

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Tesis previa a la obtención del título de:

Ingeniero Industrial

TEMA:

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PROVISTOS POR TERCEROS DE LA
INSTITUCIÓN FINANCIERA BANCO DEL AUSTRO.**

AUTOR

Alberto Leonardo Granda Sáenz

DIRECTOR

Ing. Román Idrovo Daza

Cuenca ó Ecuador

Marzo ó 2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente proyecto de tesis fue desarrollado por el Señor Alberto Leonardo Granda Sáenz, bajo mi supervisión.



Ing. Román Idrovo Daza

Director de Tesis

DECLARACIÓN

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y conclusiones y recomendaciones del presente trabajo son de exclusividad del autor. Autorizo a la universidad Politécnica Salesiana el uso del mismo para fines académicos.

A través de la presente declaratoria cedo los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, Marzo 2015



Alberto Leonardo Granda Sáenz

DEDICATORIA

Dedico primeramente a Dios por estar siempre a mi lado en todo momento, de la misma manera agradecerles infinitamente a mis padres Maribel Sáenz y Leonardo Granda por haberme apoyado durante mi vida de estudiante, gracias a sus esfuerzos han permitido que logre llegar hasta esta etapa de mi vida.

Infinitamente agradezco y dedico a mi esposa Belén Espinoza este trabajo, ya que con su amor, consejos y paciencia han sido parte vital para la culminación de este logro en mi vida. Dedico a mi hija Emilia Valentina que ha sido mi inspiración para finalizar este trabajo.

Dedico además a mi suegros Pablo y Jhenny que mediante su apoyo y consejos han aportado enormemente al logro de esta meta en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento al Ing. Román Idrovo por el apoyo y lineamientos en la culminación de este trabajo. Eco. Fernando Vivar quien con su conocimiento y apoyo ha permitido finalizar esta etapa estudiantil.

Agradezco infinitamente a Juan José por el apoyo incondicional en todo este tiempo de vida Universitaria, a todas las personas que me ayudaron y estuvieron presentes en mi vida de estudiante como Jairo, Fercho, Jonathan, Paul y Cristian.

Finalmente mis agradecimientos a la Universidad Politécnica Salesiana por el aporte de conocimiento desarrollo mis destrezas a lo largo de estos años, los mismos que han ayudado a mi vida profesional y humana.

INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE DE TABLAS	IX
INDICE DE FIGURA	IX
INDICE DE ANEXOS	X
RESUMEN	XI
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Justificación del tema	4
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo general	9
1.3.2. Objetivos específicos	10
1.4. Marco de referencia	10
1.4.1. Marco teórico.....	10
1.4.1.1. Antecedentes	10
1.4.1.2. Definición del Riesgo Operativo	15
1.4.1.3. Principios de Riesgo Operativo Basilea (Superintendencia de Bancos, 2005).....	18
1.4.1.4. Mejores Prácticas.....	25
1.4.1.4.1. COBIT	26
1.4.1.4.2. ITIL V3.....	30
1.4.2. Marco Contextual	31
1.4.2.1. Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación.....	31
1.4.2.2. Estructuración del sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación	32
1.4.3. Marco Legal	35
1.5. Marco metodológico	35
1.5.1. Proceso de Investigación.....	36
1.5.1.1. Lugar de Análisis.....	36
1.5.1.2. Tipo de Investigación.....	36
1.5.1.3. Técnica	38

CAPITULO 2: ASPECTOS GENERALES Y DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE LA EMPRESA.....39

2.1. Historia de la Empresa 39

2.2. Misión 40

2.3. Visión 40

2.4. Atributos de la Marca..... 40

2.5. Servicios 41

2.6. Cobertura..... 44

 2.6.1. Agencias..... 44

 2.6.2. Listado de oficinas y ubicación geográfica de oficinas 45

2.7. Clasificación de Procesos..... 46

2.8. Problema y Análisis de Causa Raíz. 46

 2.8.1. Planteamiento del problema 46

 2.8.2. Descripción del sistema o proceso en estudio 51

 2.8.3. Revisión de evidencias..... 52

 2.8.4. Diagrama Causa ó Efecto 54

CAPITULO 3: PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN TABLERO DE CONTROL PARA EL MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE SERVICIOS PROVISTOS POR TERCEROS.....57

3.1. Introducción..... 57

 3.1.1. Selección de proveedores..... 60

 3.1.1.1. Clasificación de proveedores..... 61

 3.1.1.2. Base de datos 61

 3.1.1.3. Definir criterios para la selección..... 62

 3.1.1.4. Definir servicios críticos 63

 3.1.2. Calificación de proveedores 63

 3.1.3. Contratación de proveedores 65

 3.1.4. Monitoreo y Seguimiento de los servicios provistos por terceros..... 65

 3.1.4.1. Informe de Resultados del Monitoreo y Seguimiento 66

 3.1.4.2. Seguimiento de las Medidas Correctivas y Retroalimentación Operativa..... 66

 3.1.5. Evaluación de proveedores..... 66

3.2. Herramientas..... 67

 3.2.1. Elaboración de matrices para el sistema 67

 3.2.1.1. Matriz de Selección de Proveedores..... 67

 3.2.1.2. Acta de Iniciación del Servicio..... 68

3.2.1.3.	Certificado de Calificación.....	68
3.2.1.4.	Administrador de contrato.....	68
3.2.1.5.	Niveles de Servicio	68
3.2.1.6.	Cláusulas Básicas para contratos.....	69
3.2.2.	Tablero de control para el monitoreo, seguimiento y evaluación de servicios provistos por terceros.	70
3.3.	Procedimiento para gestión provistos por terceros.....	72
3.3.1.	Matriz RACI	72
3.3.2.	Procedimiento para la ejecución del monitoreo, seguimiento y evaluación del procedimiento	75
3.3.2.1.	Selección	75
3.3.2.2.	Calificación	78
3.3.2.3.	Contratación	80
3.3.2.4.	Monitoreo y Seguimiento	82
3.3.2.5.	Evaluación.....	84
	CONCLUSIONES.....	86
	RECOMENDACIONES.....	87
	BIBLIOGRAFIA.....	89
	TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterios para el levantamiento de información.....	37
Tabla 2: Productos y Servicios del Banco del Austro.....	41
Tabla 3: Planteamiento del Problema	47
Tabla 4: Resumen de observaciones de auditorías internas, riesgos, auditorías externas	52
Tabla 5: Identificación de causas	55
Tabla 6: Resultado resumen de precalificación para la selección de proveedores.....	67
Tabla 7: Clausulas Básicas mínimas para la elaboración de contratos.....	70
Tabla 8: Matriz de Responsabilidades RACI	73

INDICE DE FIGURA

Figura 1: Administradores de Proveedores.....	6
Figura 2: Cumplimiento de Proveedores.....	7
Figura 3: Esquema del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea.....	12
Figura 4: Marco de trabajo COBIT.....	27
Figura 5: Dominio COBIT.....	28
Figura 6: Esquema de funcionamiento general para el Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proveedores.....	33
Figura 7: Desarrollo del marco metodológico.....	36
Figura 8: Atributos de la marca del Banco del Austro.....	40
Figura 9: Ubicación geográfica con la representación de sus servicios.....	45
Figura 10: Clasificación de procesos del Banco del Austro.....	46
Figura 11: Diagrama de flujo de los servicios provistos por terceros.....	51
Figura 12: Diagrama Causa ó Efecto.	56
Figura 13: Esquema propuesto del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de proveedores.....	59
Figura 14: Ámbitos estratégicos para el monitoreo y seguimiento y evaluación.....	60
Figura 15: Criterios mínimos de selección de proveedores.	63
Figura 16: Escala de índices de cumplimiento.	71

INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1: Matriz de Selección de Proveedores	97
Anexo N°2: Administrador de contrato	98
Anexo N°3: Modelo de Acuerdo Nivel de Servicio	99
Anexo N°4: Acta de Iniciación del Servicio	104
Anexo N°5: Tablero para el monitoreo, seguimiento.	106
Anexo N° 6: Acta de conformidad o finalización	107
Anexo N° 7: Listado de oficinas con su dirección.....	108

RESUMEN

Este trabajo presenta una propuesta de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de los servicios provistos por terceros de la institución financiera Banco del Austro con el fin de mejorar la gestión administrativa y garantizar la calidad de los servicios que se entregan a la institución, y por otro lado asegurarse que los procesos internos no sean afectados por esta falla en la entrega de estos servicios. Este trabajo está estructurado en tres capítulos claves.

Capítulo 1 abarca el marco teórico en el que se muestra las mejores prácticas para la ejecución del trabajo, marco legal que sustenta el que hacer dentro del desarrollo y marco metodológico en el que se determina los lineamientos de qué pasos seguir o métodos que se deben plantear, para saber cómo se proseguirá en la investigación.

Capítulo 2 abarca la situación actual del Banco, en el que se detalla aspectos importantes que deben ser considerados para fortalecerlos y tener una gestión más eficiente. En este capítulo además, se determinó mediante el análisis causa raíz del problema la situación actual de los servicios provistos por terceros, detectando una serie de falencias que provocan problemas en los procesos que intervienen en la gestión de servicios por terceros, permitiendo determinar una serie de observaciones.

Capítulo 3 abarca el sistema propuesto en el que se compone de procesos interrelacionados, todos estos son partes vital para el monitoreo, seguimiento y evaluación. El sistema además contempla un tablero de control en el que se visualizará como está el comportamiento del servicio proporcionado por el proveedor, de acuerdo a su participación en cada parte del sistema de monitoreo y evaluación propuesto; de esta manera poder identificar problemas y medidas correctivas.

La ejecución del sistema de de monitoreo, seguimiento y evaluación propuesto, conduce a mejorar la gestión integral de los servicios de los proveedores, con el fin de garantizar la calidad de los mismos y optimizar la gestión de la Administración de provistos por terceros.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

1.1. Introducción

La globalización como proceso histórico de la humanidad, se caracteriza por la libre circulación a nivel internacional de bienes y servicios, particularmente a través del comercio y los flujos financieros eliminando fronteras y permitiendo la complementariedad e intercambio entre los distintos países del mundo. Incluye aspectos de la sociedad, cultura y política (Carrillo, 2008).

La expansión de los mercados financieros y el desarrollo de las prácticas bancarias sugieren implantar y mantener controles internos en la dirección de objetivos de rentabilidad, consecución de su misión, así como, minimizar los riesgos en el camino de los negocios previamente establecidos (Carrillo, 2008).

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea señala que el método utilizado para la gestión de riesgos operativos que elija cada banco dependerá de varios factores, como son su tamaño y sofisticación así como la naturaleza y complejidad de sus actividades, pero hace notar que pese a estas diferencias es importante considerar que para una adecuada gestión de riesgos, sea cual sea el tamaño y ámbito de actuación del banco; debe la institución contar con estrategias claramente definidas y seguimiento de las mismas por parte del Directorio, Consejo de Administración y de la Alta Gerencia, una sólida cultura de gestión del riesgo operativo, de control interno, de segregación de funciones, herramientas eficaces para la transmisión interna de información y planes de contingencia (Flores, 2008).

El desarrollo de las prácticas bancarias sugiere que aparte de los riesgos de crédito, mercado y liquidez, se propone un control de otro tipo de riesgo, el operacional, el cual se refiere a las pérdidas que puedan causar por fallas en procesos, personas, sistemas y factores externos, incluyendo el riesgo legal. En los últimos años se ha puesto atención al control que las instituciones financieras deben efectuar a este tipo de riesgo para asegurar la continuidad del negocio (Carrillo, 2008).

Hoy en día las empresas pioneras en la preocupación por el riesgo operacional son las instituciones que participan del sistema financiero de los países. Esto se produce básicamente por el énfasis que el Comité de Basilea en Supervisión Bancaria le ha dado al tema en los últimos años en su Segundo Acuerdo sobre Capital (Olaya.T, 2006).

En base a este acuerdo, el Comité de Basilea ha publicado una serie de principios y recomendaciones para la conformación de un adecuado ambiente de gestión de riesgos, para la administración de los riesgos y para la Supervisión en los sistemas financieros (Olaya.T, 2006).

Desde octubre de 2005 la Superintendencia de Bancos (SB) en la resolución No. JB-2005-834 para la gestión y administración del riesgo operacional se encuentra esta resolución de 19 páginas y aproximadamente 146 controles, el equipo técnico de la Superintendencia ha organizado un conjunto de mejores prácticas para mitigar o controlar los riesgos que forman la base del riesgo operacional.

Los Servicios Provistos por Terceros es uno de puntos que en la norma solicita que se cuente con mecanismos que:

- Permita establecer políticas, procesos y procedimientos efectivos que aseguren una adecuada *selección, calificación y evaluación de los proveedores* (Superintendencia de Bancos, 2005),

- Permita establecer políticas, procesos y procedimientos efectivos que aseguren una adecuada *contratación de servicios* (Superintendencia de Bancos, 2005),
- Permita establecer políticas, procesos y procedimientos efectivos que aseguren un adecuado *control y monitoreo de los servicios contratados* (Superintendencia de Bancos, 2005),
- Permita aplicar *metodologías para administrar los riesgos* a los que se expone al contratar servicios provistos por terceros, particularmente de aquellos identificados como críticos (Superintendencia de Bancos, 2005).
- Permita contar con *proveedores alternos de los servicios críticos* calificados bajo las disposiciones de esta normativa, que tengan la capacidad de prestar el servicio para mitigar el riesgo de dependencia en un sólo proveedor (Superintendencia de Bancos, 2005).

Actualmente, una gestión eficiente de los servicios por terceros contribuye con el necesario alineamiento que debe existir entre los objetivos del negocio y en ámbitos donde la utilización de mejores prácticas proporciona el mayor beneficio a la organización. La alta dirección, los gerentes, los auditores, y los directores de TI, deben trabajar para lograr este alineamiento para que las mejores prácticas conduzcan a servicios económicos y bien controlados.

Los usuarios y proveedores de los servicios no pueden seguir preocupándose solamente por los productos o servicios y sus propias organizaciones, deben ahora considerar la calidad de los servicios y enfocarse en las relaciones entre sí.

Como consecuencia de las significativas inversiones que se realizan en la institución y en la importancia estratégica de sus proyectos, las organizaciones



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial

1.3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar y definir el marco teórico y metodológico del tema de tesis.
- Describir los aspectos generales de la empresa.
- Diagnosticar el sistema actual utilizado por la empresa.
- Proponer el desarrollo de un tablero de control para el monitoreo, seguimiento y evaluación de servicios provistos por terceros.

1.4. Marco de referencia

1.4.1. Marco teórico

1.4.1.1. Antecedentes

Actualmente, las autoridades supervisoras de las entidades bancarias están en alerta, de manera que las causas que puedan generar inestabilidad financiera sean tratadas de forma oportuna. Así, en julio de 1988, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (en adelante el Comité) publicó el documento "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards", en el que se recogía el primer Acuerdo de Capital, más conocido como de **Basilea I**. El Comité pretendía evitar que los bancos incurriesen en excesivos riesgos crediticios, exigiéndoles mantener un nivel mínimo de capital en función del riesgo asumido, tal que, en casos de insolvencia de sus deudores, absorbiera las posibles pérdidas. En un primer momento, estos requerimientos de capital solo tenían en cuenta el riesgo de crédito pero, en 1996, el Comité efectuó una modificación para incluir, también, el riesgo de mercado (Rodríguez & Marin, 2005).

A lo largo de estos años, la complejidad de la actividad bancaria, las prácticas de gestión de riesgos, los enfoques de supervisión y los mercados financieros en general, han experimentado significativas transformaciones que restan eficacia al actual acuerdo. Este hecho provoca que el Acuerdo de Basilea I no refleje la verdadera naturaleza de los riesgos asumidos por algunas entidades y, por consiguiente, conlleve una deficiente asignación de recursos y estimule un significativo arbitraje en materia de capital. En resumen la metodología de Basilea I puede resumirse en los siguientes puntos (Gallo & Trujillo del Pozo, 2013):

Clasificación de los instrumentos del balance y las posiciones fuera del balance en activos homogéneos desde el punto de vista del riesgo de crédito.

Determinación de la exposición de cada contraparte. En el caso de las posiciones en balance la exposición es el valor contable y en el caso de las posiciones fuera de balance es el resultado de multiplicar el nominal por un factor de conversión específico para cada tipo de operación.

Obtención de los activos ponderados por riesgo multiplicando cada exposición por el factor de ponderación fijado por el regulador.

Cálculo de los requerimientos mínimos de recursos propios multiplicando los activos ponderados por riesgo por el coeficiente de capital fijado en el 8%.

Definición de los instrumentos financieros que se consideran en el ámbito regulatorio recursos propios computables, es decir, aptos para hacer frente a las pérdidas por riesgo de crédito.

El Comité, no ajeno a esta situación, en junio de 1999, publicó un documento consultivo, "A New Capital Adequacy Framework", para reemplazar el Acuerdo de 1988, presentando, posteriormente, en enero de 2001 y abril de 2003, sendas propuestas más desarrolladas, sobre las que se ha trabajado para dar lugar a la versión definitiva

del Nuevo Acuerdo de Capital, "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework". El Nuevo Acuerdo de Capital, o de **Basilea II**, intenta mejorar la seguridad y solvencia del sistema financiero, mostrándose como una norma de adecuación de capital más sensible al riesgo de las operaciones bancarias, e incentivando a las entidades en la mejora de sus capacidades de gestión y control de riesgos (Rodríguez & Marin, 2005). El Acuerdo de Basilea II se asienta sobre dos grandes bloques: el ámbito de aplicación, que va a determinar las entidades en las que deberá cumplirse el coeficiente de solvencia; y los denominados tres pilares: requerimientos mínimos de capital, revisión supervisora y disciplina de mercado (Figura 3).

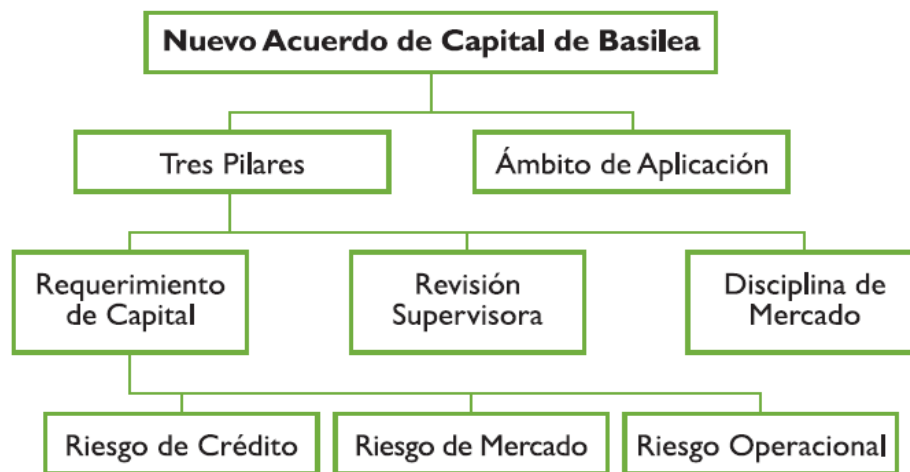


Figura 3: Esquema del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea.
Fuente: Universia Business Review.

El primer Pilar lo constituyen las metodologías para el cálculo de los requerimientos mínimos de capital, en lo referente al riesgo de crédito y al riesgo operacional. El tratamiento del riesgo de mercado no se modifica respecto a la enmienda introducida en 1996. El Pilar 1 introduce importantes innovaciones respecto a Basilea I. La primera es la consideración del riesgo operacional ya que el anterior acuerdo no existía ningún requerimiento de capital para esta modalidad de riesgo. La

segunda es la introducción de dos enfoques para el cálculo de los requerimientos de capital por riesgo de crédito (Gallo & Trujillo del Pozo, 2013).

El segundo Pilar está dedicado a la actividad supervisora, en relación a la adecuación de capital de los bancos respecto a sus posiciones de riesgo. En el Pilar 2 se exige a los bancos que tengan procedimientos para autoevaluar si el capital es el adecuado dado su perfil de riesgo, y si tienen establecida una estrategia adecuada para mantener el nivel de capital preciso ante futuras contingencias, y especialmente teniendo en cuenta el desarrollo de sus planes de negocios. El Pilar 2 incentiva a los supervisores a tener una práctica preventiva y anticipatoria, para evitar que el nivel de capital se sitúe por debajo de los niveles mínimos establecidos (Gallo & Trujillo del Pozo, 2013).

El Pilar 3 se plantea el aumento de la disciplina de mercado con normas sobre la información que las entidades han de comunicar al mercado. Dado que con el Nuevo Acuerdo aumenta considerablemente la complejidad de la medición de los riesgos, se plantea a las entidades la necesidad de ofrecer la más completa información sobre los métodos empleados para determinar los parámetros relevantes de los modelos de riesgo. Los contenidos de dicha información son tanto cualitativos: políticas de riesgo, definición de sistemas de rating, sistema de decisión, sistema de control interno; como de tipo cuantitativo: composición del capital, desagregación del capital por riesgos específicos, pérdidas esperadas y pérdida reales, bases de datos, modelos empleados técnicas de estimación utilizadas y contraste de los resultados obtenidos (Gallo & Trujillo del Pozo, 2013).

Posteriormente surge como respuesta a la crisis financiera internacional, que evidenció la necesidad de fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector financiero. El Comité de Basilea acordó el marco de **Basilea III** en septiembre

del 2009 y se publicaron las propuestas concretas, vía documentos consultivos, en diciembre del 2009. Estos documentos consultivos constituyen la base de la respuesta del Comité a la crisis financiera y forman parte de las iniciativas mundiales para fortalecer el sistema de regulación financiera que han sido propuestos por los líderes del G-20.

Las medidas planteadas en Basilea III están encaminadas a:

Exigir más capital y de mayor calidad. La profunda reforma que plantea Basilea III exige a las entidades bancarias más capital, directamente, a través de unos requerimientos mayores con respecto a algunos riesgos y exposiciones e, indirectamente, a través de una ratio de endeudamiento y de unos colchones de capital para usar en situaciones de crisis. La base del capital constituye los cimientos de cualquier banco, los activos que le permitirán absorber pérdidas en el futuro.

Establecer unos requerimientos mínimos de liquidez (a corto y largo plazo). Los nuevos requerimientos de liquidez obligan a una transformación de los pasivos y activos bancarios para conseguir un mejor encaje de los plazos de vencimiento de unos y otros.

Fijar un ratio máximo de endeudamiento. La reducción del endeudamiento de las entidades es un factor de estabilidad financiera y económica.

Mayor intensidad regulatoria. Basilea III busca el desarrollo de una banca más pequeña, más solvente y más líquida. Todo esto favorecerá la estabilidad macroeconómica, con menos crecimiento durante los auges, pero menor recesión durante las fases descendentes del ciclo. Una alternativa para la prevención de crisis financieras es el desarrollo de una política regulatoria, que tenga como objetivo garantizar la solvencia del sistema financiero y así preservar la estabilidad del suministro de servicios financieros a empresas y familias.

1.4.1.2. Definición del Riesgo Operativo

El Riesgo Operativo surge como una necesidad debido a la creciente desregulación, y globalización de servicios financieros, aunado a la sofisticación de las tecnologías financieras, que hacen más complejas las actividades de los bancos y por tanto implican mayores niveles de riesgo. La gestión Bancaria, por sus actividades bancarias se ven expuestos a nuevos riesgos cada vez mayores, aparte de los tradicionales riesgos de crédito, liquidez, de tasas de interés y de mercado (Flores, 2008), como los siguientes:

- El creciente uso de tecnologías cada vez más automatizadas puede hacer que, si éstas no se someten a los controles adecuados, los riesgos derivados de errores de procesamiento manual se materialicen ahora en fallos en el sistema, al depender en mayor medida de sistemas globalmente integrados;
- El crecimiento del comercio electrónico conlleva ciertos riesgos (por ejemplo, fraude interno y externo y problemas relacionados con la seguridad del sistema) que todavía no se comprenden completamente;
- Las adquisiciones, fusiones, escisiones y consolidaciones a gran escala ponen a prueba la viabilidad de los sistemas nuevos o los recién integrados;
- La creación de bancos que ofrecen servicios a gran escala hace necesario el mantenimiento continuo de controles internos de alto nivel y de sistemas de copias de seguridad;
- Los bancos pueden aplicar técnicas de cobertura del riesgo (por ejemplo, mediante colateral, derivados del crédito, acuerdos de compensación de saldos y titulación de activos) para optimizar su exposición a los riesgos de mercado y

de crédito, pero estas coberturas pueden generar a su vez otros tipos de riesgo (ej. riesgo legal); y

- La creciente utilización de acuerdos de subcontratación y la mayor participación en los sistemas de compensación y liquidación pueden reducir ciertos riesgos, pero también pueden plantear otros muy significativos para los bancos.

Los distintos riesgos anteriormente recogidos se pueden agrupar bajo la categoría de riesgo operativo, que el Comité define como el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos, esta definición también engloba el riesgo legal pero excluye los riesgos estratégico y de reputación (Flores, 2008).

Es importante que las instituciones financieras comprendan a qué se refiere el riesgo operativo para poder llevar a cabo una administración y un control efectivo de esta categoría de riesgo. También es importante que su definición abarque el amplio abanico de riesgos operativos a los que se enfrenta los bancos y que recoja las principales causas de pérdidas operativas graves.

Como resultado, una sólida gestión del riesgo operativo es cada vez más importante para bancos y supervisores, en la gestión de riesgo operativo considerar un número de áreas críticas, tales como las siguientes:

- Mayor uso de tecnología automatizada (p.e. riesgos derivados de la automatización de procesos manuales, errores de procesamiento y riesgos de fallas en los sistemas);
- Proliferación de productos nuevos y altamente complejos;

- Crecimiento de transacciones bancarias electrónicas y aplicaciones de negocios relacionadas;
- Adquisiciones de gran escala, fusiones y consolidaciones;
- Aparición de bancos que actúan como proveedores de servicios a gran escala;
- Desarrollo y uso de técnicas de mitigación de riesgos (p.e. garantías, seguros, derivados de crédito, arreglos de neteo y titularizaciones); e,
- Integración global de servicios financieros (p.e. riesgos de transacciones de pago procesadas en múltiples monedas, crecientes transacciones comerciales, etc.).

Si bien es cierto la gestión de riesgo operativo no es algo nuevo, sino que ha sido parte del esfuerzo de los bancos por evitar el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir los errores en las operaciones, etc.; sin embargo, lo que resulta relativamente nuevo es considerar la gestión del riesgo operativo como una práctica integral de administración de riesgos.

La normativa expresa que el riesgo operativo se entenderá como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos¹² (Carrillo, 2008).

1.4.1.3. Principios de Riesgo Operativo Basilea (Superintendencia de Bancos, 2005)

Condiciones previas para una efectiva Supervisión Bancaria

1. Proporcionar un sistema de supervisión bancaria efectivo en el cual las responsabilidades y proyectos estén bien definidos para cada una de las instituciones involucradas permitiendo así la supervisión de organizaciones bancarias. Cada institución debe poseer independencia operativa y contar con recursos adecuados.

Es necesario contar con leyes apropiadas para la supervisión bancaria, que incluyan provisiones relacionadas con la autorización de organizaciones bancarias y su supervisión; facultades para aplicar las leyes, así como aspectos de seguridad, solvencia y protección legal para los supervisores. También es necesario realizar arreglos para compartir información entre supervisores y proteger la confidencialidad de tal información.

Autorizaciones y Estructura

2. Las actividades que les son permitidas a las instituciones bancarias que son reguladas, deben estar claramente definidas y el uso de la palabra Banco como nombre debe ser controlado lo más posible.
3. La autoridad reguladora debe tener el derecho para plantear criterios y rechazar las solicitudes que no cumplen con los requerimientos. El proceso de autorización debe realizar como mínimo una evaluación de la estructura de la organización bancaria, abarcando a propietarios, directores y la administración superior, el plan

operativo, control interno y la situación financiera proyectada, incluyendo su capital base.

Deberá obtenerse el consentimiento previo del supervisor regional cuando el propietario propuesto u organización matriz sea un banco extranjero.

4. Los supervisores bancarios deben de tener la facultad para analizar y la autoridad de rechazar:
 - a. Cualquier propuesta para transferir propiedades significativas o cuantiosas.
 - b. Controlar intereses de bancos existentes en otros grupos empresariales.
5. Los supervisores bancarios deben tener la autoridad para establecer criterios para analizar adquisiciones de gran importancia o inversiones por un banco, asegurándose de que las afiliaciones o estructuras corporativas, no expongan al banco a riesgos excesivos ni entorpezcan la supervisión bancaria.

Regulaciones prudenciales y requerimientos

6. Los supervisores bancarios deben establecer en forma prudente y apropiada los requerimientos mínimos de capital para todos los bancos. Estos requerimientos deben reflejar el riesgo al que los bancos se exponen y deben definir los componentes de este capital, tomando en cuenta su capacidad de absorber pérdidas. Para bancos internacionalmente activos, estos requerimientos no deben ser menores a los establecidos en el Acuerdo de Capitales de Basilea y sus enmiendas.
7. Es esencial para cualquier sistema de supervisión bancaria la evaluación de las políticas, prácticas y procedimientos de un banco, usados para la aprobación de

préstamos e inversiones y para la administración de las carteras de préstamos e inversiones.

8. Los supervisores bancarios deben estar cómodos y satisfechos con las políticas, prácticas y procedimientos que establezcan y rijan a los bancos para evaluar la calidad de activos, las provisiones y reservas por pérdidas relacionadas con préstamos.
9. Los supervisores bancarios, deben estar satisfechos con los sistemas de información gerencial de los bancos que les permitan identificar concentraciones dentro de la cartera. Los supervisores deben establecer límites prudenciales y adecuados para restringir la exposición del banco a los préstamos individuales y a los préstamos de grupos empresariales relacionados a los bancos.
10. Para prevenir abusos con los préstamos relacionados, los supervisores bancarios deben tener establecidos y asegurados los requerimientos básicos que los bancos deben cumplir, para que:
 - a. Tales extensiones de crédito sean monitoreadas y supervisadas efectivamente.
 - b. Les sea permitido tomar otras medidas para controlar o disminuir los riesgos.
11. Los supervisores bancarios deben estar satisfechos con las políticas y procedimientos de los bancos para identificar, monitorear y controlar los riesgos del país, los riesgos en sus actividades de préstamos e inversiones internacionales y para mantener reservas apropiadas contra tales riesgos.
12. Los supervisores bancarios deben estar satisfechos con el sistema de los bancos para medir con gran precisión, monitorear y controlar adecuadamente los riesgos

del mercado; los supervisores deben tener el poder para imponer límites y/o cargas de capital específicas cuando hay exposición a riesgos en el mercado, que le permitan garantizar el capital activo del banco.

13. Los supervisores de bancos deben estar conformes con el proceso integral para:
 - a. El manejo de los riesgos a nivel administrativo (por medio de una junta o consejo administrativo apropiado y la adecuada supervisión de una administración superior).
 - b. Identificar, medir, monitorear y controlar todos los demás objetos de riesgos.
 - c. Retener el capital en contra de estos riesgos, cuando sea necesario.

14. Los supervisores bancarios deberán determinar que el control interno de los bancos se encuentran en orden, acorde a la naturaleza y escala de sus negocios. Estos controles internos deberán incluir:
 - a. Arreglos para delegar autoridad y responsabilidad a una persona (separándolos de las funciones que puedan comprometer al banco, pagando sus cuentas y llevando registros de sus bienes y compromisos).
 - b. Arreglos para la conciliación de estos procesos (salvaguardando de esta forma sus bienes).
 - c. Arreglos para una auditoria interna o externa independiente y apropiada (la cual servirá para poner a prueba el seguimiento a estos controles, leyes y regulaciones previamente establecidos).

15. Los supervisores bancarios deben determinar que los bancos tengan políticas, prácticas y procedimientos adecuados, que incluyan la estricta regla de “CONOCE A TU CLIENTE”, lo cual promueve altos estándares de ética y profesionalismo en el sector financiero. Estas medidas previenen que los bancos sean utilizados por elementos criminales, en una forma voluntaria o involuntaria.

Métodos de Supervisión Bancaria Progresiva

16. Un sistema de supervisión bancaria efectivo debe de consistir de dos formas de supervisión:
 - a. Una supervisión dentro del lugar de trabajo.
 - b. Una supervisión fuera del lugar de trabajo.
17. Los supervisores bancarios deben mantener un regular contacto con la gerencia de los bancos y un fluido entendimiento en las operaciones de la institución.
18. Los supervisores bancarios deben tener métodos para recolectar, examinar y analizar reportes y datos estadísticos de los bancos en:
 - a. Una base individual.
 - b. Una base consolidada.
19. Los supervisores bancarios deben mantener medios para determinar que la información obtenida en la supervisión sean válidas ya sea por medio de: a)

exámenes realizados directamente en el lugar o b) realizando una auditoria externa (con auditores externos).

20. Los supervisores bancarios deben poseer la capacidad para supervisar el grupo bancario en una base consolidada. Siendo esto un elemento esencial en la supervisión de bancos.

Requisitos de Información

21. Los supervisores bancarios deben de asegurarse que cada banco mantenga registros adecuados, diseñados de manera que concuerden con políticas contables consistentes, con prácticas que permitan al supervisor obtener una visión verdadera y precisa de la condición financiera del banco y de la rentabilidad de sus negocios y que el banco haga publicaciones regulares del estado financiero, que reflejen realmente su condición.

Poderes formales de los Supervisores

22. Los supervisores bancarios deben tener la facultad de realizar acciones correctivas a tiempo cuando:
 - a. Los bancos falten al cumplimiento de ciertos requerimientos prudenciales (como los rangos de capital mínimo).
 - b. Existan violaciones a las regulaciones.
 - c. Los depositantes se vean amenazados de alguna manera.

En circunstancias extremas, los supervisores de bancos deben poseer la autoridad, para revocar la licencia del banco o recomendar su revocación.

Bancos Extra-Fronterizos

23. Los supervisores de bancos deben practicar la supervisión global consolidada en organizaciones bancarias internacionalmente activas, aplicando y monitoreando apropiadamente en todos los aspectos las normas prudenciales, a los negocios manejados por estas organizaciones bancarias alrededor del mundo, primordialmente a sus sucursales extranjeras, co-inversiones y subsidiarias.

24. Un componente clave en la supervisión consolidada es establecer el contacto entre los supervisores involucrados y establecer intercambios de información entre todos los demás supervisores involucrados, primordialmente con las autoridades supervisoras del país anfitrión.

25. Con el propósito de llevar a cabo una supervisión consolidada los supervisores bancarios deben:
 - a. Requerir que las operaciones locales de bancos extranjeros, sean conducidas bajo los mismos estándares que son requeridos a las instituciones locales.
 - b. Poseer poderes para compartir la información del supervisor local encargado de estos bancos.

Los bancos también deberán establecer políticas para la gestión de los riesgos derivados de las actividades de subcontratación. La subcontratación puede mejorar el perfil de riesgo de la institución al transferir actividades a otras empresas con mayor experiencia y en mejor disposición de gestionar los riesgos que llevan consigo estas actividades especializadas. Sin embargo, la utilización de terceros por parte del banco no disminuye la responsabilidad del consejo de administración ni de la alta gerencia de asegurar que la tarea subcontratada se realiza de forma correcta y segura, de conformidad con las leyes vigentes. Los acuerdos de subcontratación se pueden plasmar en contratos vinculantes o en acuerdos de provisión de servicios que aseguren una clara distribución de tareas entre los proveedores del servicio y el banco que subcontrata. Además, éste último tendrá que gestionar los riesgos residuales que llevan asociados este tipo de acuerdos, incluida la interrupción del servicio.

1.4.1.4. Mejores Prácticas

En la actualidad existen metodologías desarrolladas en diferentes países en cuanto a riesgo operacional, que han dado paso a la Superintendencia de Bancos para que pueda normar la gestión de Riesgo Operativo en el Ecuador, estableciendo un conjunto de mejores prácticas de control de riesgos, considerando las recomendaciones del Comité de Basilea (Carrillo, 2008).

La normativa de riesgo Operativo para el Ecuador, está dada según resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005, la cual fue incluida en el LIBRO I TITULO X, CAPÍTULO V.- DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO, de la codificación de resoluciones de Junta Bancaria y Superintendencia de Bancos, la cual plantea tecnificar y profesionalizar la gestión del riesgo operacional en las instituciones financieras, por

lo que cada Institución tiene un importante reto, que parte del compromiso de la alta gerencia para la adopción de nuevos conceptos, principios y procedimientos, que pretenden proteger la utilidad y el margen financiero de la entidad (Carrillo, 2008).

La adquisición de algún producto o servicio representa un proceso de suma importancia dentro de las Instituciones Financieras.

El impacto de este proceso en el negocio es de suma importancia para la competitividad en el mercado Financiero, ya que garantizando la contratación de los servicios provistos por terceros en forma estratégica y efectiva significa mayor competitividad y fidelidad del cliente.

1.4.1.4.1. COBIT

Objetivos de control para tecnología y relacionadas (COBIT) es un conjunto de mejores prácticas para el manejo de información creado por la Asociación para la Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA) y el Instituto de Administración de las Tecnologías de la Información (ITGI). (Calle Ochoa, 2012)

La orientación al negocio planteada por COBIT consiste en alinear los objetivos estratégicos y metas de la Cooperativa con las metas del Banco, brindando métricas y modelos de madurez para medir sus logros, e identificando las responsabilidades asociadas de los dueños de los procesos de negocio y de TI (Tecnología de la Información).

Para poder medir y realizar el seguimiento de la gestión y resultados obtenidos, COBIT plantea el establecimiento de métricas claras, a través de tableros de control, que permitan saber si todo marcha según lo planificado y tomar acciones que permitan prevenir o corregir desviaciones.

El marco de trabajo de COBIT ofrece entre muchos aspectos los siguientes:

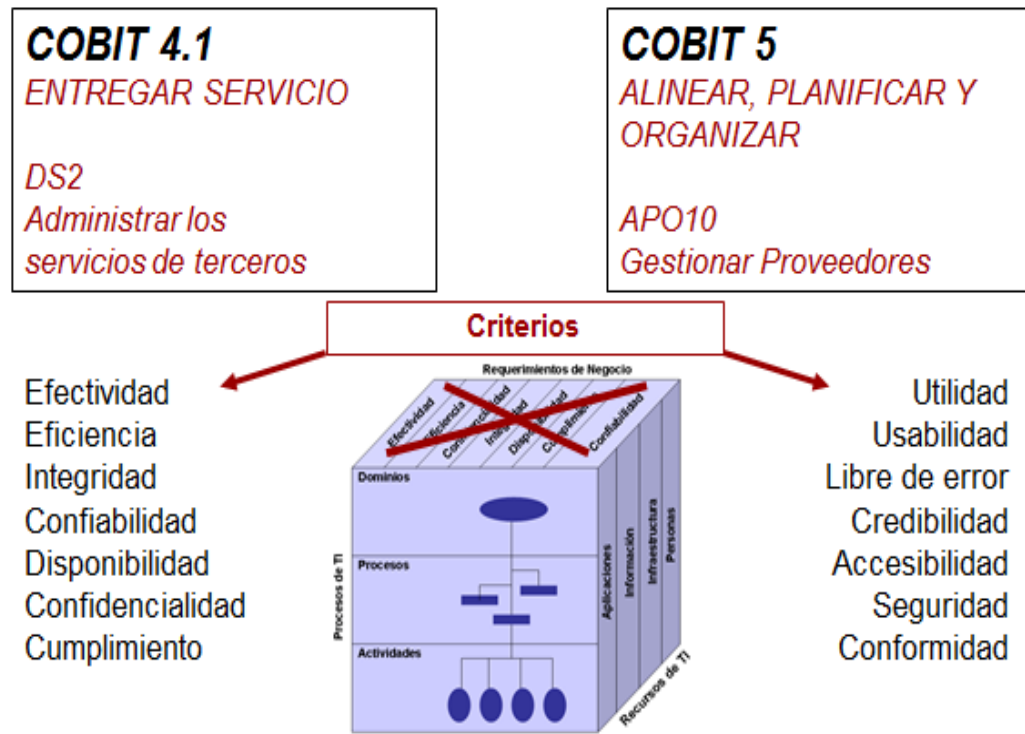


Figura 4: Marco de trabajo COBIT.
Fuente: ICASA

Dominio COBIT

COBIT 4.1 tiene 34 objetivos de alto nivel que cubren 210 objetivos de control, clasificados en cuatro dominios (Calle Ochoa, 2012):

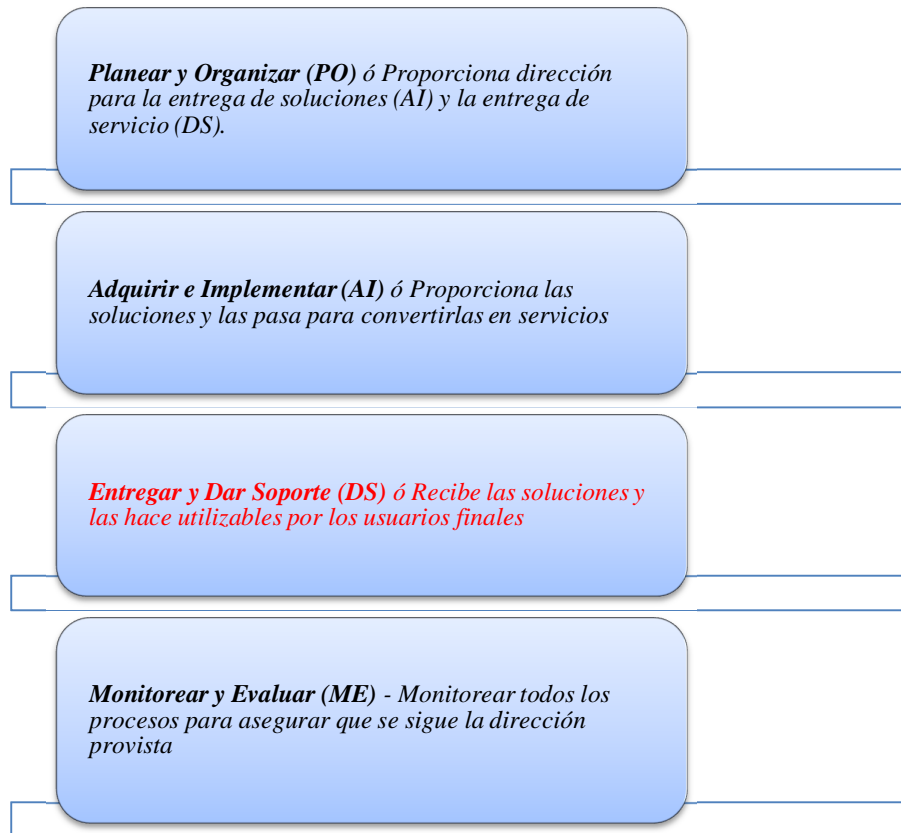


Figura 5: Dominio COBIT.
Fuente: ICASA

COBIT 4.1 - Procesos del Dominio Entregar y Dar Soporte (DS)

En este dominio se encuentran 13 soportes, de las cuales describiremos la DS2 Administrar los servicios de terceros, en la que se describe los puntos siguientes (Rela, 2012):

- DS2.1. DS2.1 Identificación de Todas las Relaciones con Proveedores
- DS2.2 Gestión de Relaciones con Proveedores
- DS2.3 Administración de Riesgos del Proveedor
- DS2.4 Monitoreo del Desempeño del Proveedor

DS2.1 Identificación de Todas las Relaciones con Proveedores

Para la identificación de todos los servicios que el proveedor provee al Banco, y categorizarlos de acuerdo al tipo de proveedor, significado y criticidad. Mantener documentación formal de relaciones técnicas y organizacionales que cubren los roles y responsabilidades, metas, entregables esperados, y credenciales de los representantes de estos proveedores

DS2.2 Gestión de Relaciones con Proveedores

Formalizar el proceso de gestión de relaciones con proveedores para cada proveedor. Los dueños de las relaciones deben enlazar las cuestiones del cliente y proveedor y asegurar la calidad de las relaciones basadas en la confianza y transparencia. (Ej.: a través de SLA's).

DS2.3 Administración de Riesgos del Proveedor

Identificar y mitigar los riesgos relacionados con la habilidad de los proveedores para mantener un efectivo servicio de entrega de forma segura y eficiente sobre una base de continuidad. Asegurar que los contratos están de acuerdo con los requerimientos legales y regulatorios de los estándares universales del negocio. La administración del riesgo debe considerar además acuerdos de confidencialidad (NDA - non-disclosure agreements), contratos de garantía, viabilidad de la continuidad del proveedor, conformidad con los requerimientos de seguridad, proveedores alternativos, penalizaciones e incentivos, etc.

DS2.4 Monitoreo del Desempeño del Proveedor

Establecer un proceso para monitorear la prestación del servicio para asegurar que el proveedor está cumpliendo con los requerimientos del negocio actuales y que se adhiere continuamente a los acuerdos del contrato y a SLA's, y que el desempeño es competitivo con proveedores alternativos y las condiciones del mercado.

1.4.1.4.2. ITIL V3

Proceso "Gestión de proveedores"

El proceso de Gestión de Proveedores debe asegurar que los proveedores y los servicios que ofrecen se gestionan efectivamente para apoyar los objetivos de los servicios de TI y a las expectativas de negocio.

Los principales objetivos del proceso de Gestión de Proveedores son los siguientes:

- Obtener la relación calidad-precio del proveedor y los contratos;
- Asegurar que los contratos que sustentan los acuerdos con los proveedores están alineados con las necesidades del negocio y se alinean con las metas acordadas en los SLA;
- Gestión de relaciones con los proveedores;
- Gestión de rendimiento de los proveedores;
- Negociar y acordar contratos con los proveedores y gestionar a través de su ciclo de vida;

- Mantener una política de proveedores y una base de datos de apoyo sobre proveedores y contratos.

Las principales actividades del proceso son:

- Los requisitos de contratación que se van a exigir a los proveedores.
- Los procesos de evaluación y selección de proveedores.
- La clasificación y documentación de la relación con los proveedores.
- Gestión del Rendimiento de los proveedores
- Renovación o terminación de contratos.

1.4.2. Marco Contextual

Para poder garantizar un impacto positivo, eficaz y mantenerse competitivos en el mercado Financiero es imprescindible partir de un monitoreo o medición de los proveedores que son los que proveen el servicio o producto, ya que no podemos controlar lo que no podemos medir y no podemos medir lo que no entendemos.

1.4.2.1. Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

El sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, se concibe como una herramienta de gestión, que conduce a mejorar la gestión cualitativa e integral, con el fin de garantizar la calidad y sostenibilidad de los mismos.

Este sistema permitirá detectar y corregir preventivamente potenciales problemas. Por otro lado, se constituye en un instrumento gerencial que permitirá efectuar una adecuada evaluación de las metas, resultados y objetivos.

1.4.2.2. Estructuración del sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación

El sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación esta creada bajos los siguientes escenarios de información:

- a. Información de las fuentes principales
- b. Tablero de control
- c. Indicadores
- d. Informe de Resultados del Monitoreo y Seguimiento
- e. Seguimiento de las Medidas Correctivas y Retroalimentación Operativa

El siguiente esquema describe conceptualmente los escenarios para que de esta manera conocer avances, resultados e identificar anomalías en los procesos y procedimientos involucrados, para proponer medidas correctivas e implementar su retroalimentación con el fin de optimizar su gestión.

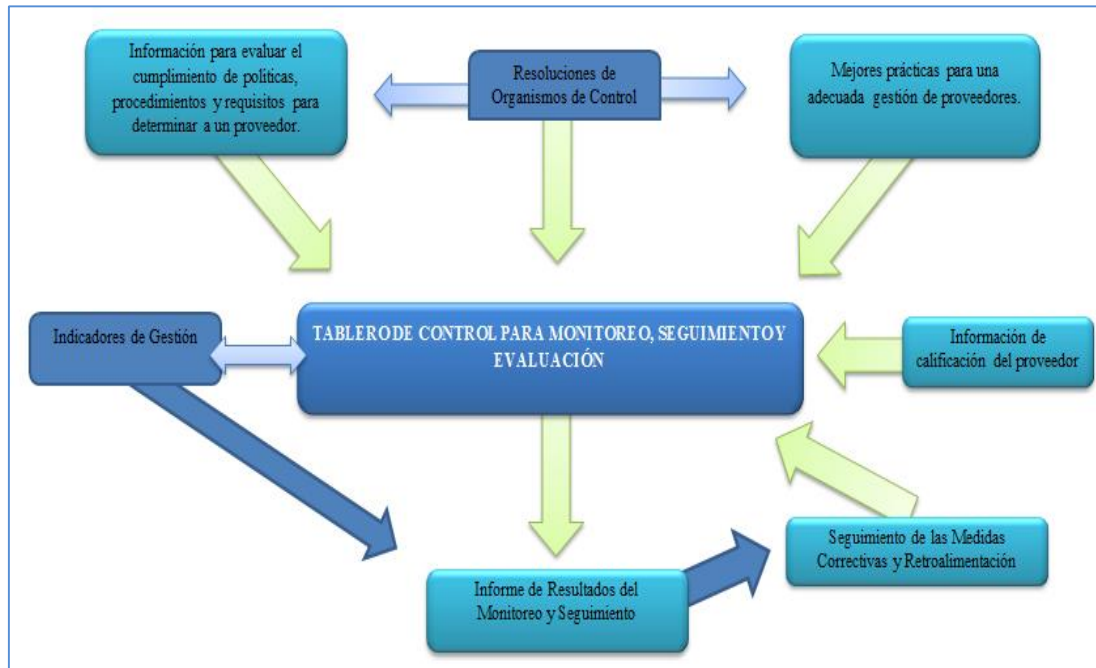


Figura 6: Esquema de funcionamiento general para el Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proveedores.
 Fuente: Archivos de la Institución.
 Elaborado por: Autor

Información de las fuentes principales

Se tiene que incorporar información tanto de políticas, procedimientos, requisitos, términos de contratación y documentación de calificación de proveedores, siempre en concordancia de lo que dictamina la SB. Esto determinara que, cuando se solicite los servicios de algún proveedor el usuario sepa qué y cómo proceder.

Tablero de control

Se va a construir un tablero de control, para exponer el nivel de cumplimiento y compromisos de la administración y control de proveedores para fines de análisis de los resultados obtenidos y los componentes claves para el funcionamiento.

Indicadores

Especificaciones de carácter cuantitativo determinadas en la etapa de diseño del tablero para medir el grado de obtención de propósitos (efectos) que contribuyan al logro del fin (impacto), en términos de calidad, cantidad, tiempo y espacio.

Informe de Resultados del Monitoreo y Seguimiento

Busca una gestión eficaz y transparente. Periódicamente se comunicarán los resultados obtenidos por el monitoreo y seguimiento realizados.

Seguimiento de las Medidas Correctivas y Retroalimentación Operativa

Una vez que el informe de monitoreo y seguimiento es difundido a los usuarios entre los que se encuentran involucrados, se espera que las recomendaciones y medidas correctivas sugeridas en el mismo, sean consideradas e incorporadas al tablero para ser observados y tomados además como lecciones aprendidas para el resto inconvenientes presentados.

El objetivo de difundir los resultados del monitoreo y seguimiento es el de conseguir la retroalimentación operativa.

De esta manera se cumplirá las expectativas la solución de las observaciones antes dichas y de esta manera mejorar la calidad de los servicios prestados por terceros.

1.4.3. Marco Legal

Esta propuesta se la desarrolla bajo las normativas, procedimientos y Auditorías internas y externas de la institución, siendo las siguientes:

- Observaciones de Auditoria Internas
- Observaciones de Auditoria GREC ó SB
- Manual de políticas y procedimientos de provistos por terceros
- Normativa de la SB en la Resolución N° JB-2005-834, provistos por terceros
- Normativa de la SB en la Resolución N° JB-2014-3066.

Esta documentación y normativa son legalmente emitidas por la Superintendencia de Bancos y aprobado por el directorio del Institución.

1.5. Marco metodológico

Mediante el desarrollo del marco metodológico se podrá obtener los resultados deseados, hasta lograr tener un servicios eficiente y oportuno mediante el monitoreo, seguimiento y evaluación del proveedor.

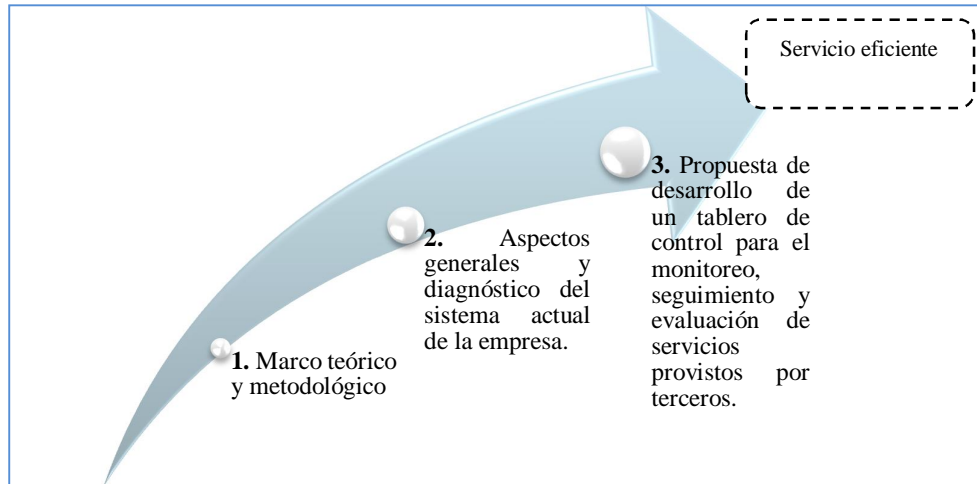


Figura 7: Desarrollo del marco metodológico.
Fuente: Autor.
Elaborado por: Autor.

1.5.1. Proceso de Investigación

1.5.1.1. Lugar de Análisis

El lugar de Análisis principalmente es el Departamento Administrativo, pero tiene relación con varios departamentos, ya que de ellos depende si se lleva a cabo o no el seguimiento, monitoreo y evaluación de los proveedores. Fundamentalmente esta propuesta será de mucha ayuda al Departamento de Sistemas por tener un alto riesgo en la relación con los proveedores.

1.5.1.2. Tipo de Investigación

Debido a que este estudio comprende varios procesos en el sistema y este a su vez esta interrelacionado entre sí, se tiene que realizar la investigación de diferentes puntos de vistas y formas.

Mediante la tabla siguiente se realizará el levantamiento de esta información para la propuesta de acuerdo a la metodología de investigación holística (Huertado de Barrera, 2000).

Tabla 1:

Criterios para el levantamiento de información

NIVEL	TIPO DE INVESTIGACIÓN	¿QUÉ BUSCA?	MÉTODOS
Perceptual	Exploratoria	Indaga algo poco conocido. Busca encontrar indicios de relaciones. Concluye con preguntas, NO CON RESPUESTAS	Observar Registrar
	Descriptiva	Descripción precisa del fenómeno. Primero clasifica y luego relaciona los elementos observados para lograr un mayor detalle. Responde: <i>quién, qué, dónde, cuándo, cuántos.</i>	Observar Indagar Registrar Definir
Comprensivo	Explicativa	Busca relaciones causa-efecto. Responde: <i>por qué y cómo.</i> Intenta descubrir leyes y principios. Busca las razones y mecanismos por los cuales ocurren los fenómenos.	Observar Registrar Describir Analizar Comparar Integrar
	Proyectiva	Propone soluciones o alternativas de cambio para una situación determinada. Vías diferentes: perspectiva (hoy hacia el futuro), prospectiva (del futuro a hoy) y la planificación (pasado, presente y futuro).	Explorar Describir Explicar Proponer

Fuente: Metodología de la investigación holística

1.5.1.3. Técnica

Se realizará mediante dos fuentes de información primaria y secundaria.

La fuente primaria se consideraran los manuales, informes de la Institución, además los Departamentos involucrados proporcionaran información que evidencias las falencias y aporten con mejoras al proceso de estudio.

La fuente secundaria que ayuda en el estudio es el material virtual y físico de investigaciones realizadas que colaboren de manera eficaz al estudio, entre estas tenemos: libros, revistas científicas, repositorios, etc.

CAPITULO 2: ASPECTOS GENERALES Y DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE LA EMPRESA.

2.1. Historia de la Empresa

La ciudad de Cuenca fue la cuna elegida para el nacimiento de Banco del Austro, la entidad financiera más importante de la región austral y la líder del segmento de bancos medianos del país. Su historia nos remonta a finales de la década de los 70 cuando los entusiastas emprendedores, entre los que destaca la familia Mora Vázquez, Peña Calderón y Eljuri Antón, se convirtieron en los fundadores de esta institución.

Al inicio de sus operaciones, el 28 de noviembre de 1977, Banco del Austro contó con un capital inicial de 31,5 millones de sucres y un edificio arrendado ubicado en la calle Bolívar, entre las calles Hermano Miguel y Mariano Cueva. Fue allí donde comenzó este sueño, el cual se vio potenciado por un gran talento humano y un patrimonio de confianza y servicio de sus primeros clientes.

Desde esa fecha cada uno de los hombres que han liderado esta institución le han impreso dinamismo y progreso al Banco del Austro, el cual no tardó en adquirir su edificio propio pero sobretodo expandir su gama de servicios a las principales ciudades del país. (Banco del Austro, 1977).

En sus inicios el Banco del Austro contó con las primeras oficinas en las ciudades de Azogues, Guacaleo y Macas. Posteriormente abrieron sus oficinas en las ciudades de Guayaquil y Quito.

Actualmente el Banco del Austro cuenta con alrededor de **89** oficinas, en las cuales están divididas en 6 regionales administrativas cuya ubicación se encuentran en Cuenca, Ambato, Manta, Guayaquil, Ibarra y Quito.

2.2. Misión

“Somos un banco sólido con presencia nacional que genera fidelidad en sus clientes y promueve el desarrollo de la comunidad, de manera eficiente con un equipo humano comprometido”. (Banco del Austro, 1977)

2.3. Visión

“Ser un banco ágil y seguro que apoya a sus clientes y satisface sus necesidades financieras”. (Banco del Austro, 1977)

2.4. Atributos de la Marca

Actualmente el Banco del Austro S.A, ha cambiado su logo que lo identifica a lo largo de la historia, conservando su imagen institucional con la que lo caracteriza.

El Banco del Austro proyecta como un símbolo de calidad, confianza, seguridad, buscando a través de ella, reflejar la visión de la empresa.

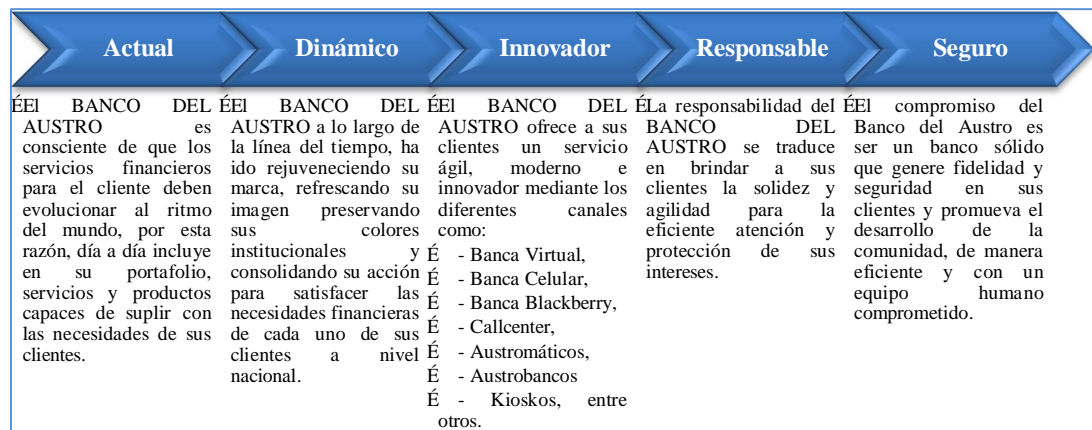


Figura 8: Atributos de la marca del Banco del Austro.

Fuente: EkosNegocios.

Elaborado por: Autor.



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial

2.6.2. Listado de oficinas y ubicación geográfica de oficinas

El Banco del Austro cuenta con agencias estratégicamente (Ver Anexo N°7) ubicadas permiten el fácil y seguro acceso a ellas, permitiéndoles efectuar sus transacciones con comodidad y agilidad. Además cuentan con Ventanillas de Extensión, Autobancos, Cajeros Automáticos, Austromáticos; lo que ha permitido que se consolide su presencia en el país.



Figura 9: Ubicación geográfica con la representación de sus servicios.
Fuente: Página web Banco del Austro

2.7. Clasificación de Procesos

De acuerdo a la resolución No JB-2005-834 en el artículo 4, con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, el Banco del Austro tiene distribuido sus procesos en los cuales se interrelacionan entre sí:

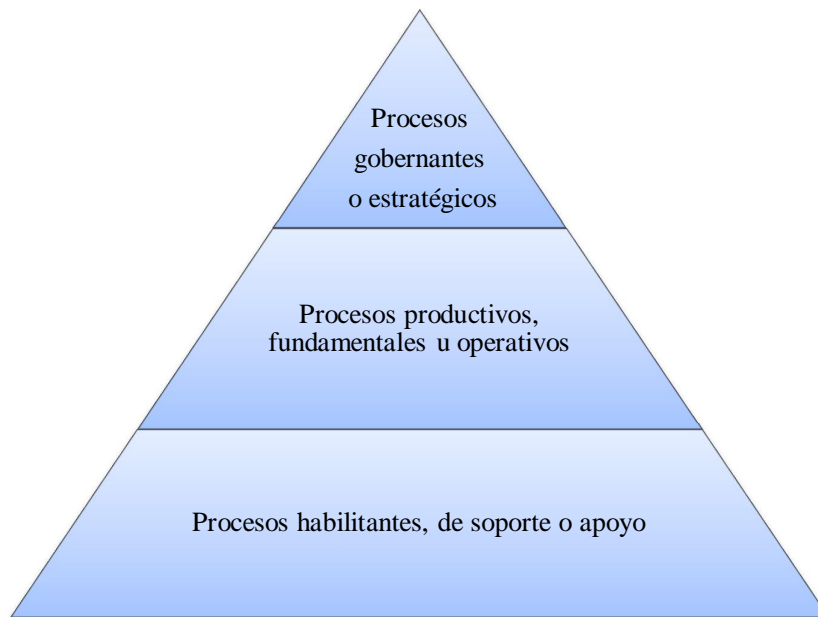


Figura 10: Clasificación de procesos del Banco del Austro.
Fuente: Archivos Banco del Austro.
Elaborado por: Autor

2.8. Problema y Análisis de Causa Raíz.

2.8.1. Planteamiento del problema

Se ha realizado la identificación del problema mediante una matriz que explica mediante preguntas los problemas presentados en la Gestión de proveedores de la institución en el cual se describen a continuación:



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial

CAPITULO 3: PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN TABLERO DE CONTROL PARA EL MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE SERVICIOS PROVISTOS POR TERCEROS.

3.1. Introducción

El sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de las actividades de los servicios provistos por terceros con los que mantiene el Banco del Austro S.A., mediante el tablero de control propuesto, da continuidad a la labor realizada por el Departamento Administrativo, para identificar el comportamiento de los proveedores y de cómo están gestionando los Administradores de Contrato a los mismos.

Por esta razón la propuesta tiene como alcance:

- Esquema del monitoreo, seguimiento y evaluación dinámica del sistema.
- Un tablero de control para identificar cumplimiento de compromisos y,
- Una base de datos única y centralizada para la generación de reportes e información gerencial, para la debida toma de acciones.

En su aplicación se podrá evidenciar los eventuales retrasos e inconvenientes en los servicios proporcionados por el proveedor y solicitar a los Administradores de Contratos explicaciones e informes de actividad. Además, se podrá tener acceso a información relativa al número y avance de los cumplimientos.

Modelo del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación

El modelo del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación se concibe, como una herramientas de gestión, que conduce a mejorar la gestión cualitativa e integral de los servicios de los proveedores, con el fin de garantizar la calidad y sostenibilidad de los mismos y así optimizar la gestión de la Administración de provistos por terceros. En este sentido, el proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación debe ser permanente, preventivo y correctivo que derivará en sugerencias de ajustes técnicos, metodológicos, operativos, administrativos e inclusive legales, a través de la retroalimentación institucional que determinará la optimización de la gestión de la Administración de provistos por terceros, bajo este enfoque, el seguimiento, monitoreo y control se realizará de forma permanente con el objeto de verificar el logro de los resultados (Martinez, Octubre de 2011).

El monitoreo y seguimiento de la gestión de la Administración de provistos por terceros, estará enmarcado dentro una lógica integral para evaluar la gestión por resultados. Para esto se realizará mediante el sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación, que a través de un Tablero de control integral se visualiza como está el comportamiento del servicio proporcionado por el proveedor, de acuerdo a la ejecución de cada parte del sistema de monitoreo y evaluación propuesto, de esta manera poder identificar problemas y medidas correctivas. La periodicidad del monitoreo estará determinada por la propia dinámica del monitoreo y seguimiento (trimestral, semestral o anual), y será realizado a través de todos los involucrados, mediante el siguiente sistema podemos determinar cómo funciona:



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es confidencial

El monitoreo y seguimiento está diseñado para analizar y evaluar la gestión de la Administración de provistos por terceros en base a indicadores medibles e información gerencial, agregada en los siguientes ámbitos:

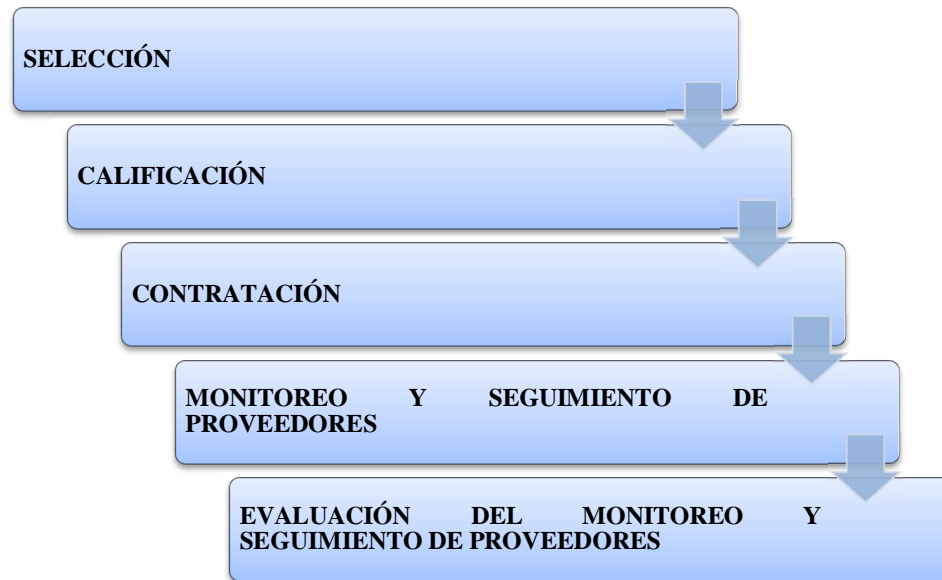


Figura 14: Ámbitos estratégicos para el monitoreo y seguimiento y evaluación.
Fuente: Autor

3.1.1. Selección de proveedores

Para que el sistema de monitoreo funcione, es importante entender la importancia que tiene la selección del proveedor, para esto es vital tener un protocolo de búsqueda de las fuentes de información de los proveedores. Además, mediante la selección de criterios bien definidos y matriz de selección se podrá definir al proveedor más idóneo para el servicio y/o producto. Es importante tomar en cuenta, para una eficiente selección de proveedores, tener:

- Clasificación de proveedores
- Base de datos

- Definir criterios para la selección
- Definir servicios críticos

3.1.1.1. Clasificación de proveedores

Antes de buscar en cualquier fuente, es necesario clasificar a los proveedores. Para esto se requerirá agruparlos por el tipo de producto o servicio al que se dedican, con el fin de establecer unas palabras claves. Las palabras claves tienen como fin establecer los parámetros de búsqueda para cada grupo de proveedores (categoría), las fuentes de búsqueda es un medio de ayuda para ubicar en el mercado al prospecto de proveedor para suplir el servicio.

3.1.1.2. Base de datos

Una base de datos se diseña para organizar los resultados de una búsqueda, con el fin de ser consultados de forma rápida y eficaz, este ayuda al usuario solicitante a poder determinar los postulantes.

A continuación se establece los campos generales para consolidar la información en la base de datos para la búsqueda, estos campos se agrupan en los siguientes:

- Información general de la empresa
- Contacto con la empresa
- Información del contacto
- Varios

Una vez realizada la búsqueda de los nuevos prospectos es importante tener en cuenta los aspectos siguientes:

- La capacidad que tenga el proveedor para responder una solicitud.
- Resultado de la evaluación.

3.1.1.3. Definir criterios para la selección

Los criterios deben ser las referencias a comparar entre los proveedores que se deberán evaluar. La comparación sólo podrá ser válida si se definen los mismos criterios evaluativos para todos los proveedores que se están analizando.

La caracterización de los criterios dependerá en gran medida tanto del tipo de producto o servicio requerido como de las necesidades específicas del cotizante.

Este proceso el usuario solicitante debe determinar los criterios (Ver Figura 15) de acuerdo al servicio, con los cuales se seleccionara a los proveedores idóneos para el mismo, mediante estos criterios definidos se solicitará a los proveedores que envíen sus propuestas para luego ser sometidos a sus respectivo análisis.



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial

Este levantamiento de información y calificación debe realizarse por una empresa calificadora que la institución financiera designe para esta actividad.

3.1.3. Contratación de proveedores

Para la contratación de proveedores es indispensable contar con el conocimiento al detalle del servicio que ofrecen, y de esta manera definir niveles de servicios convenientes de acuerdo al servicio, sin que estos estén fuera de la norma JB ó 2015 ó 834 y norma JB ó 2014 ó 3066.

Es muy importante tener en cuenta previa a la contratación comunicar al proveedor mediante documento formal que, después de una rigurosa selección y calificación ha sido seleccionado para trabajar con la intuición, posterior a eso formalizar mediante el contrato.

3.1.4. Monitoreo y Seguimiento de los servicios provistos por terceros

Para el monitoreo y seguimiento de los productos y servicios es necesario que una vez determinado los puntos de selección, calificación y contratación sirva de criterios para la ejecución del monitoreo y seguimiento.

Mediante el monitoreo de los resultados a través del tablero de control podemos determinar las falencias, entre ellas tomar la decisión sobre el contrato sea este:

- De tomar acciones correctivas de terminación de contrato
- De tomar acciones correctivas de penalizaciones económica.
- Acciones de aplicación de continuidad del negocio.

3.1.4.1. Informe de Resultados del Monitoreo y Seguimiento

El análisis de los resultados del monitoreo y seguimiento supone, básicamente en comparar el desempeño ejecutado en el servicio brindado, además de los descuentos ejecutados con el servicio, analizando las causas y los efectos de cualquier desviación.

3.1.4.2. Seguimiento de las Medidas Correctivas y Retroalimentación Operativa

Una vez que el informe de monitoreo y seguimiento es difundido a los Administradores de contrato entre los que se encuentran las Agencias a nivel nacional que tiene relación con proveedores, se espera que las recomendaciones y medidas correctivas sugeridas en el mismo, sean consideradas e incorporadas al servicio de no ser así se aplicaría penalizaciones.

3.1.5. Evaluación de proveedores

La confirmación de una correcta selección está en los resultados del proceso de evaluación que debe estructurarse y realizarse a cada proveedor seleccionado.

Para este proceso establecido dentro del sistema está definido ejecutar la evaluación mediante:

- Análisis a los resultados obtenidos cada fase del monitoreo
- Análisis integral del todo el sistema.

3.2. Herramientas

3.2.1. Elaboración de matrices para el sistema

3.2.1.1. Matriz de Selección de Proveedores

Para la selección de proveedores se debe realizar mediante la matriz de selección de proveedores (Ver Anexo N°1) y mediante criterios definidos se deberá determinar que proveedor se debería escoger para que pase a la siguiente parte del proceso, que es la de calificación.

Mediante el resumen comparativo para la selección de proveedores, se podrá tomar en cuenta visualmente que proveedor conviene continuar con el proceso.

Tabla 6:

Resultado resumen de precalificación para la selección de proveedores

	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3
<u>Condiciones referidas a la calidad</u>	100,00%	80,00%	100,00%
<u>Condiciones económica</u>	80,00%	70,00%	100,00%
<u>Otras condiciones</u>	100,00%	100,00%	90,00%
RESULTADO	93%	83%	97%

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

3.2.1.2. Acta de Iniciación del Servicio

Previo a la contratación se debe elaborar un acta de iniciación del servicio (Ver Anexo N°2), en donde se especifique todos los componentes del servicio y lo que concierne a la aplicación como tal. Esta acta es parte del monitoreo, con el fin de determinar el avance y otros aspectos relacionados al servicio.

3.2.1.3. Certificado de Calificación

Mediante el Certificado de calificación podemos tomar una decisión respecto al proveedor, ya que este documento será parte del análisis final para la toma de decisiones de la contratación del nuevo proveedor. En caso de que no obtuviera una calificación alta la decisión final la tomaría los directivos de la institución.

3.2.1.4. Administrador de contrato

Mediante este documento (Ver Anexo N°3) garantizamos que el servicio a contratar tiene una persona que es encargada de velar por el cumplimiento en todo el proceso de monitoreo y seguimiento.

3.2.1.5. Niveles de Servicio

Es una herramienta que ayuda a los Proveedores y Clientes internos a llegar a un consenso en términos del nivel de Servicios (Ver Anexo N° 4) requeridos para sustentar las necesidades del negocio:

- Se caracteriza por ser un proceso estructurado.
- Es una metodología universal, homogénea y común.
- Es un instrumento que promueve la convergencia organizacional.
- Es una herramienta para hacer benchmarking interno.
- Es una visión multidimensional de las relaciones entre servicios.
- Constituye un punto de referencia para el Mejoramiento Continuo.

3.2.1.6. Cláusulas Básicas para contratos

Este punto es la base para la ejecución del monitoreo, seguimiento y evaluación de los servicios proveedores. Definir las cláusulas (Ver Tabla 7) correctas para el servicio garantizará que el servicio sea protegido y monitoreado para su cumplimiento.

Tabla 7:

Cláusulas Básicas mínimas para la elaboración de contratos

Clausulas Básicas mínimas para la elaboración de contratos	Niveles mínimos de calidad del servicio acordado
	Garantías técnicas y financieras, tales como: buen uso del anticipo, fiel cumplimiento del contrato, buen funcionamiento y disponibilidad del servicio, entre otros
	Multas y penalizaciones por incumplimiento.
	Personal suficiente y calificado para brindar el servicio en los niveles acordados
	Transferencia del conocimiento del servicio contratado y entrega de toda la documentación que soporta el proceso o servicio.
	La confidencialidad de la información y datos.
	Derechos de propiedad intelectual del conocimiento, productos, datos e información, cuando aplique.
	Definición del equipo de contraparte y administrador del contrato tanto de la institución del sistema financiero como del proveedor
	Definición detallada de los productos y servicios a ser entregados por el proveedor
	Cumplimiento por parte del proveedor de las políticas que establezca la institución del sistema financiero, las cuales deberán incluir al menos, la normativa expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, aplicable en función del servicio a ser contratado
Facilidades para la revisión y seguimiento del servicio prestado a las instituciones del sistema financiero, ya sea, por parte de la unidad de auditoría interna u otra área que la institución del sistema financiero designe, así como, por parte de los auditores externos.	

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Autor

3.2.2. Tablero de control para el monitoreo, seguimiento y evaluación de servicios provistos por terceros.

El tablero de control propuesto para monitoreo, seguimiento y evaluación de proveedores está determinado, tomando en cuenta los procesos preliminares (Selección,



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial

CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado para la propuesta del sistema, he podido identificar que es necesario y prioritario que el Banco tenga una gestión estricta de los servicios provistos por terceros, ya que al no tener una gestión adecuada, seguirá existiendo observaciones de auditorías internas y externas (Organismos de control).

Mediante la ejecución del sistema propuesto de monitoreo, seguimiento y evaluación, conduce a mejorar esta gestión integral de los servicios de los proveedores, con el fin de garantizar la calidad de los mismos y así optimizar la gestión de la Administración de provistos por terceros.

Este sistema está compuesto de **seis** partes fundamentales como: selección, calificación, contratación, monitoreo, evaluación y mejora continua; cada uno de estos procesos interrelacionados ayudan a que los resultados obtenidos de la situación actual del Banco, se constituya como un servicio sólido. Además, para que este sistema sea más eficiente, se estableció un tablero de control que da continuidad a la labor realizada por el Departamento Administrativo, para identificar el comportamiento de los proveedores y de cómo están gestionando los Administradores de Contrato a los mismos.

El cumplimiento de cada una de los procesos interrelacionado que componen el sistema, por parte de los administradores de contrato, personal administrativo y áreas involucradas; garantizaremos que el servicio al que el proveedor está atendiendo, se desarrolle con eficiencia y calidad en el momento que corresponda. Parte vital para esto es la mejora continua, el sistema determina una retroalimentación que hace que el servicio se fortalezca cada vez que se culmina el servicio.

RECOMENDACIONES

El mejoramiento continuo es uno de los aspectos fundamentales en esta gestión integral de los servicios provistos por terceros, lo que implica que las mejoras son o pretenden ser parte de la cultura organizacional prevalente. Sin embargo la propuesta del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación no es un cambio de carácter simple, todo lo contrario, la creación de este sistema implica que la institución cambie la perspectiva que tiene, es decir, no abordar servicios o productos de proveedores simplemente desde el punto de vista de control sino abordarlos de manera estratégica asegurándose que cada servicio o producto contribuye a los objetivos de la institución. Esto implica que la cultura organizacional de todos los involucrados cambie a una cultura de dirección a servicios o productos de calidad, dada la relevancia de los mismos en la operatividad de la institución. Para realizar este cambio se recomienda:

- Modificar la estructura organizacional actual a una estructura que asegure una dirección adecuada de proveedores. Este cambio implica que el departamento administrativo cambie su estructura para poder realizar el seguimiento de los servicios proporcionados por el proveedor, además se modificar la estructura de las áreas que se manejen con proveedores.
- Se recomienda la implementación del sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación propuesto para el área de administración, pudiendo mejorar esta propuesta al integrarlo mediante un desarrollo tecnológico o software para su mayor utilización.

- Para la implementación del sistema se debe capacitar a todos los involucrados y al Banco, para que todos los procesos fluyan con tranquilidad y no exista inconvenientes en la ejecución del servicio.

BIBLIOGRAFIA

ALKANCE SERVICE. (21 de Febre de 2014). *Iglobal*. Recuperado el Marzo 4 de 2015, de <http://www.iglobal.co/ecuador/quito/alkance-service/news/calificaci%C3%B3n-de-proveedores-alkance-service-1>

Alzate, P. (30 de Abril de 2008). *Am- Abogados*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de <http://www.am-abogados.com/blog/el-contrato-definicion-y-tipos/110/>

Banco del Austro. (28 de Noviembre de 1977). *Banco del Austro*. Recuperado el 27 de 08 de 2014, de www.bancodelaustro.com

Benito, J., & Jimena, G. (01 de Abril de 2002). *Networkworld*. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de <http://www.networkworld.es/archive/sla-que-son-para-que-sirven>

Benjumea Gril, A. M., & Rodríguez Pulecio, L. S. (01 de Enero de 2012). Metodología para el diseño y la gestión de Acuerdos de Niveles de Servicios (ANS) entre clientes de servicios de conectividad y sus proveedores, alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Santiago de Cali, Colombia: Universidad Icesi.

Calle Ochoa, S. P. (Junio de 2012). MODELO DE PROCESOS PARA LA PROVISIÓN DE SERVICIOS DE OPERATIVIDAD DEL SISTEMA TRANSACCIONAL, ENFOCADO A LOS PROCESOS CLAVES DE LA COOPERATIVA JEPö. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad de Cuenca.

Carrillo, X. (2008). Gestión por Procesos y Riesgo Operacional en el Banco del Estado. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

- CONAVIHSIDA. (07 de Marzo de 2015). *El Sistema de Monitoreo y Evaluación*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.conavihsida.gob.do/contenido-monitoreo-y-evaluacion/83-el-sistema-de-monitoreo-y-evaluacion/102-el-sistema-de-monitoreo-y-evaluacion.html>
- Flores, M. (24 de Noviembre de 2008). Administración de Riesgo Operativo en las operaciones de crédito de primer piso instrumentadas por la Corporación Financiera Nacional". Guayaquil, Ecuador: UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR.
- Gallo, N., & Trujillo del Pozo, D. (2013). La respuesta de la regulación prudencial a la crisis: Basilea III. *ICEI Workingpapers*, 8.
- Guijarro, J. (Mayo de 2011). *Eudet*. Recuperado el 28 de Marzo de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/jcg.htm>
- Huertado de Barrera, J. (2000). Proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística. Caracas: Fundación Sypal.
- Martinez, O. (Octubre de 2011). *Modelo de Seguimiento y Monitoreo del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral*. La Paz: Oscar Martinez.
- Olaya, T. J. E. (6 de Julio de 2006). Riesgo Operativo en Ecuador. Guayaquil, Ecuador.
- Rela, M. B. (Mayo de 2012). RESPONSABILIDAD DE LA AUDITORÍA INTERNA ANTE LOS SERVICIOS TERCERIZADOS. Argentina: Banco nacional de argentina.
- Rodriguez, E. J., & Marin, J. L. (2005). El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional. *Universia - BusinessReview*, 1.

Rous, M. (Septiembre de 2013). *TechTarget*. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Continuidad-de-negocios-BC>

S.A, B. d. (10 de Enero de 2014). *Banco del Austro S.A.* Obtenido de <http://www.bancodelaustro.com/>

Salvador, C. E. (Mayo de 2004). *Guía para el Diseño, Monitoreo y Evaluación*. El Salvador: CARE El Salvador.

Superintendencia de Bancos. (20 de Octubre de 2005). *NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY*. Quito, Ecuador.

Wikipedia. (13 de Febrero de 2015). *Matriz de asignación de responsabilidades*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_asignaci%C3%B3n_de_responsabilidades

Zaragoza Tapia, A. (04 de Agosto de 2013). *Slideshare*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de Análisis de causa raíz en los sistemas de gestión de calidad ISO 9001 de bibliotecas universitarias: <http://es.slideshare.net/zatapia/anlisis-de-causa-raz-tutora-2013>

Zegarra Tapia, L., & Alvarado Balderrama, M. (Noviembre de 2010). "Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación" - VCDI. La Paz, La Paz, Bolivia: Estado Plurinacional de Bolivia.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

TÉRMINO	DEFINICIONES
Riesgo	<p>“Cualquier evento o acción que pueda afectar adversamente la habilidad de una organización para logara su objetivo y ejecutar sus estrategias” y desde el punto de vista de administración de riesgos</p> <p>“posibilidad cuantificable de pérdida, Administración Integral de riesgo global TEC, Monterrey (Carrillo, 2008).</p>
SLA	<p>Acuerdo de nivel de servicio, es un acuerdo contractual entre una empresa de servicios y su cliente, donde se define, fundamentalmente, el servicio y los compromisos de calidad (Benito & Jimena, 2002).</p>
Continuidad del negocio	<p>Conocida en inglés como <i>Business Continuity</i>, describe los procesos y procedimientos que una organización pone en marcha para garantizar que las funciones esenciales puedan continuar durante y después de un desastre (Rous, 2013).</p>
Riesgo operativo	<p>El riesgo operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos (Guijarro, 2011).</p>
Basilea I	<p>Con el nombre de Basilea I se conoce al acuerdo publicado en 1988, en Basilea, Suiza, por el Comité de Basilea, compuesto por los gobernadores de los bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, EE. UU., Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, el Reino Unido, Suecia y Suiza. Se trataba de un conjunto</p>

TÉRMINO	DEFINICIONES
	de recomendaciones para establecer un capital mínimo que debía tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afrontaba.
Contrato	Es un acuerdo de voluntades que crea o transmite derechos y obligaciones a las partes que lo suscriben. El contrato es un tipo de acto jurídico en el que intervienen dos o más personas y está destinado a crear derechos y generar obligaciones (Alzate, 2008).
Eficiencia:	Es la relación entre el costo de los insumos y los productos obtenidos. Es decir, es el grado hasta el cual se ejecutaron las actividades de un proyecto al menor costo posible para rendir los productos esperados (Zegarra Tapia & Alvarado Balderrama, 2010).
Evaluación:	Se refiere a los exámenes periódicos de la información desde dentro, así como sobre los proyectos y sus resultados (CONAVIHSIDA, 2015).
Monitoreo:	Proceso de observación permanente destinado a comprobar la efectividad y eficiencia de la ejecución de un proyecto o servicio, mediante la identificación de aspectos propicios y/o obstáculos, con el objeto de recomendar e implementar medidas correctivas y/o cambios pertinentes durante la ejecución de un programa o proyecto hasta su conclusión (Zegarra Tapia & Alvarado Balderrama, 2010).
Seguimiento	Procedimiento establecido para verificar el cumplimiento contractual de actividades, resultados y la provisión de bienes y servicios, en términos de cantidad, calidad y tiempo, que permita recomendar acciones que posibiliten alcanzar satisfactoriamente los

TÉRMINO	DEFINICIONES
	resultados, propósitos y objetivos del proyecto (Zegarra Tapia & Alvarado Balderrama, 2010).
Indicadores:	Especificaciones de carácter cuantitativo y cualitativo determinadas en la etapa de diseño del programa o proyecto, para medir el grado de obtención de propósitos (efectos) que contribuyan al logro del fin (impacto), en términos de calidad, cantidad, tiempo y espacio (Zegarra Tapia & Alvarado Balderrama, 2010).
Sistema:	Es un conjunto de componentes o partes que tienen un orden preestablecido, armónico y que se interrelacionan e interaccionan entre sí a fin de lograr objetivos comunes y resultados esperados (Zegarra Tapia & Alvarado Balderrama, 2010).
SB	Superintendencia de Bancos
Matriz RACI	La matriz de la asignación de responsabilidades (RACI por las iniciales de los tipos de responsabilidad) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a un individuo o a un equipo (Wikipedia, 2015) .
El monitoreo, seguimiento y evaluación	Permite conocer avances, resultados e identificar anomalías en todos los procesos y procedimientos operativos, para proponer medidas correctivas e implementar su retroalimentación con el fin de optimizar la cualquier gestión (Zegarra Tapia & Alvarado Balderrama, 2010).

TÉRMINO	DEFINICIONES
Calificación de proveedores	Es un proceso de homologación, revisión y análisis de la información legal, tributaria, financiera y comercial de sus proveedores (ALKANCE SERVICE, 2014).

ANEXOS



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial



Ha llegado a una página que no se puede ver ya que es
confidencial

Anexo N° 7: Listado de oficinas con su dirección

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	12 DE ABRIL	Av. Guapondélig y Eloy Alfaro	2809198	8:30 a 17:00	9:00 a 13:30	x
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	9 DE OCTUBRE	Mariano Cueva entre Vega Muñoz y Sangurima	2827537	8:30 a 17:00	9:00 a 13:30	x
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	EL ARENAL	Av. De las Américas y Eduardo Arias	4093648	8:30 a 17:00	9:00 a 13:30	x
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	EL VERGEL	Av. Manuel J. Calle y Av. Del Estadio Esq.	2814356	8:30 a 17:00	9:00 a 13:30	x
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	ESPAÑA	Av. España s/n	2870702	8:30 a 17:00	9:00 a 13:30	x
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	MALL DEL RÍO	Autopista Cuenca Azogues entre Felipe II y Vía Turi	2816304	10:00 a 20:00	10:00 a 20:00	10:00 a 20:00
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	PARQUE INDUSTRIAL	Camino a Patamarca y Palmira	2807790	8:30 a 17:00	x	x
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	PLAZA DE LAS AMÉRICAS	Av. De las Américas y Av. Ordóñez Lasso (C.C. Plaza Américas)	2841841	10:00 a 18:00	10:00 a 19:00	10:00 a 13:30
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	SAN FRANCISCO	Padre Aguirre 7-25	2831717	8:30 a 17:00	9:00 a 13:30	x
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	TOTORACOCHA	Av. Hurtado de Mendoza y Av. Antisana	4084196	8:30 a 17:00	9:00 a 13:30	-
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	GONZÁLEZ SUÁREZ	Av. González Suárez y E. Guevara (esquina)	2889666	09:00 a 17:00	9:00 a 13:30	-

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
AZUAY	CUENCA	AGENCIA	MOBIL DE NARANCAY	Panamericana Sur Km 1 1/2 y Camino a Narancay	-	09:00 a 17:00	9:00 a 13:30	-
AZUAY	CUENCA	AUSTROMATICO	CENTRO	Calle Luis Cordero y Gran Colombia esq.	2831802	8:30 a 19:30	9:00 a 13:30	X
AZUAY	CUENCA	AUSTROMATICO	MONAY SHOPING	Centro Comercial Monay Shopping	2820374	10:00 a 20:00	10:00 a 20:00	10:00 a 20:00
AZUAY	CUENCA	MATRIZ	MATRIZ CUENCA	Sucre y Borrero Esq.	2832500	8:30 a 17:00	9:00 a 13:30	X
AZUAY	CUENCA	VENTANILLA DE EXTENSIÓN	AUSTROPAGOS	Bolívar y Borrero	2837102	8:30 a 17:00	x	X
AZUAY	CUENCA	VENTANILLA DE EXTENSIÓN	EXTENSIÓN SANTA INES	Av. Daniel Córdova y Agustín Cueva	2842185	8:30 a 17:00	9:00 a 13:30	X
AZUAY	CUENCA	VENTANILLA DE EXTENSIÓN	HOSPITAL DEL RÍO	Av. 24 de Mayo y Av. De las Américas (Hospital Universitario del Río)	2459610	10:00 a 17:00	9:00 a 13:30	X
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO AV. ESPAÑA	Av. España y Huayna Cápac	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO MATRIZ CUENCA N:1	Sucre y Borrero esquina	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO EL VERGEL	Manuel J. Calle y Av. Del Estadio 3-141	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO EL VERGEL	Manuel J. Calle y Av. Del Estadio 3-141	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO AEROPUERTO CUE.	Av. España y Eliat Liut (aeropuerto)	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO LAS AMERICAS	Av. de Las Americas y Ordoñez Laso	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO MATRIZ CUENCA N.3	Sucre y Borrero esq.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO MATRIZ CUENCA N.2	Sucre y Borrero esq.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO ARENAL	Av. De las Américas y E. Arias	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO ARENAL 2	Av. De las Américas y E. Arias	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO MALL DEL RIO	Centro Comercial Mall del Río	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO AG. 12 DE ABRIL	Av. Guapondélig y Eloy Alfaro	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO AG. P. INDUSTRIAL	Camino a Patamarca y Palmira	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO CORALCENTRO	Av. De las Américas	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO E.S. CHALLUABAMBA	Km 9 Autopista Azogues Cuenca	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO E.S. ELOY ALFARO	Av. Ordóñez Lazo y Av. de las Américas	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO CLINICA STA. INES	Av. Daniel Córdova y Agustín Cueva	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO AV. GONZALEZ SUAREZ	Av. González Suárez y Carpentier	2832500	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO C.C.MILENIUM PLAZA	Av. José Peralta y Cornelio Merchán	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO 9 DE OCTUBRE	Mariano Cueva entre Sangurima y V. Muñoz	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO E.S. ORDOÑEZ LAZO	Av. Ordóñez Lazo y Manuela Rada Km. 2	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO C.C. PLAZA AMERICAS	Av. de las Américas y Ordoñez Lazo	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	Av. 24 de mayo 7-77 y Hernán Malo	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO AG. GONZÁLEZ SUÁREZ	Av. González Suárez y Ernesto Guevara	2889-666	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO TERMINAL TERRESTRE	Av. España y Sebastián de Benalcazar	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO HOSPITAL DEL RIO	Av. de las Americas y Av. 24 de Mayo	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO LUIS CORDERO Y SUCRE	Luis Cordero y Mariscal Sucre	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO AG. CENTRO	Luis Cordero y Gran Colombia	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO E.S. VISTA LINDA	Autopista Cuenca - Azog. Y Av. Felipe II	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO C.C. MONAY SHOPPING	Av. González Suarez y Rayoloma	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO E. S. EL VALLE	Vía al Valle. 300 mts. Autopista Cuenca Azogues	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO E.S. MIRAFLORES	Av. Gil Ramírez Dávalos y F. Pizarro	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO E.S. NARANCAY	Panamericana Sur Km 1,5	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	CAJERO BANCO DEL AUSTRO C.C RACAR PLAZA	Centro Comercial Racar Plaza	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	CAJERO	TOTORACOCHA	Av. Hurtado de Mendoza y Antisana	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	CUENCA	AUTOBANCO	AG. EL VERGEL 1,2,3	Manuel J. Calle y Av. Del Estadio 3-141	2814356	8:30 a 18:00	-	-
AZUAY	CUENCA	AUTOBANCO	AG. ESPAÑA 1	Av. González Suarez y Rayoloma	2870702	-	-	-
AZUAY	CUENCA	AUTOBANCO	GONZÁLEZ SUÁREZ	Av. González Suárez y E. Guevara (esquina)	2889666	09:00 a 17:00	9:00 a 13:30	-
AZUAY	CUENCA	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	EL VERGEL	Av. Del Estadio y Manuel J. Calle	2819736	-	-	-

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
AZUAY	GIRON	AGENCIA	GIRÓN	Calle García Moreno s/n entre Bolívar y Luciano Vallejo	2276825	8:30 a 17:00	x	9:00 a 13:30
AZUAY	GIRON	CAJERO	GIRÓN	Calle García Moreno s/n entre Bolívar y Luciano Vallejo	2276825	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	GUALACEO	AGENCIA	GUALACEO	3 de Noviembre y Colón Esq.	2255143	8:30 a 17:00	9:00 a 13:30	9:00 a 13:30
AZUAY	GUALACEO	CAJERO	GUALACEO	Av. 3 de Noviembre y Colón	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	PAUTE	AGENCIA	PAUTE	Bolívar y Sucre Esq.	2250215	9:00 a 17:00	x	x
AZUAY	PAUTE	CAJERO	PAUTE	Bolívar y Sucre Esq.	2250215	9:00 a 17:00	x	x
AZUAY	SANTA ISABEL	AGENCIA	SANTA ISABEL	Av. Pasaje y Rafael Galarza Esq.	2270001	lunes a miércoles 8:30 a 17:00	jueves y viernes 8:30 a 13:30	sábados y domingos 9:00 a 13:30
AZUAY	SANTA ISABEL	CAJERO	SANTA ISABEL	Av. Pasaje y Rafael Galarza Esq.	2270001	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	SANTA ISABEL	CAJERO	LA UNION	Vía Girón Pasaje, Km.69 sector Catavia	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	SANTA ISABEL	CAJERO	PARQUE EXTREMO	Km. 56 vía Girón Pasaje sector Yunguilla	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
AZUAY	SIGSIG	AGENCIA	SIGSIG	Calle Bolivar y Tomás Rodil (Parque Central)	072 266 354 / 072 267 596	08:30 a 17:00	x	9:00 a 13:30

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
AZUAY	SIGSIG	CAJERO	CAJERO SIGSIG	Calle Bolívar y Tomás Rodil (Parque Central)	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CAÑAR	AZOGUES	SUCURSAL	AZOGUES	Matovelle y Azuay Esq.	2240860	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
CAÑAR	AZOGUES	AGENCIA	MERCADO AZOGUES	Matovelle 6-29 entre Sucre y 3 de Noviembre	2243159	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
CAÑAR	AZOGUES	CAJERO	BANCO DEL AUSTRO AZOGUES Suc.	Azuay 4-06 y Matovelle Esq.	2240860	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CAÑAR	AZOGUES	CAJERO	BANCO DEL AUSTRO AZOGUES Suc. 2	Azuay 4-06 y Matovelle Esq.	2240860	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CAÑAR	AZOGUES	CAJERO	BANCO DEL AUSTRO AZOGUES AG.	Matovelle 6-29 entre sucre y 3 Noviembre	2243159	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CAÑAR	AZOGUES	CAJERO	BANCO DEL AUSTRO E.S. PRIMAX AZOGUES	Autopista Azogues - Cuenca Km 3.	2240860	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CAÑAR	BIBLIAN	AGENCIA	BIBLIÁN	Mariscal Sucre 7-22	2230240	9:00 a 16:30	x	9:00 a 13:30
CAÑAR	BIBLIAN	CAJERO	BIBLIÁN	Sucre entre D. Muñoz y B. Ochoa	2230240	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CAÑAR	CAÑAR	AGENCIA	CAÑAR	Parque Central entre 5 de Junio y Pichincha	2235256	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	9:00 a 13:30
CAÑAR	CAÑAR	AGENCIA	SAN ANTONIO DE CAÑAR	Av. San Antonio s/n entre Colón y Bolívar	2237143	9:00 a 17:00	x	9:00 a 13:30
CAÑAR	CAÑAR	CAJERO	CAÑAR	Parque Central entre 5 de Junio y Pichincha	2235256	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
CAÑAR	CAÑAR	CAJERO	SAN ANTONIO DE CAÑAR	Av. San Antonio s/n entre Colón y Bolívar	2237143	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CAÑAR	EL TAMBO	AGENCIA	EL TAMBO	Panamericana Central y Ciudadela Montenegro	2233185	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
CAÑAR	EL TAMBO	CAJERO	EL TAMBO	Panamericana Central y Ciudadela Montenegro	2233185	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CAÑAR	LA TRONCAL	AGENCIA	LA TRONCAL	Av. 25 de Agosto s/n y Calle Segundo Zhindón	2420070	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
CAÑAR	LA TRONCAL	CAJERO	LA TRONCAL	Av. 25 de Agosto s/n y Calle Segundo Zhindón	2420070	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
CAÑAR	SUSCAL	VENTANILLA DE EXTENSIÓN	SUSCAL	Calle Gonzalo Martínez s/n, entre Manuel Martínez y Juan Jaramillo	2234054	9:00 a 17:00	x	9:00 a 13:30
CARCHI	TULCÁN	SUCURSAL	TULCÁN	Ayacucho y Bolívar esq.	2984032	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
CARCHI	TULCÁN	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	TULCÁN	Ayacucho y Bolívar esq.	2984032	-	-	-
CARCHI	TULCÁN	CAJERO	TULCÁN Suc.	Ayacucho y Bolívar esq.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CARCHI	TULCÁN	CAJERO	TULCÁN Terminal T.	Av. Veintimilla y Juan Ramón Arellano	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	SUCURSAL	RIOBAMBA	Primera Constituyente 23-70 y Colón	2960917	8:30 a 16:30	9:00 a 13:30	X

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	RIOBAMBA	Primera Constituyente 23-70 y Colón	2951129	-	-	-
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	CAJERO	RIOBAMBA SUC.	Av. 1 era Constituyente y Colón esq.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	CAJERO	RIOBAMBA LA PRENSA	Av. La Prensa y Av. Unidad Nacional	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	CAJERO	C. C. MULTIPLAZA	Av. Saint Amand Montrond y Av. Lizarزابuro	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
COTOPAXI	LATACUNGA	SUCURSAL	LATACUNGA	Quito 17-19 y Guayaquil	2812740	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	X
COTOPAXI	LATACUNGA	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	LATACUNGA	Quito 17-19 y Guayaquil	2812730	-	-	-
COTOPAXI	LATACUNGA	CAJERO	LATACUNGA	Quito 17-19 y Guayaquil	2812740	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
COTOPAXI	PUJILI	CAJERO	T. TERRESTRE PUJILI	Av. Velasco Ibarra (Entrada principal)	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
EL ORO	EL GUABO	AGENCIA	EL GUABO	Ave. Del Ejército entre Sucre y General Serrano	-	8:30 a 17:00	9:00 a 13:30	x
EL ORO	MACHALA	AGENCIA	25 DE JUNIO	Vía Machala-Pasaje y Primera Este	3906510	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
EL ORO	MACHALA	SUCURSAL	MACHALA	Rocafuerte entre Guayas y 9 de Mayo	2934222	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
EL ORO	MACHALA	AGENCIA	MERCADO MACHALA	Palmeras y Marcel Laniado	2985000	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
EL ORO	MACHALA	CAJERO	MACHALA Suc.	Rocafuerte y Guayas	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
EL ORO	MACHALA	CAJERO	MERCADO MULTIFUNCIONAL	Av. Las Palmeras y Av. Marcel Laniado	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
EL ORO	MACHALA	CAJERO	AG. 25 DE JUNIO	Av. 25 de Junio Km 1 1/2 vía Pasaje Diagonal a SRI	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
EL ORO	MACHALA	CAJERO	SUC. MACHALA N:2	Rocafuerte y Guayas	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
EL ORO	MACHALA	CAJERO	C.C. LA PIAZZA	Av. 25 de Junio Km. 1,5 vía Pasaje	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
EL ORO	MACHALA	CAJERO	PUERTO BOLIVAR	Av. Malecón entre municipalidad y Gral. Páez. Puerto Bolívar	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
EL ORO	PASAJE	AGENCIA	PASAJE	Calle Sucre y Ochoa León Esq.	2912960	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
EL ORO	PASAJE	CAJERO	PASAJE	Calle Sucre y Ochoa León Esq.	2912960	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
EL ORO	PIÑAS	AGENCIA	PIÑAS	Sucre y Bolívar Esq.	2977423	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
EL ORO	PIÑAS	CAJERO	PIÑAS	Sucre y Bolívar Esq.	2977423	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
EL ORO	SANTA ROSA	VENTANILLA DE EXTENSIÓN	SANTA ROSA	Guayas y José María Ollange - Bajos Municipio	2985000	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
EL ORO	SANTA ROSA	CAJERO	SANTA ROSA	Guayas y José María Ollange - Bajos Municipio	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
ESMERALDA S	ESMERALDA S	SUCURSAL	ESMERALDAS	Bolívar 310 entre Manuela Cañizares y Mejía	2721910	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
ESMERALDA S	ESMERALDA S	CAJERO	ESMERALDAS	Bolívar 310 entre Manuela Cañizares y Mejía	2721910	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
GUAYAS	GUAYAQUIL	AGENCIA	ALBORADA	Av. Rodolfo Baquerizo Nazur y José María Roura, Albocentro 1/local 49	2242177	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
GUAYAS	GUAYAQUIL	AGENCIA	ENTRERÍOS	Av. Entre Ríos Cda. Entre Ríos	2834713	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
GUAYAS	GUAYAQUIL	AGENCIA	KENNEDY	Av. Francisco de Orellana y Calle Segunda	2399708	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
GUAYAS	GUAYAQUIL	AGENCIA	MALL DEL SUR	C.C. Mall del Sur, local 18 Av. 25 de Julio y José de la Cuadra	2085291	9:00 a 20:00	10:00 a 17:00	10:00 a 16:00
GUAYAS	GUAYAQUIL	AGENCIA	ORELLANA	9 de Octubre 2201 y Carchi esq.	2451494	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
GUAYAS	GUAYAQUIL	AGENCIA	URDESA	Av. Víctor E. Estrada y Dátiles	2887164	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
GUAYAS	GUAYAQUIL	AGENCIA	PARQUE CALIFORNIA	Parque Comercial California 1 Km 11 1/2 vía a Daule	-	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
GUAYAS	GUAYAQUIL	AUSTROMATIC O	SUCURSAL MAYOR	9 de octubre y Boyacá	2598435	8:30 a 19:30	9:00 a 13:30	x
GUAYAS	GUAYAQUIL	AUSTROMATIC O	CHILE Y LUQUE	Chile y Luque	-	8:30 a 19:30	9:00 a 13:30	x
GUAYAS	GUAYAQUIL	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	GUAYAQUIL	9 de Octubre 720 y Boyacá	2598435	-	-	-

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
GUAYAS	GUAYAQUIL	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	KENNEDY	Ave Francisco de Orellana diagonal a San Marino	2399708	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	MALL DEL SUR	C.C. Mall del Sur, local 18 Av. 25 de Julio y José de la Cuadra	2085291	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	SUCURSAL	GUAYAQUIL	9 de Octubre 720 y Boyacá	2598435	9:00 a 19:00	9:00 a 13:30	x
GUAYAS	GUAYAQUIL	AGENCIA	PUERTO MARÍTIMO	Autoridad Portuaria Local Interior	2481799	9:00 a 16:00	x	x
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	ALBORADA	Av. Rodolfo Baquerizo C.C. Albocentro	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	GUAYAQUIL PRINCIPAL	9 de Octubre y Boyacá	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	GUAYAQUIL PRINC.2	9 de Octubre y Boyacá	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	URDESA	Victor Emilio Estrada y Dátiles	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	AEROPUERTO GYE	Aeropuerto- Guayaquil. Simón Bolívar	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	ORELLANA	Av. 9 de Octubre y Carchi	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	KENNEDY	Av. Francisco de Orellana y Calle 3ra.	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	ENTRE RIOS	Av. La Puntilla Mz. Z1 Solar 24-25	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	MALL DEL SUR	Av. 25 de Julio y José© de la Cuadra (C.C.M)	-	-	-	-

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	METRO E. IESS	Av. Olmedo entre Chimborazo y Boyacá	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	PARQUE CALIFORNIA	Vía Daule. Km. 11,5 C.C. parque California	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	HOTEL CONTINENTAL	Calle Chile 508 y 10 de Agosto	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	CDLA. VERNAZA NORTE	Av. Joaquín Orrantía y Av. Leopoldo Benítez. Cdl. Vernaza Norte	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	HOTEL HAWARD JHONSON	Av. Juan Tanca Marengo y Abel Castillo	-	-	-	-
GUAYAS	GUAYAQUIL	CAJERO	CENTRO COMERCIAL COSTAMAR	Centro Comercial Costamar Vía a la Costa	-	-	-	-
IMBABURA	ATUNTAQUI	CAJERO	BANCO DEL AUSTRO ARCHIDONA	Gral. Enriquez 12-27 y García Moreno	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
IMBABURA	COTACACHI	CAJERO	COTACACHI	10 de Agosto y Pedro Moncayo	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
IMBABURA	IBARRA	AGENCIA	MARIANO ACOSTA	Av. Mariano Acosta y Jaime Rivadeneira	2612733	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
IMBABURA	IBARRA	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	IBARRA	Colón 7-41 e/ Bolívar y Olmedo	2641600	-	-	-
IMBABURA	IBARRA	SUCURSAL	IBARRA	Colón 7-41 e/ Bolívar y Olmedo	2642172	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
IMBABURA	IBARRA	VENTANILLA DE EXTENSIÓN	COTACACHI	Av. 10 de Agosto y Pedro Moncayo	2916700	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
IMBABURA	IBARRA	CAJERO	IBARRA Suc.	Colón 7-41 y Bolívar	2642172	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
IMBABURA	IBARRA	CAJERO	MARIANO ACOSTA	Av. Mariano Acosta y Av. J. Rivadeneira	612733	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
IMBABURA	IBARRA	CAJERO	SUC. IBARRA 2	Colón 7-41 y Bolívar	2642172	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
IMBABURA	OTAVALO	AGENCIA	OTAVALO	Bolívar y Piedraita esq.	2928529	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
IMBABURA	OTAVALO	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	OTAVALO	Bolívar y Piedraita esq.	2924465	-	-	-
IMBABURA	OTAVALO	CAJERO	OTAVALO	Calle Bolívar y Piedraita esq.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
IMBABURA	OTAVALO	CAJERO	VENTA. OTAVALO	Calle Sucre y Quiroga Esq.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
LOJA	CATAMAYO	VENTANILLA DE EXTENSIÓN	LOJA	Calle 24 de Mayo entre Av. Catamayo y Bolívar	2676806	8:30 a 17:30	9:00 a 13:30	x
LOJA	CATAMAYO	CAJERO	LOJA	Calle 24 de Mayo entre Av. Catamayo y Bolívar	2676806	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
LOJA	LOJA	AGENCIA	LOJA	José Antonio Eguiguren 15-26 entre Sucre y 18 de Noviembre	2581716	8:30 a 17:30	9:00 a 13:30	x
LOJA	LOJA	AGENCIA	PLAZA DE LA INDEPENDENCIA	Mercadillo y Av. Manuel Agustín Aguirre Esq.	2574469	8:30 a 17:30	9:00 a 13:30	x
LOJA	LOJA	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	LOJA	José Antonio Eguiguren 15-26 entre Sucre y 18 de Noviembre	2581716	-	-	-

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
LOJA	LOJA	CAJERO	LOJA Suc.	José A. Eguiguren 15-26 y 18 de Noviembre	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
LOJA	LOJA	CAJERO	MERCADO C.C. LOJA	18 de Noviembre y 10 de Agosto	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
LOJA	LOJA	CAJERO	PLAZA INDEPENDENCIA	Mercadillo y Av. Manuel Agustín Aguirre	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
LOJA	LOJA	CAJERO	CENTRO COMERCIAL REINA DEL CISNE	18 DE NOVIEMBRE ENTRE 10 DE AGOSTO Y ROCAFUERTE	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
LOJA	VILCABAMBA	CAJERO	VILCABAMBA	Calle Sucre y Clemente de la Vega	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
MANABÍ	MANTA	AGENCIA	MANTA	Calle 7 entre Av. 2 y 3 Edificio Torre Centro	2624858	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
MANABÍ	MANTA	CAJERO	MANTA	Calle 7 entre Av. 2 y 3 Edificio Torre Centro	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
MANABÍ	MANTA	CAJERO	C.C. PLAZA SOL	Km ½ vía a barbasquillo C.C. Plaza Sol	-	HORA RIO DE CENTRO COMERCIAL		
MANABÍ	MONTECRISTI	CAJERO	PESPESCA	Km 1/2 vía Montecristi - Guayaquil	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
MORONA SANTIAGO	MACAS	SUCURSAL	MACAS	Calle Soasti y Domingo Común Esq.	2700216	9:00 a 17:00	x	9:00 a 13:00
MORONA SANTIAGO	MACAS	CAJERO	MACAS Suc.	Calle Soasti y Domingo Común.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
MORONA SANTIAGO	MACAS	CAJERO	C.C. MALL DEL UPANO	Calle Amazonas y Domingo Común	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
MORONA SANTIAGO	SUCUA	AGENCIA	SUCÚA	Edmundo Carvajal y Carlos Olson Esq.	2740865	9:00 a 16:00	x	9:00 a 13:00
MORONA SANTIAGO	SUCUA	CAJERO	SUCÚA	Edmundo Carvajal y Carlos Olson Esq.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
NAPO	ARCHIDONA	CAJERO	BANCO DEL AUSTRO ARCHIDONA	Av. Napo y Transversal 15	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
NAPO	TENA	SUCURSAL	TENA	Av. 15 de Noviembre y Gonzalo Díaz de Pineda	2886446	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	X
NAPO	TENA	CAJERO	TENA	Av. 15 de Noviembre y Gonzalo Díaz de Pineda	2886446	-	-	-
NAPO	TENA	CAJERO	TENA. Suc.	Av.15 de Noviembre y Gonzalo Díaz	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
NAPO	TENA	CAJERO	E.S. CIUDAD DE TENA	Av. 15 de Noviembre y Av. Pano	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
NAPO	TENA	CAJERO	TENA CENTRO	Juan Montalvo y Olmedo	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
NAPO	TENA	CAJERO	MISAHUALLI	Parroquia Misahuallí, diagonal al Parque Central	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
ORELLANA	FRANCISCO DE ORELLANA	AGENCIA	EL COCA	Quito y Chimborazo esquina, sector Malecón	-	8:30 a 17:30	9:00 a 13:30	X
PASTAZA	PUYO	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	PUYO	Calle Atahualpa entre 9 de Octubre y 27 de Febrero	2883924	-	-	-
PASTAZA	PUYO	SUCURSAL	PUYO	Calle Atahualpa entre 9 de Octubre y 27 de Febrero	2883931	8:30 a 17:30	9:00 a 13:30	x

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
PASTAZA	PUYO	CAJERO	PUYO	Atahualpa entre 9 Octubre y 27 de febrero	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PASTAZA	PUYO	CAJERO	PUYO	Av. Alberto Zambrano	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PASTAZA	PUYO	CAJERO	SHELL MERA	Av. P. Luis Jácome (Fuerte Militar Amazonas)	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	AGENCIA	AMAZONAS	Av. Amazonas y Villalengua, esq.	2278203	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
PICHINCHA	QUITO	AGENCIA	EL CONDADO	C.C. El Condado Local No. L276 Av. La Prensa y Mariscal Sucre	3802145	9:00 a 17:00	10:00 a 14:00	10:00 a 14:00
PICHINCHA	QUITO	AGENCIA	LA PRENSA	Av. La Prensa N55-32 y Pasaje Alao	2592559	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
PICHINCHA	QUITO	AGENCIA	PLAZA GRANDE	Calle Venezuela entre Sucre y Espejo - Bajos del edificio del INFA	2570753	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	-
PICHINCHA	QUITO	AGENCIA	QUICENTRO SUR	Centro Comercial Quicentro Sur/ Av. Moran Valverde y Quitumbe Ñan	3825294	10:00 a 19:00	10:00 a 14:00	10:00 a 14:00
PICHINCHA	QUITO	SUCURSAL	QUITO	Amazonas y Santa María esq.	2997200	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
PICHINCHA	QUITO	AGENCIA	SANGOLQUÍ	Av. General Enríquez 2969 y Río Chinchipe	2339718	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
PICHINCHA	QUITO	AGENCIA	SANTA CLARA	Calle Gustavo Darquéa 1488 y Versalles	2558747	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
PICHINCHA	QUITO	AGENCIA	SANTA RITA	Av. Mariscal Sucre y Taisha	2634061	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
PICHINCHA	QUITO	AGENCIA	TUMBACO	Av. Interoceánica y Calle Eugenio Espejo, esq.	2377155	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
PICHINCHA	QUITO	AGENCIA	VILLAFLORA	Av. Rodrigo de Chávez Oe 2-368 y 5 de Junio	2640240	9:00 a 17:00	x	x
PICHINCHA	QUITO	AGENCIA	C.C. SAN PASEO SAN FRANCISCO	Centro Comercial Paseo San Francisco, Cumbayá	2640240	10:00 a 18:00	10:00 a 14: 00	10:00 a 14: 00
PICHINCHA	QUITO	AUTOBANCO	AUTOBANCO AG. AMAZONAS 1,2	AV. AMAZONAS 3814 Y VILALENGUA 1,2	2278203	-	-	-
PICHINCHA	QUITO	AUTOBANCO	AUTOBANCO STA. RITA	Av. Mariscal Sucre y Taisha	22634061	-	-	-
PICHINCHA	QUITO	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	AVE. AMAZONAS	Av. Amazonas y Villalengua, esq.	2461027	-	-	-
PICHINCHA	QUITO	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	EL CONDADO	C.C. El Condado Local No. L276 Av. La Prensa y Mariscal Sucre	3802145	-	-	-
PICHINCHA	QUITO	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	SANTA MARIA	Santa María y Amazonas	-	-	-	-
PICHINCHA	QUITO	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	VILLAFLORA	Av. Rodrigo de Chávez Oe 2-368 y 5 de Junio	2640240	-	-	-

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	QUITO PRINCIPAL 1	Amazonas y Santa María	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	QUITO PRINCIPAL 2	Amazonas y Santa María	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	AEROPUERTO TABABELA	Aeropuerto- Quito. Mariscal Sucre Tababela	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	LA PRENSA	Av. La Prensa y J. Piedra	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	HOTEL MARRIOT	Amazonas y Orellana	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	CC. IÑAQUITO	Amazonas y Naciones Unidas(C.C.I.)	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	TUMBACO	Av. Interoceánica y Eugenio Espejo.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	SANGOLQUI	Av. General Enríquez 29-69 y R. Chinchipe	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	VILLAFLOA	Rodrigo de Chávez 842 y Galte	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	PLAZA GRANDE	Calle Venezuela entre Sucre y Espejo	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	AG. AMAZONAS	Av. Amazonas y Villalengua	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	AMAZONAS AUTOB	Av. Amazonas y Villalengua	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	ALMACENES J. ELJU	Av. Orellana E-818 y Diego de Almagro	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	STA: CLARA AG.	Gustavo Darquea 1488 y Versalles	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	AG. EL CONDADO	Av. Mariscal Sucre y Av. La Prensa	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	C.C.I. MULTICINES	Av. Amazonas y Naciones Unidas	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	QUICENTRO SUR	Av. Rafael M. Valverde y Av. Quitumbe	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	C. COMERCIAL QUITUS	Calle Versalles y San Gregorio	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	C.C. PASEO SAN FRANCISCO	C.C. Paseo San Francisco, Cumbayá	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	AEROPUERTO TABABELA	Aeropuerto- Quito. Mariscal Sucre Tababela SALIDA INTERNACIONAL	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	MICROMERCADO OKIDOKI	Av. Diego de Almagro y Alphallana Micromarket OKIDOKI	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
PICHINCHA	QUITO	CAJERO	AG. SANTA RITA	Av. Mariscal Sucre y Tashia esq.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO	SUCURSAL	SANTO DOMINGO	Av. Quito 1263 y Chorrera del Napa	2763565	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	SANTO DOMINGO	Av. Quito 1263 y Chorrera del Napa	2763565	-	-	-

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO	CAJERO	STO. DOMINGO Suc.	Av. Quito 12-63 y Chorrera del Napa	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO	CAJERO	E.S. COROMOTO	Av. Quito y Río Yanuncay	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
STA ELENA	LA LIBERTAD	AGENCIA	LA LIBERTAD	9 de Octubre y Calle 23 esq.	2784632	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
STA ELENA	LA LIBERTAD	VENTANILLA DE EXTENSIÓN	AUTOBANCO STA. RITA	Av. Séptima s/n entre calles 20 - 21 Sector Albarrada, Mercado La Libertad	2780695	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	x
STA ELENA	LA LIBERTAD	CAJERO	LA LIBERTAD	9 de Octubre y Calle 23 esq.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
STA ELENA	SALINAS	CAJERO	SALINAS	Av. Malecón y Av. Gral. Enríquez Gallo.	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
TUNGURAHUA	AMBATO	CENTRO DE ATENCION DE TARJETAS	AMBATO	Calle Mera entre Sucre y Bolívar	2826979	-	-	-
TUNGURAHUA	AMBATO	SUCURSAL	AMBATO	Calle Juan León Mera 6-24 entre Sucre y Bolívar	2826979	9:00 a 17:00	9:00 a 13:30	X
TUNGURAHUA	AMBATO	AGENCIA	ATAHUALPA SUR AMBATO	Av. Atahualpa y Av. Víctor Hugo	2400921	8:30 a 16:30	x	X
TUNGURAHUA	AMBATO	CAJERO	BANCO DEL AUSTRO AGENCIA SUR	Av. Atahualpa y Av. Víctor Hugo	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
TUNGURAHUA	AMBATO	CAJERO	BANCO DEL AUSTRO AMBATO Suc.	Calle Juan León Mera 6-24 entre Sucre y Bolívar	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
TUNGURAHUA	AMBATO	CAJERO	BANCO DEL AUSTRO UNIV. PUCE AMBATO	Calle Manuelita Sáenz, sector el Tropezón	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS

PROVINCIA	CANTÓN	TIPO DE OFICINA	NOMBRE DE LA OFICINA	DIRECCIÓN	TELÉF.	Lun a Vie	Sábados	Domingos
TUNGURAHUA	AMBATO	CAJERO	C.C. MULTIPLAZA	Av. González Suárez y Av. Este. C.C. MULTIPLAZA	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
TUNGURAHUA	BAÑOS	AGENCIA	BAÑOS DE AMBATO	T. Halflants entre Rocafuerte y Luis A. Martínez	2742769	8:30 a 16:30	9:00 a 13:30	x
TUNGURAHUA	BAÑOS	CAJERO	BAÑOS DE AMBATO	T. Halflants entre Rocafuerte y Luis A. Martínez	2742769	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS
ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA	AGENCIA	ZAMORA	Calle Sevilla de Oro 3-12 y Pasaje San Francisco	2608430	8:30 a 17:30	9:00 a 13:30	x
ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA	CAJERO	ZAMORA	Calle Sevilla de Oro 3-12 y Pasaje San Francisco	-	24 HORAS	24 HORAS	24 HORAS

*Fuente: Pagina web Banco del Austro
Elaborado por: Autor*