

[Firma] (Firma y sello)

RECIBIDO
21 NOV 2016
Par: _____
Hora: 10:05

Anexo No. 2 - Encuesta

Puesto que desempeña _____

Valora de 1 a 5, siendo 1 el peor valor y 5 el mejor valor, marcando en su correspondiente casilla los siguientes aspectos de la elaboración de la Central de Riesgos:

Preguntas	Valoración				
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
1-Nivel de conformidad con la forma actual de elaborar la Central de Riesgos.					
2-Nivel de dificultad de elaboración de la Central de Riesgos sin un manual de procedimientos.					
3-Eficiencia del proceso de la elaboración de la Central de Riesgos en la actualidad.					
4-Frecuencia de la aparición de errores en la elaboración de la Central de Riesgos.					
5-Beneficios para el departamento de Riesgo de Crédito la propuesta de un manual de procedimientos para la elaboración de la Central de Riesgos.					
6-Disposicion para la implementación de las recomendaciones propuestas a raíz del desarrollo de un manual de procedimientos.					

Anexo No. 3 - Entrevista

Se realizaron una serie de preguntas abiertas a medida que se observa la ejecución de los procedimientos con fines del levantamiento y documentación de los mismos:

¿Cómo se comunican con los demás departamentos involucrados?

¿Cuáles son las normas regulatorias externas que inciden en el procedimiento?

Luego, se realizaron preguntas acerca de temas específicos del procedimiento:

¿Cómo comienza el procedimiento?

¿Cómo se hace?

¿Cuándo se hace?

¿Qué documentos solicita?

¿Recibe información de otros departamentos?

¿Cómo termina el procedimiento?

¿Con qué sistema tecnológico se trabaja?

¿Cuáles dificultades encuentra en el proceso actual?

¿Existe algún cambio en el procedimiento que desearía implementar?

¿Qué recomendaría para mejorar el proceso?