

FACULTAD
**DE ADMINISTRACIÓN
Y CONTABILIDAD**



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

**Memoria de Desempeño Profesional para optar el título de
Licenciado en Administración**

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL EN
UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PERUANA DENTRO DE
UN ENFOQUE INTEGRADO DE GESTIÓN DE RIESGOS**

PRESENTADA POR:

Oscar Alejandro Velezmoro La Torre

Asesor: Profesor Jorge García Paz

San Miguel, Junio del 2010



Dedicatoria

A mi familia por su constante motivación, afecto y apoyo incondicional.



Agradecimientos

Para los señores Javier Rodríguez y Marco Loayza que me permitieron conocer y desarrollar la gestión del riesgo operacional y las buenas prácticas de gestión empresarial.



Resumen

El presente documento tiene como propósito dar a conocer un modelo de gestión de riesgo operacional bajo el enfoque de gestión integral de riesgos COSO ERM, para ayudar a prevenir y reducir los niveles de pérdida que ocurran por este riesgo en una empresa financiera peruana.

Para su desarrollo, se eligió una Institución Financiera del sector de las microfinanzas, dado que el graduando, realizó un trabajo de consultoría para adaptar su metodología de gestión de riesgo operacional al estándar COSO ERM. Adicionalmente, se han tomado como referencia otras cuatro experiencias profesionales donde también se aplicó este estándar.

La Memoria, se presenta a manera de Informe y consta de cinco capítulos.

El capítulo 1, muestra el diagnóstico organizacional de la Institución Financiera al cierre del 2009.

El capítulo 2, muestra un resumen del marco teórico que incluye el COSO ERM, Basilea 2, regulación de la SBS en materia de riesgo operacional y gestión integral de riesgos, con varias referencias bibliográficas a fin de que el lector pueda ampliar lo expuesto y profundizar en otros aspectos fuera del alcance de este informe.

El capítulo 3, describe la aplicación práctica desarrollada en la Institución Financiera por cada uno de los componentes del COSO ERM.

El capítulo 4, indica los beneficios de aplicar la gestión de riesgo operacional bajo un enfoque integral, y el impacto cuantitativo medido en términos de ahorro de capital regulatorio.

El capítulo 5, presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó al culminar el informe.

Además, incluye un glosario de términos utilizados y, anexos a modo de ejemplos para comprender mejor lo desarrollado.

Finalmente, dado que el informe es el resultado de la experiencia profesional del graduando, pretende ser un aporte a la comunidad universitaria y ser objeto de inspiración para otros trabajos relacionados a la gestión de riesgos.

Índice general

	Pág.
Resumen	iv
Índice general	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Introducción	1
Objetivos	2
Alcance	3
Capítulo I: Diagnóstico organizacional de la Institución Financiera	
1.1. Naturaleza del negocio	6
1.2. Reseña histórica	
1.3. Ley y regulación aplicable	7
1.4. Misión y visión	8
1.5. Valores	
1.6. Mercado objetivo	10
1.7. Productos y servicios financieros	11
1.8. Organización	12
1.9. Estructura de procesos	19
1.10. Problemática relacionada a la gestión del riesgo operacional	24
Capítulo II: Marco Teórico para la Gestión del Riesgo Operacional bajo un Enfoque de Gestión Integral de Riesgos	

2.1.	Antecedentes	27
2.2.	Gestión de Riesgos Empresariales COSO ERM	30
2.3.	Nuevo Acuerdo de Capital Basilea 2	38
2.4.	Regulación de la SBS sobre riesgo operacional	41
Capítulo III: Actividades desarrolladas en la Institución		
Financiera para aplicar la Gestión de Riesgo Operacional		
bajo Enfoque COSO ERM		
3.1.	Elementos del Ambiente Interno	50
3.2.	Proceso de establecimiento de objetivos	53
3.3.	Identificación de riesgos operacionales	57
3.4.	Autoevaluación de riesgos operacionales	62
3.5.	Tratamiento de los riesgos operacionales	68
3.6.	Reportes en la gestión de riesgo operacional	72
3.7.	Monitoreo de la gestión de riesgo operacional	74
Capítulo IV: Evaluación del impacto del aporte realizado		
4.1.	Status de la problemática de la gestión de riesgo operacional luego de la implementación del modelo	78
4.2.	Impacto en la gestión de riesgos	83
4.3.	Impacto financiero en el requerimiento de capital regulatorio	85
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones		
5.1.	Conclusiones	89
5.2.	Recomendaciones	90
	Referencias Bibliográficas	92
	Índice de Abreviaturas y siglas	94
	Glosario	96
	Anexos	106

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1.1: Número de Trabajadores a Diciembre 2009	12
Tabla 1.2: Roles de los principales puestos de la IF	15
Tabla 1.3: Procesos de la IF	21
Tabla 2.1: Pilares del Nuevo Acuerdo para Riesgo Operacional	40
Tabla 2.2: Relación entre los Principios de Basilea 2 y la Regulación SBS	45
Tabla 3.1: Análisis de brechas y planes de acción – Ambiente interno	50
Tabla 3.2: Niveles de Impacto Financiero	54
Tabla 3.3: Objetivos aplicando COSO ERM	55
Tabla 3.4: Planes de acción – Establecimiento de objetivos	56
Tabla 3.5: Tipos de reporte	73
Tabla 4.1: Status de la problemática de la GRO de la IF al finalizar el proyecto	79
Tabla 4.2: Líneas de negocio	85
Tabla 4.3: Porcentajes a aplicar por Línea de negocio	86
Tabla 4.4: Beneficio de la aplicación del método estándar alternativo	88

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1.1: Organigrama de la IF	13
Figura 1.2: Organigrama de Agencia de la IF	14
Figura 2.1: Matriz Tridimensional: Cubo COSO ERM	32
Figura 3.1: Componentes de la Gestión de Riesgos Empresariales	48
Figura 3.2: Diagrama de Gantt del proyecto	49
Figura 3.3: Perfil de riesgo	58
Figura 3.4: Mapa del proceso de créditos	59
Figura 3.5: Matriz de Riesgos	61
Figura 3.6: Matriz de Riesgos - Evaluación	63
Figura 3.7: Matriz de Controles	66
Figura 3.8: Matriz de Riesgos y Controles - Evaluación	67
Figura 3.9: Plan de Acción	69
Figura 3.10: Resultado de las Pruebas	70
Figura 3.11: Matriz de Riesgos y Controles con Planes de Acción y Pruebas	71

Introducción

La implementación de una Gestión de Riesgo Operacional integrada permitirá a la Institución Financiera (IF) controlar a un nivel razonable los riesgos operacionales, monitorearlos y estar adecuadamente preparados para los cambios del negocio y el entorno, con una visión de las situaciones que pueden incrementar su exposición.

La IF necesita diseñar e implementar un modelo o metodología de gestión de riesgo operacional bajo un enfoque de gestión integral de riesgos COSO ERM, por cumplimiento regulatorio, caso contrario puede ser objeto de sanciones y/o multas.

Permitirá a la IF, reducir las pérdidas por riesgo operacional, por la implementación de acciones correctivas y preventivas, además de lecciones aprendidas.

La IF logrará obtener la autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (SBS) para la aplicación del método estándar alternativo, que permite asignar menor capital por la ley de implementación del Nuevo Acuerdo de Capital Basilea 2 (NAC B2), es decir, ahorro de capital, que puede ser destinado a una mayor inversión en el negocio u otras actividades de inversión rentables, por lo cual existe también un costo de oportunidad asociado al uso del capital.

Objetivos

Objetivo General

- Dar a conocer un modelo de gestión de riesgo operacional bajo el enfoque de gestión integral de riesgos COSO ERM, para prevenir y reducir niveles de pérdida que ocurran por este riesgo.

Objetivos Específicos

- Mantener informada a la gerencia sobre los niveles de riesgo operacional y los aspectos que pueden influir en incrementar su exposición, así como las estrategias a implementar para reducirlos a niveles aceptables, lo cual ayudará a tomar decisiones mitigando los riesgos de negocio asociados a las operaciones de la Institución Financiera, es decir, controlar los riesgos en los niveles deseados.
- Asignar menor monto de capital por riesgo operacional (“ahorro de capital”) en cumplimiento con las mejores prácticas de gestión y cumplimiento regulatorio dentro del marco del Nuevo Acuerdo de Capital Basilea 2 aplicable en el sistema financiero peruano a partir de Julio 2009.

Alcance

El presente informe incluye lo siguiente:

- Diagnóstico organizacional de la Institución Financiera (IF) con información a Diciembre 2009 sobre su marco legal, visión y misión, mercado objetivo, productos y servicios, estructura organizacional y de procesos, con una mención de la problemática relacionada a la gestión del riesgo operacional.
- Referencia al estándar de gestión integral de riesgos COSO ERM, al Nuevo Acuerdo de Capital Basilea 2 (NAC B2) en lo correspondiente al riesgo operacional, y a las regulaciones de la SBS sobre gestión integral de riesgos y gestión del riesgo operacional.
- Descripción de las actividades desarrolladas en la IF aplicando los componentes del estándar COSO ERM y la regulación de la SBS, a manera de guía para una adecuada gestión del riesgo operacional. Para la descripción de las secciones de identificación, autoevaluación y tratamiento de riesgos operacionales, se mostrará un riesgo típico asociado al proceso de evaluación de créditos de la IF, dada su importancia en la generación de ingresos para el negocio y los recursos asociados.

- Impacto cualitativo explicando los beneficios en la gestión del riesgo operacional, así como el impacto cuantitativo, medido en términos de capital regulatorio (requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional) comparando el uso del método del indicador básico y el método estandarizado alternativo según la Resolución SBS N° 2115-2009 “Reglamento para el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional”, cuyo beneficio es un ahorro en la asignación de capital regulatorio dentro de la implementación del NAC B2.
- Conclusiones y recomendaciones.

El presente informe no contempla:

- El proceso de planeamiento estratégico de la IF. Se ha tomado la información disponible de la IF sobre su misión, visión y objetivos estratégicos, y es sobre éstos que se ha trabajado la aplicación de los conceptos del COSO ERM.
- Evaluación del ambiente de control interno de la IF. El informe no incluye evaluaciones de control ni de la información utilizada o mencionada, porque se asume que al ser documentos oficiales, la información es consistente y confiable. La IF por regulación está sujeta a revisiones de auditoría.

- Conceptos o metodologías para gestionar el riesgo de crédito, mercado u otros riesgos, incluyendo los riesgos asociados a la tecnología de información, que se gestionan con una adecuada gestión de seguridad de información (GSI) y gestión de continuidad de negocios (GCN).

Como limitaciones se tiene:

- La información de la Institución Financiera es confidencial, por tanto se mostrará información de carácter público y de aspectos generales que permitan comprender el dimensionamiento y aplicación de la información disponible en cada punto desarrollado.
- Las cifras mostradas como resultado del cálculo de requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional, son cifras modificadas en base a factores. Sin embargo, es importante indicar que esto no influye en el objetivo de mostrar el beneficio del aporte realizado.

Capítulo I

Diagnóstico organizacional de la Institución Financiera

1.1. Naturaleza del negocio

La organización es una Institución Financiera (IF) peruana¹ que tiene como giro de negocio la intermediación financiera, enfocada en las microfinanzas, al brindar servicios financieros a las personas que no reúnen los requisitos de la banca tradicional, entre los cuales se encuentran principalmente, las personas naturales de bajos ingresos y los sectores de las pequeñas y medianas empresas.

1.2. Reseña histórica

La IF es una institución formada por capitales privados bajo la denominación de sociedad anónima, que inicia operaciones a fines del año 1994 con la autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (SBS) ofreciendo productos de crédito y ahorro.

Es una institución de carácter asociativo, que se valora en el desarrollo de finanzas solidarias y en estar integrada por instituciones que, bajo los principios de solidaridad y objetivos comunes, se han convertido en elementos de carácter económico-productivo de gran importancia al impulsar el crecimiento de las comunidades rurales y de los pequeños empresarios, en su mayoría de perfil emprendedor.

¹ Para el desarrollo del capítulo 1, la información ha sido obtenida de la página Web de la Institución Financiera, de la SBS y, de servicios de consultoría en diagnóstico de procesos y gestión de riesgo operacional realizados en la misma IF.

A lo largo de su historia ha demostrado su compromiso con el desarrollo regional, contribuyendo al crecimiento económico del país.

1.3. Ley y regulación aplicable

Las IF peruanas se rigen por la Ley N° 26702 “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros”, y sus modificatorias, así como de la Ley General de Sociedades. Actualmente se clasifican en:

- Bancos
- Financieras
- Cajas Municipales²
- Cajas Rurales³
- Edpymes⁴

La IF está supervisada y regulada por la SBS y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Asimismo, es miembro del Fondo de Seguro

² Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs) se rigen por el Decreto Supremo 157-90-EF, siendo creadas en 1980 por el Decreto Ley N° 23039. Están sujetas a la fiscalización de la Contraloría General de la República y a las normas de presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas. Creadas con el fin de captar recursos del público, son especializadas en realizar operaciones de financiamiento preferentemente a las micro y pequeñas empresas.

³ Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs) se crearon mediante Decreto Ley 25612 del 22 de julio de 1992, para realizar intermediación financiera enfocada en el desarrollo rural y facilitar el acceso al crédito a los agentes económicos de la zona.

⁴ La Resolución SBS N°847-94 crea las Entidades para el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (EDPYMEs), las cuales tienen por objeto otorgar financiamiento a personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades de pequeña y microempresa, utilizando para ello su propio capital y los recursos que provengan de donaciones, líneas de crédito y otras fuentes, previa autorización correspondiente. Las Edpymes se diferencian de las CRACs en que no pueden captar depósitos a la vista desde un inicio, para lo que deben pasar un proceso de autorización de la SBS.

de Depósitos (FSD), persona jurídica de derecho privado regulada por la Ley N° 26702, cuyo objeto es proteger a quienes realizan depósitos en las Instituciones del Sistema Financiero Peruano.

1.4. Misión y Visión

La misión de la IF está ligada a la satisfacción de las necesidades del cliente, al cual presta servicios y productos financieros accesibles, oportunos, competitivos y confiables, que contribuyan con el desarrollo de la sociedad y le permitan un crecimiento sostenible.

La visión de la IF está orientada a ser reconocida como una institución líder de las Microfinanzas en el Perú por su solidez y calidad de servicio.

Todos los años se hacen ajustes al Plan Estratégico en base a los resultados obtenidos, objetivos y metas propuestos para el año, y el comportamiento y tendencias del mercado.

1.5. Valores

La IF tiene como principales valores los siguientes:

- *Compromiso:* trabajar alineado con los planes de desarrollo estratégico de la empresa, con profesionalismo, responsabilidad y efectividad, involucrándose en la mejora continua de los procesos (Calidad).

- *Servicio al Cliente:* practicar una cultura de servicio con los clientes y compañeros de trabajo, demostrando proactividad y sentido de colaboración en la atención de sus requerimientos, tratando siempre de superar las expectativas.
- *Eficiencia y Eficacia:* trabajar optimizando el uso de los recursos disponibles, priorizando la simplicidad de los procedimientos y descartando todo paso improductivo.
- *Transparencia:* Actuar de forma clara, sin esconder nada, de manera de generar confianza en los demás.
- *Innovación:* Privilegiar la investigación y el desarrollo permanente de nuevos productos y servicios para ser más competitivos, fidelizar a los clientes y captar nuevos mercados.
- *Trabajo en Equipo:* Valorar el aporte de cada colaborador en los logros de las metas de la empresa y alentar a que la integración de todas esas capacidades y conocimientos, apoyados en una comunicación abierta, respeto y confiabilidad, lleven al logro de sinergias que enriquezcan el resultado final.

Como parte de su cultura organizacional, la IF tiene un fuerte componente regional basado en sus orígenes que es utilizado en el diseño y ejecución de sus estrategias de negocio para captar y mantener clientes.

1.6. Mercado objetivo

El mercado de microfinanzas es heterogéneo, por lo que las IF consideran diferentes criterios de segmentación, como pueden ser el geográfico, demográfico, psicográfico, entre otros⁵, dependiendo de los objetivos estratégicos, oportunidades y recursos.

El mercado objetivo de la IF está compuesto por personas naturales o jurídicas que realizan actividades económicas del ámbito rural o urbano, las cuales incluyen uno o más de los siguientes perfiles:

- Para Depósitos:
 - Personas Naturales mayores o menores de 18 años
 - Personas Jurídicas Inscritas
 - Personas Jurídicas no Inscritas (sin obligación de inscribirse)
 - Municipalidades
 - Colegios
 - Núcleos Ejecutores (Convenios con Asociaciones)
 - Asociaciones de Padres de Familia (APAFAS)
 - Comunidades Campesinas

⁵ Para mayor detalle, ver artículo “Estrategias de mercadeo en las microfinanzas” (marzo 2007), por Guido Gutiérrez / Coordinador Proyecto BID/FOMIN-FENACREP en Síntesis Cooperativo, Boletín de la FENACREP.

- Para Créditos:
 - Personas naturales (mayores de 18 años)
 - Microempresas
 - Personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades de producción, comercio o servicios

1.7. Productos y servicios financieros

La IF ofrece los siguientes productos y servicios:

- Productos de Depósitos:
 - Cuentas de Ahorro
 - Cuentas de Ahorro con Órdenes de Pago
 - Cuentas de CTS
 - Cuentas a Plazo Fijo

- Productos de Créditos:
 - Créditos de Consumo personales
 - Créditos Institucionales (por Convenios con descuentos por planilla)
 - Créditos para Vivienda (MIVIVIENDA)
 - Créditos PYME
 - Créditos Comerciales
 - Cartas Fianza

- Servicios:
 - Pago de agua
 - Pago de electricidad
 - Pago de teléfono

1.8. Organización

A Diciembre 2009 la IF cuenta con 241 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

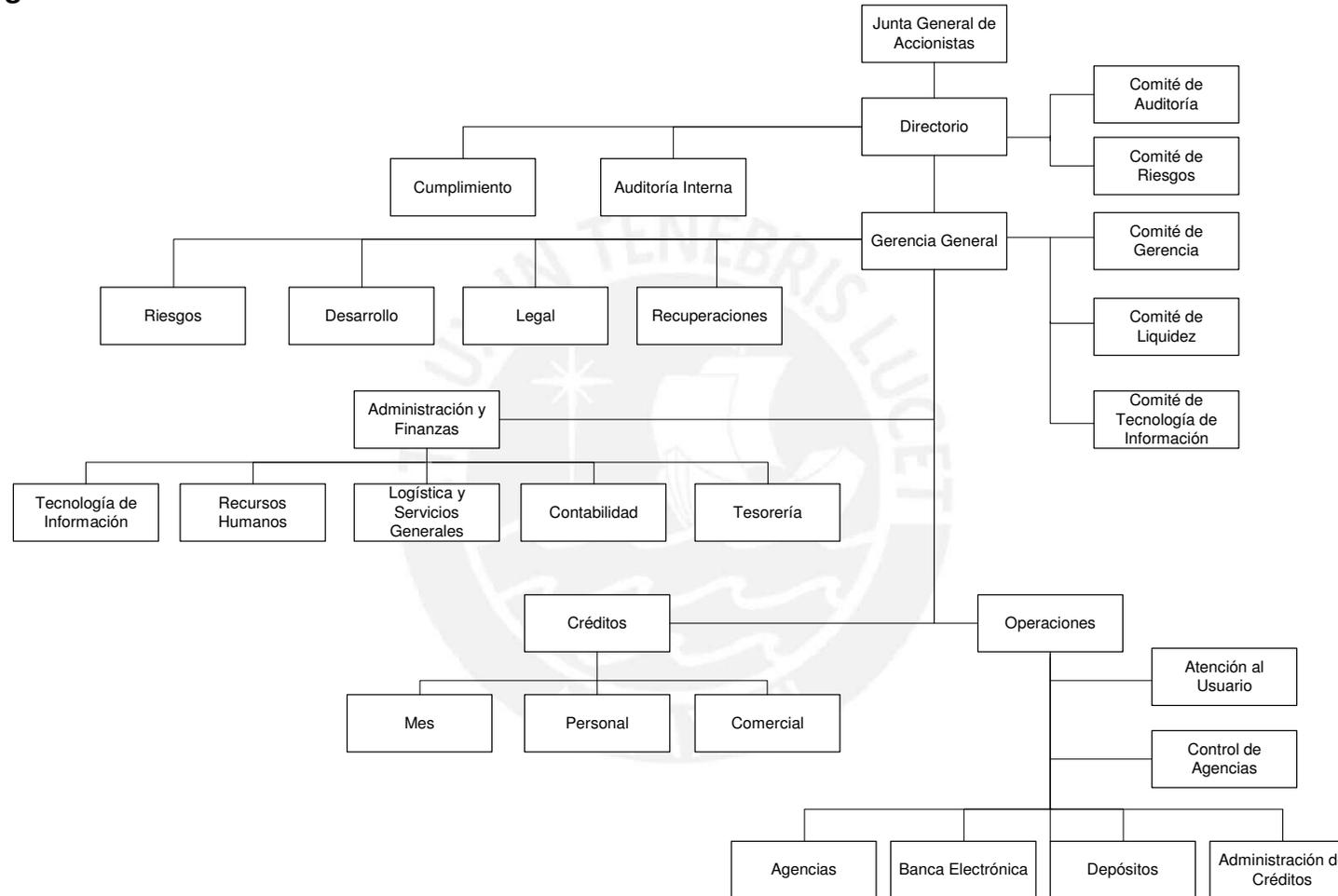
Tabla 1.1
Número de Trabajadores a Diciembre 2009

Categoría	Nº
Gerentes	5
Funcionarios	20
Empleados	216
Total trabajadores	241

Fuente: SBS
Elaboración: Elaboración Propia

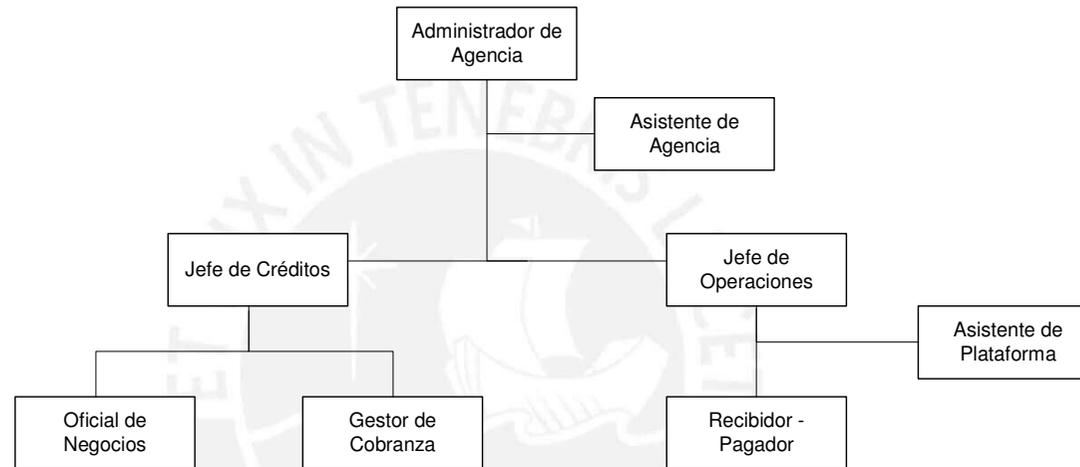
Cuenta con una Oficina Principal donde se encuentra el personal administrativo, y con nueve Agencias y tres Oficinas Especiales. Las siguientes figuras muestran la Estructura Organizacional de la IF. Luego, se muestra una tabla que indica los roles de cada puesto.

Figura 1.1
Organigrama de la IF



Fuente: Página Web de la IF
Elaboración: Elaboración Propia

Figura 1.2
Organigrama de Agencia de la IF



Fuente: Página Web de la IF
Elaboración: Elaboración Propia

Tabla 1.2
Roles de los principales puestos de la IF

Puesto	Área / Unidad	Reporta a	Rol
Gerente General	Gerencia	Directorio	Dirigir las actividades estratégicas, operativas y de soporte alineadas a los objetivos y estrategias de negocios.
Auditor Interno	Auditoría Interna	Directorio	Vigilar el cumplimiento adecuado de las políticas y procedimientos internos así como de la regulación y leyes vigentes.
Oficial de Cumplimiento	Cumplimiento	Directorio	Monitorear el sistema de prevención de lavado de activos y el cumplimiento de la regulación y leyes.
Gerente de Riesgos	Riesgos	Gerencia General	Gestionar los riesgos a los que está expuesta la IF dentro de los niveles aceptados por las políticas y procedimientos establecidos.
Jefe de Desarrollo	Desarrollo	Gerencia General	Establecer y mantener un sistema normativo interno que permita el desarrollo correcto y oportuno de los productos y servicios acorde con las estrategias establecidas. Esto incluye la gestión de proyectos.
Jefe de Legal	Legal	Gerencia General	Asegurar que los productos y servicios operan dentro del marco legal vigente así como velar por los intereses de la IF frente a todos los interesados del negocio.
Jefe de Recuperaciones	Recuperaciones	Gerencia General	Implementar y mantener un sistema de gestión de cobranzas y recuperaciones que incluya mecanismos de negociación efectivos para obtener los niveles de recuperación objetivo.
Gerente de Administración y Finanzas	Administración General	Gerencia General	Dirigir las actividades de administración de la IF y de los aspectos financieros como el fondeo e inversión a niveles de riesgo que soporten el crecimiento del negocio.
Jefe de Tecnología de Información	Tecnología de Información	Gerencia de Administración y Finanzas	Implementar y mantener un soporte tecnológico efectivo y adecuado al crecimiento de las operaciones del negocio para asegurar un procesamiento de información bajo los principios de integridad, confidencialidad y disponibilidad.
Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Gerencia de Administración y Finanzas	Gestionar el capital humano de la IF bajo los principios y valores de la IF, y mantener un sistema de administración de personal eficiente.

Puesto	Área / Unidad	Reporta a	Rol
Jefe de Logística	Logística y Servicios Generales	Gerencia de Administración y Finanzas	Proveer oportunamente los requerimientos que necesiten las áreas de la IF para desarrollar sus actividades laborales dentro de los criterios establecidos de costo y calidad.
Jefe de Contabilidad	Contabilidad	Gerencia de Administración y Finanzas	Asegurar el correcto y oportuno registro contable así como proveer de información financiera a la gerencia y distintas áreas para sus actividades de análisis y reporte para la toma de decisiones.
Tesorero	Tesorería	Gerencia de Administración y Finanzas	Administrar el efectivo de la IF asegurando los niveles necesarios para realizar las operaciones con los clientes y rentabilizar los excedentes.
Gerente de Créditos	Créditos	Gerencia General	Administrar la cartera de créditos para el logro de las metas establecidas en el plan de negocios e implementar estrategias de productos y ajustes a las políticas para mantener los niveles deseados de calidad de cartera.
Jefe de Crédito MES / Personal / Comercial	Créditos	Gerencia de Créditos	Desarrollar e implementar estrategias para logro de metas de colocación de créditos en los segmentos objetivo así como proponer nuevos productos o servicios y desarrollar campañas para lograr los niveles de rentabilidad deseados.
Gerente de Operaciones	Operaciones	Gerencia General	Gestionar las operaciones de la IF asegurando que se ejecuten dentro de las políticas y procedimientos establecidos, además de diseñar y ejecutar estrategias para el crecimiento de las captaciones y el desarrollo efectivo de los nuevos productos y servicios.
Oficial de Atención al Usuario	Operaciones	Gerencia de Operaciones	Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de servicio al cliente dentro de las leyes y regulaciones vigentes, y reportar los resultados de la gestión de servicio al cliente.
Supervisor de Agencias	Control de Agencias	Gerencia de Operaciones	Supervisar y hacer seguimiento al correcto desempeño de las operaciones realizadas en Agencias conforme a los objetivos, estrategias, políticas y procedimientos establecidos.
Jefe de Banca Electrónica	Operaciones	Gerencia de Operaciones	Desarrollar e implementar el canal de banca por Internet para facilitar las operaciones a través del medio electrónico acorde con los objetivos y estrategias establecidos.

Puesto	Área / Unidad	Reporta a	Rol
Jefe de Depósitos	Operaciones	Gerencia de Operaciones	Desarrollar e implementar estrategias para logro de metas de captaciones en los segmentos objetivo así como proponer nuevos productos o servicios y desarrollar campañas para lograr los niveles de rentabilidad deseados
Jefe de Administración de Créditos	Administración de Créditos	Gerencia de Operaciones	Asegurar el correcto y oportuno desembolso de los créditos aprobados verificando el cumplimiento de los requisitos y los documentos de sustento de las operaciones crediticias, así como, administrar las garantías y colaterales exigidos.
Administrador de Agencia	Agencia	Gerencia de Operaciones / Gerencia de Créditos	Gestionar los recursos humanos, tecnológicos, logísticos y financieros de la Agencia para el logro de las metas comerciales establecidas así como supervisar el correcto funcionamiento de las políticas y procedimientos, monitorear las actividades y reportar sus resultados.
Asistente de Agencia	Agencia	Administrador de Agencia	Asistir al Administrador de Agencia en cubrir las necesidades de la Agencia para el logro de las metas establecidas así como apoyo en el monitoreo las actividades y sus resultados.
Jefe de Créditos	Agencia	Administrador de Agencia	Liderar la colocación de créditos en los segmento objetivo para el logro de las metas establecidas conforme a las políticas y procedimientos de créditos, lo cual incluye la supervisión y ayuda a los miembros del Equipo.
Jefe de Operaciones	Agencia	Administrador de Agencia	Asegurar que las operaciones de crédito, depósitos y servicios se realicen correctamente en cumplimiento con las políticas y procedimientos establecidos así como supervisar al personal de operaciones de la Agencia y autorizar transacciones dentro de sus niveles de autonomía.
Asistente de Plataforma Atención al Cliente	Agencia	Jefe de Operaciones	Asesorar al cliente para darle solución a sus requerimientos o guiarlos para cumplir con sus requerimientos de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, así como promocionar productos y servicios tanto a los clientes actuales como a los potenciales clientes.

Puesto	Área / Unidad	Reporta a	Rol
Recibidor - Pagador	Agencia	Jefe de Operaciones	Realizar las operaciones solicitadas por los clientes o terceros conforme a las políticas y procedimientos de Agencias cumpliendo con el estándar de calidad de servicio.
Oficial de Negocios	Agencia	Jefe de Créditos	Promocionar los productos y servicios para lograr las metas de colocaciones y captaciones establecidas por Agencia de acuerdo a lo establecido por las áreas de Créditos y Operaciones.
Gestor de Cobranzas	Agencia	Jefe de Créditos	Diseñar y ejecutar acciones de cobranza que permitan lograr las metas de recuperación por Agencia de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.

Fuente: Trabajo de consultoría realizado en la IF
 Elaboración: Elaboración propia



1.9. Estructura de procesos

Para establecer la estructura de procesos de la IF, se utilizaron las siguientes definiciones consideradas en el enfoque por procesos⁶:

- “*Proceso*: conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo” (Superintendencia de Bancos y Seguros de la República del Ecuador 2005: 1).
- *Procesos estratégicos*: procesos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces, y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros. (Superintendencia de Bancos y Seguros de la República del Ecuador 2005: 4-5)
- *Procesos Operativos*: “Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes” (Superintendencia de Bancos y Seguros de la República del Ecuador 2005: 4-5).

⁶ El enfoque por procesos se puede definir como la visión y entendimiento de una organización a través de los procesos que fluyen y son necesarios para su funcionamiento y logro de objetivos y estrategias, diferente al enfoque departamental o por áreas. Estos procesos tienen un inicio y un fin, se interrelacionan y se dan a todo nivel, a través de las áreas o departamentos que forman la organización. Cada proceso tiene un dueño que es el responsable principal por el buen funcionamiento del mismo.

- *Procesos de soporte*: procesos que apoyan a los procesos estratégicos y operativos. Se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. (Superintendencia de Bancos y Seguros de la República del Ecuador 2005: 4-5)
- *Mapa de proceso de alto nivel*⁷: el cual muestra un flujo con la secuencia general a nivel de macroproceso, incluyendo las partes o componentes y su interrelación dentro del mismo proceso. Es una presentación del proceso de nivel alto que indica la secuencia de procesos incluidos, también llamados subprocesos.

Se realizó un levantamiento y análisis de información, utilizando técnicas como entrevistas, cuestionarios y análisis documentario, para completar el entendimiento de la organización⁸, lo cual permitió, sobre la base de los roles y responsabilidades de cada área, la identificación de dieciocho procesos clasificados en procesos estratégicos, operativos y de soporte, según se muestra en la tabla 1.3. La identificación y definición de la estructura de procesos fueron validadas con los dueños de cada proceso.

⁷ Esta es una definición propia utilizada en los trabajos de consultoría realizados en diagnósticos y mejoras de procesos, la cual sigue los principios del enfoque o gestión por procesos. Según el alcance del presente informe, se utiliza este concepto como herramienta para el entendimiento del funcionamiento de los procesos de la organización.

⁸ Sobre estas técnicas, ver el libro “*La auditoría operativa en la práctica – Técnicas de mejora organizativa*” de Jordi Mas y Carles Ramió.

Tabla 1.3
Procesos de la IF

TIPO DE PROCESO	CÓDIGO	PROCESO (Nivel 1)	SUBPROCESO (Nivel 2)
ESTRATÉGICOS	PPT	PLANEAMIENTO	Planeamiento
			Seguimiento
			Estudios económicos
	RIS	RIESGOS	Riesgo Crediticio
			Riesgos de Mercado
			Riesgo Operacional
			Riesgo de Liquidez
			Control de límites
	FIN	FINANZAS	Gestión de Adeudados
			Gestión de Inversiones
	MKT	MARKETING	Planificación
			Ejecución
OPERATIVOS	CRE	CREDITOS	Promoción
			Evaluación y Aprobación
			Formalización de Garantías
			Desembolso
			Seguimiento
			Amortizaciones y Cancelaciones
			Levantamiento de Garantías
	REC	RECUPERACIONES	Cobranza pre-judicial
			Acuerdos de Negociación
			Cobranza judicial
			Castigos
	OPE	OPERACIONES	Promoción
			Apertura

TIPO DE PROCESO	CÓDIGO	PROCESO (Nivel 1)	SUBPROCESO (Nivel 2)
			Depósitos
			Retiros
			Transferencias
			Bloqueos y Desbloques
			Cuentas Inactivas
			Servicios
			Cancelaciones
			Cierre, habilitaciones internas y extornos
SOPORTE	TES	TESORERÍA	Administración de Caja General
			Pagos
	CON	CONTABILIDAD	Control de Liquidez
			Estructura Contable
			Revisión de Cuentas Contables
			Análisis de Información Contable
	TEC	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	Elaboración y presentación de reportes
			Planificación
			Desarrollo
			Producción
			Administración de bases de datos
			Administración de comunicaciones
			Soporte
			Monitoreo
	RRH	RECURSOS HUMANOS	Administración de seguridad
			Selección
			Desarrollo
			Gastos de Personal
			Mantenimiento de Recursos Humanos
	LOG	LOGÍSTICA	Cierre Mensual
			Adquisiciones

TIPO DE PROCESO	CÓDIGO	PROCESO (Nivel 1)	SUBPROCESO (Nivel 2)
			Recepción y Distribución
			Control y Mantenimiento de Activo Fijo
			Bienes Adjudicados
	SEG	SEGURIDAD	Monitoreo
			Mantenimiento
	LEG	LEGAL	Revisión y difusión de Normas
			Inscripción de documentos en Registros Públicos
			Contratos
			Acciones judiciales
	OYM	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	Elaboración de Normas
	RTD	RECEPCIÓN Y TRAMITE DOCUMENTARIO	Organización de Reuniones
			Recepción de Documentos
			Envío de Documentos
	PLA	PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS	Planificación
			Evaluación y Seguimiento
			Reporte
	AUD	AUDITORÍA INTERNA	Planeamiento
			Ejecución
			Seguimiento

Fuente: Trabajo de consultoría realizado en la IF
 Elaboración: Elaboración propia

1.10. Problemática relacionada a la gestión del riesgo operacional

Respecto a la gestión del riesgo operacional, la Institución Financiera presenta la siguiente problemática:

1. Carencia de personal especializado en gestión de riesgo operacional. En general en el mercado peruano, las IF han considerado dentro de su gestión al riesgo operacional a partir de la regulación publicada el 2002, y con mayor énfasis durante los últimos tres años.
2. El personal responsable de gestionar los riesgos incluyendo Directores y Alta Gerencia, tienen conocimientos y experiencia de la gestión de riesgos tradicional, y no del enfoque de gestión integral de riesgos.
3. La Alta Dirección y la Gerencia no están involucradas directamente con los riesgos operacionales o situaciones que los incrementan, no hay una cultura del riesgo. Se valora más lograr objetivos de volumen de negocio a costos posiblemente más altos que los que se podría lograr considerando los riesgos asociados a las operaciones. Las pérdidas pueden ser mayores.

4. Mayor y más compleja regulación exige mayor conocimiento y adiestramiento del personal responsable de la gestión de riesgos, directores y alta gerencia, para lograr el objetivo de cumplimiento regulatorio, debe ser parte de la estrategia de la IF.
5. La gestión del capital (patrimonio) se ve impactada por los requerimientos del Nuevo Acuerdo de Capital Basilea 2, incluyendo variables no consideradas en el planeamiento del capital de la IF.
6. Gestión centralizada de riesgos, se tienen roles definidos claramente para el área de Riesgos, pero no para las Gerencias y niveles medio y operativo. Se tiene el paradigma de que el área de Riesgos es responsable de gestionar y mantener niveles bajos del riesgo, si ocurren pérdidas, “se cree” que es por la “mala gestión del área de Riesgos”.
7. Metodología de gestión de riesgo operacional adoptada y escrita pero con bajo nivel de dinamismo (“no viva”).
8. Carencia de una herramienta adecuada para soportar la gestión del riesgo operacional de acuerdo al tamaño de las operaciones de la IF.

Conforme al alcance definido en la sección correspondiente, para el desarrollo del Capítulo III, se tomará la información disponible de la IF y lo desarrollado para implementar la gestión de riesgo operacional bajo enfoque COSO ERM. En las secciones de identificación, autoevaluación y tratamiento de riesgos, se muestra un riesgo típico del *proceso de evaluación de créditos*, seleccionado por los siguientes criterios:

- Proceso clave dentro del macroproceso de créditos, porque una buena evaluación asegura una alta probabilidad de retorno y una relación sana con el cliente.
- Se realiza previo al desembolso, por lo que se debe tener controles altamente efectivos.
- Define el volumen de operaciones crediticias para los procesos posteriores como son el desembolso y seguimiento de cartera, por lo que puede hacer más efectivo el seguimiento en función de la calidad de cartera.
- Requiere tecnología crediticia que debe ser permanentemente actualizada conforme a las estrategias del negocio basadas en riesgo.

Capítulo II

Marco Teórico para la Gestión del Riesgo Operacional bajo un Enfoque de Gestión Integral de Riesgos

2.1. Antecedentes

Los riesgos son parte de las actividades diarias de las personas ya sea en forma individual o conjunta. La humanidad, desde su existencia y a lo largo de la historia, ha convivido y afrontado una serie de riesgos, algunos con consecuencias funestas o sin ellas, frecuentes o no frecuentes⁹. De forma análoga, la actividad empresarial, entre ellas la de las Instituciones Financieras, está expuesta a riesgos, por lo tanto, sus decisiones deben considerar los posibles riesgos a los que están expuestas así como la manera de tratarlos.

Riesgo se define como “la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el logro de los objetivos” (COSO ERM 2004: 16).

Como resultado de una serie de eventos que afectaron la permanencia de grandes empresas a partir de la década de los '80s, entre ellas varias instituciones financieras, es que la gestión del riesgo operacional tomó relevancia¹⁰. A nivel internacional, los principales bancos, reguladores, e

⁹ Sobre esto, puede consultar el libro “*Against the Gods – The remarkable story of risk*” de Peter L. Bernstein.

¹⁰ Para mayor detalle ver el libro “*Managing operational risk – 20 Firmwide Best Practice Strategies*” de Douglas Hoffman, el cual muestra varios casos de pérdidas o bancarrotas ocurridas.

instituciones como el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea¹¹, así como la comunidad de profesionales de la administración de riesgos, consideraron incluir dentro de la gestión de riesgos al riesgo operacional, con lo cual pasó a ser parte de las buenas prácticas de gestión. Sobre esta base, es que se dio inicio al establecimiento de metodologías, políticas y procedimientos para gestionar los riesgos operacionales, surgiendo la necesidad de asignar capital para cubrir posibles pérdidas que pudieran ocurrir por este riesgo.

El riesgo operacional se 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” (Comité de Basilea 2003: 2).

El riesgo operacional se presenta a través de diferentes eventos que pueden surgir por fallas, errores, omisiones, uso no autorizado o fraude, de las personas, procesos, sistemas o externos, afectando una o más líneas de negocio generando uno o más efectos que reducen valor a la organización. Es inherente a todo negocio y abarca un amplio espectro de temas (ver anexo 1 “Elementos del riesgo operacional”).

¹¹ Conocido como Comité de Basilea, fue establecido a fines del año 1974 por los representantes de los bancos centrales del Grupo de los Diez países o G10. Formula estándares, guías y recomendaciones de mejores prácticas que se espera que las autoridades nacionales implementen. Para mayor información ver la Web del Banco Internacional de Pagos en <<http://www.bis.org/bcbs/history.htm>>

Dentro de este contexto, se desarrollaron varios estándares internacionales de gestión de riesgos, entre los cuales, el más reconocido en los últimos años es el COSO ERM, creado por El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)¹², el cual propone y define un marco para gestionar los riesgos de una manera integrada.

Por su parte, el Comité de Basilea en julio de 1988, publicó el primero de los Acuerdos de Basilea (Basilea 1), el cual fue un conjunto de recomendaciones con el objetivo de establecer el capital mínimo que debía tener una IF en función de los riesgos que afrontaba, denominado capital regulatorio. Este capital cubre los riesgos de crédito y mercado, y es equivalente al 8% de los activos ponderados por riesgo (APR) de la IF¹³. Sin embargo, una IF puede tener o demostrar niveles de capital más exactos o ajustados a su realidad, lo cual recibe el nombre de capital económico¹⁴.

¹² COSO se formó en 1985 para patrocinar la Comisión Nacional de Fraude de Información Financiera (la Comisión Treadway). The Treadway Commission, la cual fue financiada y patrocinada por cinco asociaciones profesionales de contabilidad e institutos de Estados Unidos: el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), Internacional de Ejecutivos Financieros (FEI), Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Institute of Management Accountants (IMA). The Treadway Commission recomendó que las organizaciones patrocinadoras de la Comisión trabajen juntas para desarrollar sistemas integrados de orientación sobre el control interno. Estas cinco organizaciones formaron lo que ahora se denomina el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Para mayor información consultar la página Web: <<http://www.coso.org/aboutus.htm>>

¹³ Según el Acuerdo, cada uno de los países signatarios, así como cualquier otro país, quedaba libre de incorporarlo en su ordenamiento regulatorio con las modificaciones que considerase oportunas.

¹⁴ El capital económico es la mejor estimación del capital requerido que las instituciones financieras pueden utilizar internamente para manejar los riesgos, dado que se calcula y asigna entre las diferentes unidades de la organización. El capital económico considera el beneficio de la diversificación, lo cual, el regulatorio omite para hacerlo más conservador.

A nivel regulatorio local¹⁵, la SBS en el año 1999, publicó la Resolución SBS N° 1040-1999 “Reglamento para la administración del sistema de control interno”, donde, entre otros requerimientos, se exigía principalmente el establecimiento, funcionamiento y monitoreo de un adecuado sistema de control interno; y en el año 2002, publicó la Resolución SBS N° 006-2002 “Reglamento para la administración de riesgos de operación”, donde se hizo exigible la implementación de un sistema de gestión de riesgo operacional que incluía la Circular SBS G-105-2002 “Riesgo de Tecnología de Información”.

2.2. Gestión de Riesgos Empresariales COSO ERM

En el contexto empresarial actual, el estándar internacional de gestión de riesgos de mayor reconocimiento es el estándar COSO – ERM¹⁶, publicado el año 2004 bajo el concepto integrado de gestión de riesgos. El COSO, "Enterprise Risk Management – Integrated Framework" publicado el 2004, define ERM como:

Gestión de riesgos empresariales es un proceso efectuado por el directorio, gerentes, y otros funcionarios, aplicada en el establecimiento de la estrategia en todos los niveles de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puede afectar a la entidad, y gestionar el riesgo dentro de su apetito de riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro de objetivos empresariales. (COSO 2004: 4)

¹⁵ Puede disponerse de todas las normas publicadas por la SBS, en su página Web: <<http://www.sbs.gob.pe/PortalSBS/normatividad/index.asp>>

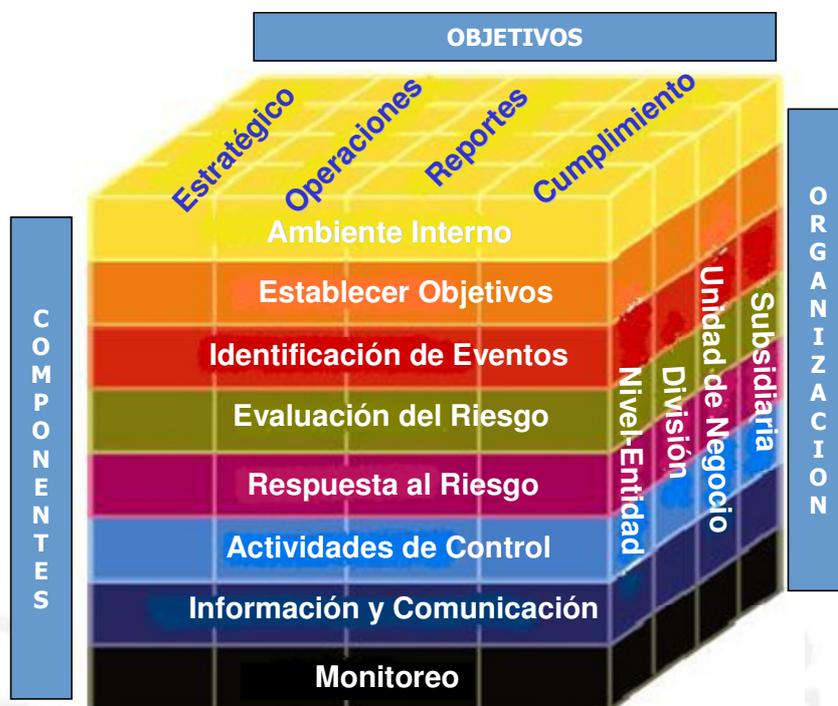
¹⁶ Es una versión mejorada y enfocada en gestión de riesgos del texto “COSO, Control Interno – Marco Integrado”, publicado en 1992 y modificado en 1994.

El marco para la gestión integrada de riesgos COSO ERM, busca ayudar en la creación de valor para los accionistas a través de una estructura adecuada e interrelacionada enfocada en gestionar los riesgos de la organización de forma integral. El valor se maximiza en la medida en que se cuente con objetivos y estrategias establecidas para lograr un adecuado balance entre crecimiento, metas, rentabilidad, riesgos, y el uso efectivo y eficiente de los recursos de la organización. Esta estructura, fluye a través de los distintos niveles de la organización, con roles y responsabilidades establecidos enfocados en la gestión de riesgos. Lo que se busca es contar con un único marco o metodología estándar de gestión de riesgos para ayudar a la gerencia a lograr el desempeño y rentabilidad deseados previniendo la pérdida innecesaria de recursos, o en su defecto, mantener las pérdidas en los niveles de apetito y tolerancia al riesgo (COSO ERM 2004: 3-9).

COSO ERM incluye cuatro categorías de objetivos y ocho componentes, indicando que el control interno es parte de la gestión integral de riesgos.

A continuación se muestra el esquema general de la relación entre los objetivos y los componentes en una matriz tridimensional, llamado “cubo COSO ERM”.

Figura 2.1
Matriz Tridimensional: Cubo COSO ERM



Fuente: COSO ERM
Elaboración: Comisión Treadway

Las cuatro categorías de objetivos son los siguientes:

- **Estratégicos:** metas de alto nivel, alineados con la visión y misión de la organización. Reflejan la elección de la alta dirección en cuanto a cómo la entidad procurará crear valor para sus grupos de interés.
- **Operativos:** relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas.

- Reporte: relacionados con la confiabilidad de la información reportada (sea interna o externa, de carácter financiero y no financiero).
- Cumplimiento: relacionados al cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (COSO ERM 2004:35-36)

Los ocho componentes se describen a continuación:

- Ambiente interno.- Abarca el entorno de la organización, es la base de todos los componentes de la gestión de riesgos, proporcionando disciplina y estructura. Influye en cómo se establecen las estrategias y los objetivos; cómo se estructuran las actividades del negocio; y cómo se identifican, evalúan y controlan / mitigan los riesgos. Está comprendido por:
 - Filosofía de gestión de riesgo
 - Apetito por el riesgo
 - Rol de supervisión del Directorio
 - Integridad y valores éticos
 - Compromiso de competencia
 - Estructura organizacional y procesos
 - Asignación de autoridad y responsabilidad
 - Políticas y prácticas de Recursos Humanos
 - Políticas y Procedimientos de Gestión de Riesgos
 - Crear Área/Unidad de Riesgo (COSO ERM 2004: 27-34)

- Establecimiento de objetivos.- Los objetivos son definidos a nivel estratégico alineados a la visión y misión de la organización, estableciendo la base para los objetivos operativos, de reporte y cumplimiento. Una condición previa para la efectiva identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta de riesgos es el establecimiento de objetivos. Los objetivos están alineados con el riesgo aceptado de la entidad, el cual impulsa sus niveles de tolerancia al riesgo. Está comprendido por:
 - Objetivos Estratégicos
 - Objetivos de Operación
 - Objetivos de Reporte
 - Objetivos de Cumplimiento
 - *Apetito por el riesgo*: El monto total de riesgo que una compañía u otra entidad desea aceptar para la obtención de su misión / visión
 - *Tolerancia al riesgo*: La variación relativa aceptable para el logro de un objetivo (COSO ERM 2004: 35-40)

- Identificación de eventos.- Un evento es un incidente o hecho, derivado de fuentes internas o externas, que afecta la ejecución correcta de la estrategia o el logro de objetivos. Eventos con impacto negativo representan riesgos, mientras que eventos con impacto positivo representan oportunidades. Está comprendido por:

- Eventos: positivos o negativos
 - Factores externos: económicos, naturaleza y medio ambiente, políticos, culturales, sociales, tecnológicos
 - Factores internos: infraestructura, personal, procesos, tecnología
 - Técnicas de identificación de eventos
 - Interdependencia de eventos
 - Categorías de eventos
 - Distinción de riesgos y oportunidades (COSO ERM 2004: 41-47)
- Evaluación de riesgos.- La evaluación de riesgos permite que la organización estime en qué medida eventos potenciales afectan el logro de sus objetivos. La evaluación de riesgos se realiza a través de dos perspectivas: impacto y probabilidad. Los enfoques cuantitativos no sustituyen necesariamente a los enfoques cualitativos, más bien se complementan. Comprende lo siguiente:
 - Riesgo inherente y residual
 - Impacto y probabilidad
 - Metodologías y técnicas:
 - Enfoques cualitativos
 - Autoevaluación
 - Mapas de riesgo
 - Enfoques cuantitativos

- Distribuciones de severidad y frecuencia
 - Procesos estocásticos (COSO ERM 2004: 49-54)
-
- Respuesta al riesgo.- Habiendo identificado los riesgos significativos, la gerencia determina como responderá para mitigarlos, eligiendo entre las estrategias alternativas de: evitar, reducir, compartir o aceptar. Se evalúa el efecto en el impacto y probabilidad del riesgo, así como el costo-beneficio, seleccionando una respuesta que lleve al riesgo residual a ubicarse dentro de la tolerancia del riesgo deseado. Comprende lo siguiente:
 - Categorías de Respuestas
 - Identificar respuestas al riesgo
 - Evaluar efectos en impacto y probabilidad
 - Evaluar costo-beneficio
 - Selección de respuestas (COSO ERM 2004: 55-60)

 - Actividades de control.- Establecimiento y revisión continua de políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son llevadas a cabo; en sí mismas estas actividades pueden ser la respuesta al riesgo. Ocurren a lo largo de toda la organización, a todo nivel y función y logran cumplir con los objetivos de la entidad en todas sus categorías. Incluye lo siguiente:

- Integración con la respuesta al riesgo
- Tipos de actividades de control:
 - Preventivas vs. Detectivas
 - Manuales vs. Automatizadas
- Controles en sistemas de información:
 - - Controles generales
 - - Controles específicos (COSO ERM 2004: 61-66)
- Información y comunicación.- Se necesita información en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos. La información pertinente es identificada, capturada y comunicada oportunamente, permitiendo que el personal lleve a cabo sus responsabilidades. Comprende lo siguiente:
 - Información: fuentes internas y externas, cuantitativa y cualitativa, financiera y no financiera
 - Sistemas estratégicos e integrados
 - Nivel de detalle y oportunidad de la información
 - Calidad de la información
 - Comunicación (interna y externa, vertical y horizontal)
(COSO ERM 2004: 67-74)
- Monitoreo.- Consiste en determinar si el funcionamiento de la gestión de riesgos corporativos continua siendo eficaz. Se logra a través de la supervisión continua de las actividades o a través de

evaluaciones independientes, o una combinación de ambos. La supervisión debe entenderse como el proceso de evaluar y monitorear la presencia y funcionamiento de los componentes de ERM. Incluye lo siguiente:

- Evaluaciones independientes:
 - Auditores internos
 - Auditores externos
 - Especialistas
- Evaluaciones continuas / supervisión permanente
- Reporte de Deficiencias (COSO ERM 2004: 75-81)

2.3. Nuevo Acuerdo de Capital Basilea 2

El Nuevo Acuerdo de Capital (NAC) publicado en junio de 2004, es el segundo de los acuerdos de Basilea, por lo que recibe el nombre de Basilea 2 (B2). En junio de 2006 se publicó la versión integral de los trabajos del nuevo marco, con el nombre de *Convergencia internacional de medidas y normas de capital*, el cual consolida los documentos publicados por el Comité¹⁷. Su propósito es ser el estándar a seguir por los reguladores para la asignación de capital de los bancos, con la finalidad de proteger a las entidades financieras frente a los riesgos de crédito, mercado y operacional.

¹⁷ En 1996 se incluyó el requerimiento patrimonial por riesgos de mercado; en 1999, se publicó un primer documento consultivo, con un enfoque más sensible al riesgo; en enero 2001, se publicó el segundo documento consultivo; en abril 2003, se publicó el tercer documento consultivo. Asimismo, se realizaron 3 estudios cuantitativos (Quantitative Impact Study-QIS), el último realizado en abril de 2003 a 43 países (365 bancos). Para mayor información, consultar la página Web del Banco Internacional de Pagos: <<http://www.bis.org>>

Entre las principales diferencias con el primer acuerdo¹⁸, se tiene que el NAC B2 introduce el riesgo de mercado formalmente y asigna capital por riesgo operacional, dentro de un contexto de mayor sensibilidad al riesgo, que debe funcionar sobre la base de tres pilares:

- Pilar I: El cálculo de los requisitos mínimos de capital (considerado en el primer acuerdo)
- Pilar II: El proceso de supervisión del regulador
- Pilar III: La disciplina de mercado

En el anexo 2 puede verse un cuadro comparativo con las principales diferencias entre Basilea 1 (B1) y B2.

Para riesgo operacional, el nuevo acuerdo incluye los siguientes puntos por cada pilar¹⁹.

¹⁸ Tomado de la presentación "*Basilea II: El Nuevo Acuerdo de Capital*", disponible en la página Web de la SBS.

¹⁹ Tomado de la presentación "*Gestión de Riesgos de Operación*", disponible en la página Web de la SBS: <<http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/BASILEA/presentaciones.htm>>

Tabla 2.1
Pilares del Nuevo Acuerdo para Riesgo Operacional

Pilar 1 Requerimiento de capital	Pilar 2 Revisión del Supervisor	Pilar 3 Disciplina de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • 3 Métodos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indicador Básico ○ Estandarizado ○ Avanzado (AMA) • Criterios de admisión para los Métodos Estandarizado y Avanzado • El primer método no tiene requisitos de entrada, aunque se recomienda el cumplimiento de las “Buenas prácticas”²⁰ propuestas por el Comité 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Principios de supervisión orientados a asegurar que los bancos posean un nivel adecuado de capital • Referencia a 20 guías emitidas por el Comité sobre gestión de riesgos (incluye control interno, banca electrónica, riesgos operativos, etc.) • Transparencia del supervisor • Coordinación con otros supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> • Define aspectos que deben ser informados al mercado respecto a la gestión de cada riesgo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel de capital asignado en función al método de capital utilizado ○ Estrategias y procesos ○ Estructura organizativa ○ Sistemas de medición y/o de reporte utilizados ○ Políticas de cobertura y/o mitigación del riesgo

Fuente: “Gestión de Riesgos de Operación” – Presentaciones de Funcionarios SBS
Elaboración: Alejandro Medina

Para implementar el NAC B2, los reguladores bancarios consideran las necesidades y características propias de cada país.

²⁰ Ver documento “*Buenas prácticas para la supervisión y gestión del riesgo operativo*” publicado el año 2003 por el Comité de Basilea.

2.4. Regulación de la SBS sobre riesgo operacional

Dentro del marco del COSO ERM y el NAC B2, la SBS ha publicado las siguientes normas referentes a la gestión integral de riesgos y gestión de riesgo operacional:

- *Resolución SBS N° 37-2008 “Reglamento para la Gestión Integral de Riesgos”*, que toma como marco de referencia al estándar internacional de gestión de riesgos COSO ERM, e incluye lo siguiente:
 - Definición de gestión integral de riesgos (GIR), además de las categorías de objetivos.
 - Componentes de la gestión integral de riesgos.
 - Tipos de riesgos, considerando los riesgos de crédito, estratégico, de liquidez, de mercado, operacional, de seguro, y de reputación, indicando que es una lista no limitativa.
 - Prácticas cuestionables, referido a que se debe contar con sistemas internos apropiados para resolver los casos de actividades ilícitas o fraudes.
 - Relación entre la GIR y el Control Interno, indicando que la GIR incluye al control interno con un alcance más amplio enfocado en el riesgo. Además, indica que el objetivo de confiabilidad de la información se refiere a toda la información y no solamente a los estados financieros.

- Responsabilidades del Directorio, Gerencia General, Gerencias, Unidad de Riesgos y Jefe de Riesgos.
 - Criterios que debe cumplir el perfil del Jefe de Riesgos.
 - Establecimiento del Comité de Riesgos y Comité de Auditoría, indicando los requisitos mínimos para su conformación así como sus funciones.
 - Subcontratación, indicando la responsabilidad de las empresas supervisadas de los servicios subcontratados; además, introduce el concepto de subcontratación significativa²¹ indicando que para éstas, se debe realizar un análisis formal de riesgos el cual debe ser puesto en conocimiento del Directorio para aprobación.
 - Rol de Auditoría Interna y Auditoría Externa.
 - Revelación de las principales características de la gestión integral de riesgos en la Memoria Anual.
- *Resolución SBS N° 2116-2009 “Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional”, que reemplaza a la Resolución SBS N° 006-2002 “Reglamento para la administración de riesgos de operación”, e incluye lo siguiente:*
 - Definición de riesgo operacional.

²¹ En el artículo 21° se define como “...aquella subcontratación que, en caso de falla o suspensión del servicio, puede poner en riesgo importante a la empresa, al afectar sus ingresos, solvencia, o continuidad operativa” (Resolución SBS N° 37-2008).

- Factores que originan el riesgo operacional: procesos internos, personal, tecnología de información, y eventos externos.
- Eventos de pérdida por riesgo operacional, conforme a Basilea 2.
- Responsabilidades del Directorio, Gerencia, Comité de Riesgos, Unidad de Riesgos.
- Aspectos mínimos del Manual de gestión del riesgo operacional.
- Metodología para la gestión del riesgo operacional enmarcada dentro de los componentes de la gestión integral de riesgos, así como sus criterios de cumplimiento.
- Base de datos de eventos de pérdida y sus criterios de cumplimiento.
- Sistema de gestión de la continuidad del negocio y un sistema de gestión de la seguridad de la información, indicando que se debe cumplir con lo establecido en las normas específicas correspondientes²².
- Políticas y procedimientos para gestionar los riesgos operacionales asociados a la subcontratación, así como su alcance mínimo.

²² Para mayor detalle sobre estos temas, puede consultar la Circular SBS G-139-2009 "Reglamento para la Gestión de Continuidad del Negocio", y la Circular SBS G-140-2009 "Reglamento para la Gestión de la Seguridad de la Información", las cuales no forman parte del alcance del presente documento.

- Informe anual de gestión de riesgo operacional para la SBS según disposiciones establecidas para el contenido mínimo y forma de envío.
 - Roles de Auditoría Interna, Auditoría Externa, y de las Empresas Clasificadoras de Riesgos.
 - Presentación de las características principales de la gestión del riesgo operacional en la Memoria Anual.
- *Resolución SBS N° 2115-2009 “Reglamento para el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional”, que incluye lo siguiente:*
 - Destinar patrimonio efectivo (capital regulatorio) por riesgo operacional aplicando uno de los siguientes métodos: método del indicador básico, método estándar alternativo, o método avanzado²³. La utilización de los dos últimos requiere pasar un proceso de autorización establecido por la SBS²⁴.
 - Requisitos para solicitar autorización para la utilización del método estándar alternativo o un método avanzado.
 - Método del indicador básico.
 - Método estándar alternativo²⁵.

²³ Para poder establecer estas reglas, previamente se modificó la Ley de Bancos en Junio 2008 incluyendo la implementación del NAC B2. Esta resolución está basada en el NAC B2.

²⁴ Sobre esto puede consultar la columna de “Información General” del Portal del Supervisado en <https://extranet.sbs.gob.pe/app/>

²⁵ En el capítulo 4 se describe la aplicación del método estándar alternativo, así como su impacto en el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional.

- Métodos avanzados, que incluye los requisitos mínimos cualitativos y cuantitativos para utilizarlo.

Para comprender cómo es que se enmarca la regulación peruana dentro de lo establecido por el Comité de Basilea, se ha preparado la siguiente tabla que muestra la relación entre los principios para las buenas prácticas de gestión del riesgo operacional y la regulación de la SBS.

Tabla 2.2
Relación entre los Principios de Basilea 2 y la Regulación SBS

Principios de Basilea 2	Resolución SBS N° 2116-2009
Principio 1: Participación del Directorio en el monitoreo y aprobación de la metodología utilizada por la empresa para la gestión del riesgo operacional	Artículo 6º
Principio 2: Gestión del riesgo operacional sujeta a un proceso eficaz e integral de auditoría interna por parte de personal independiente, capacitado y competente	Artículos 17º, 18º y 19º
Principio 3: Participación de la Gerencia General en la aplicación de la metodología	Artículos 7º y 8º
Principio 4: Identificación de riesgos operacionales en productos, procesos y sistemas	Artículos 10º, 11º y 14º
Principio 5: Monitoreo de los perfiles de riesgo operacional y de las exposiciones importantes a pérdidas	Artículos 8º, 10º
Principio 6: Establecer políticas, procesos y procedimientos para controlar y/o mitigar los riesgos relevantes	Artículos 9º, 10º, 11º y 12º
Principio 7: Contar con planes de contingencia y de continuidad de negocios	Artículo 13º y 14º

Principios de Basilea 2	Resolución SBS N° 2116-2009
Principio 8: Supervisores deben exigir el mantenimiento de un marco eficaz para gestionar los riesgos de operación	Artículos 6º, 7º, 8º, 9º, 10º, 11º, 12º, 13º y 14º
Principio 9: Supervisores deben evaluar periódicamente las políticas, prácticas y procedimientos utilizados por las empresas para gestionar sus riesgos operativos	Artículos 15º y 16º
Principio 10: Divulgación de la gestión de riesgo operacional	Cuarta disposición final y transitoria

Fuentes: Buenas prácticas para la gestión del riesgo operacional / Resolución SBS N° 2116-2009 Reglamento para la gestión del riesgo operacional

Elaboración: Elaboración propia



Capítulo III

Actividades desarrolladas en la Institución Financiera para aplicar la Gestión de Riesgo Operacional bajo Enfoque COSO ERM

En el presente capítulo se describe, a manera de guía, las actividades realizadas en la IF para aplicar la gestión de riesgo operacional dentro del enfoque de gestión integral de riesgos, COSO ERM. Para esto, es necesario indicar, que a la fecha del trabajo, la IF ya contaba con una metodología de gestión de riesgo operacional propia de acuerdo al tamaño de su organización²⁶, la cual ha sido adaptada de acuerdo a los componentes del COSO ERM y a la regulación peruana vigente.

El propósito del capítulo es mostrar el modelo aplicado de gestión de riesgo operacional bajo COSO ERM en la IF, el mismo que puede ser aplicado a la realidad de cualquier otra organización. Es importante indicar, que el COSO ERM es el marco integrado de gestión de riesgos, por lo que la gestión de cada tipo de riesgo, como por ejemplo el riesgo de crédito o los riesgos de mercado, tiene su propia metodología de gestión. De acuerdo a este principio, este capítulo muestra cómo la gestión del riesgo operacional puede adecuarse a lo establecido como modelo de gestión integral de riesgos en el estándar COSO ERM.

²⁶ La metodología de gestión de riesgo operacional utilizada por la IF, fue diseñada e implementada en un trabajo de consultoría realizado el año 2003, basada en el estándar australiano de gestión de riesgos AS/NZS 4360:1999, previo a la publicación del COSO ERM y su exigencia en la regulación peruana que se inició el año 2009 (ver Capítulo 2).

El trabajo se realizó liderado por el Equipo Consultor con el patrocinio de la Gerencia de Riesgos de la IF, para lo cual se preparó un cronograma de actividades que incluyó el plan del proyecto, relevamiento de información, análisis de brechas de cumplimiento, talleres de capacitación, asignación de tareas, monitoreo de su cumplimiento, y presentación de los entregables que incluyeron el plan de implementación y la actualización de la metodología de gestión de riesgo operacional.

En términos generales, el tiempo de implementación puede variar dependiendo de la complejidad de las brechas, así como del compromiso y recursos asignados para la gestión de riesgos.

El siguiente esquema permite tener una visión de proyecto para la implementación de la gestión de riesgo operacional bajo COSO ERM.

Figura 3.1
Componentes de la Gestión de Riesgos Empresariales



Fuente: COSO ERM
Elaboración: Elaboración propia

A continuación se muestra un diagrama de Gantt del proyecto que incluye las principales actividades realizadas para implementar la gestión de riesgo operacional bajo COSO ERM en la IF.

Figura 3.2
Diagrama de Gantt del proyecto

Item	Actividad	Duración	Precedente	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
1	Elaborar y presentar el Plan de Proyecto	31 días	-	■					
2	Relevar información por cada componente	30 días	1		■				
3	Identificar y analizar las de brechas de cumplimiento	31 días	1			■			
4	Elaborar y presentar el Plan de Implementación	16 días	1			■			
5	Establecer acuerdos, responsabilidades y fechas con la Gerencia	15 días	4				■		
6	Capacitar en COSO ERM a la Dirección y Alta Gerencia	30 días	4				■		
7	Capacitar en COSO ERM a las jefaturas y personal operativo	30 días	4				■		
8	Actualizar la gestión de riesgo operacional bajo COSO ERM	30 días	4				■		
9	Realizar los Talleres de gestión de riesgo operacional por proceso	62 días	8					■	
10	Adecuar los documentos normativos a la nueva metodología	62 días	8					■	
11	Realizar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos	62 días	5					■	
12	Elaborar y presentar el Informe Final	31 días	8						■

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

3.1. Elementos del Ambiente Interno

En la IF se hizo una revisión del ambiente interno por cada elemento, identificando la situación en la que se encontraba en la fecha de revisión y estableciendo planes de acción para cerrar las brechas encontradas respecto a la gestión del riesgo operacional, lo cual permitió a la IF, cumplir adecuadamente con este componente. A continuación se muestra el resumen del análisis y los planes de acción por cada elemento.

Tabla 3.1
Análisis de brechas y planes de acción – Ambiente interno

Elemento	Situación encontrada / brecha de cumplimiento	Plan de Acción
Filosofía de gestión de riesgo	<p>Gestionar los riesgos financieros que pueden afectar las operaciones de la IF.</p> <p>Brechas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de un enfoque de gestión integral de riesgos Metodología de gestión de riesgo operacional enfocada en cumplimiento regulatorio y no en agregar valor al negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y difundir el Manual de Gestión Integral de Riesgos Actualizar la metodología de gestión de riesgo operacional según COSO ERM y capacitar al personal <p>Responsable: Gerente de Riesgos Duración: 2 meses</p>
Apetito por el riesgo	<p>Tienen definidos objetivos estratégicos pero no el apetito por el riesgo ni los niveles de tolerancia.</p> <p>Brechas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta definir apetito por el riesgo y tolerancia al riesgo en los objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Definir apetito por el riesgo y tolerancia al riesgo en los objetivos estratégicos <p>Responsable: Gerente de Riesgos, Comité de Riesgos y Directorio Duración: 2 meses</p>

Elemento	Situación encontrada / brecha de cumplimiento	Plan de Acción
Rol de supervisión del Directorio	<p>Directorio toma conocimiento de la gestión de los riesgos operativos anualmente o cuando ocurren pérdidas importantes por causas operativas.</p> <p>Brecha:</p> <ul style="list-style-type: none"> No se evidencia que para la toma de decisiones se considere los reportes de gestión de riesgo operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar el Reglamento del Comité de Riesgos, del Grupo de Análisis de Riesgos (GAR) y del Directorio <p>Responsable: Gerente de Riesgos Duración: 2 meses</p>
Integridad y valores éticos	<p>Se cuenta con valores éticos como parte de la cultura organizacional.</p> <p>Brecha:</p> <ul style="list-style-type: none"> No se tiene un Código de Conducta 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y difundir el Código de Conducta <p>Responsable: Oficial de Cumplimiento Duración: 1 mes</p>
Compromiso de competencia	<p>Se cuenta con personal competente para los puestos que desempeñan a través del cumplimiento de las políticas y procedimientos de recursos humanos, y compromiso para lograr la excelencia y transparencia a través de los valores.</p> <p>Sin Brecha.</p>	-
Estructura organizacional y procesos	<p>Se cuenta con una adecuada estructura organizacional para los procesos actuales, los mismos que están identificados y se ha definido la estructura de procesos de la IF.</p> <p>Brecha:</p> <ul style="list-style-type: none"> Manuales de Procedimientos desactualizados respecto a la estructura de procesos definida²⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar los Manuales de Procedimientos conforme a la estructura de procesos establecida y de ser necesario la estructura organizacional <p>Responsable: Jefe de Desarrollo Duración: 6 meses</p>

²⁷ Ver sección Estructura de procesos en el Capítulo 1.

Elemento	Situación encontrada / brecha de cumplimiento	Plan de Acción
Asignación de autoridad y responsabilidad	Se cuenta con límites de autonomía establecidos para las operaciones de negocio (créditos y operaciones) así como con segregación de funciones razonable. Sin Brecha.	-
Políticas y prácticas de Recursos Humanos	Se cuenta con políticas y procedimientos de personal, así como un Programa de Capacitación. Brecha: <ul style="list-style-type: none"> Los manuales de políticas y procedimientos de recursos humanos están desactualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar / actualizar y difundir los manuales de políticas y procedimientos de recursos humanos, según la estructura de procesos Implementar un sistema de incentivos para la gestión de riesgos Responsable: Gerente de Administración Duración: 3 meses
Políticas y Procedimientos de Gestión de Riesgos	Se cuenta con manuales de gestión de riesgos, y de gestión de riesgo operacional. Brecha: <ul style="list-style-type: none"> Las políticas y procedimientos de gestión de riesgo operacional no están conforme al COSO ERM. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar las políticas y procedimientos de gestión de riesgo operacional según COSO ERM, incluyendo la GSI y GCN Responsable: Gerente de Riesgos Duración: 2 meses
Crear Área/Unidad de Riesgo	Se cuenta con una Unidad de Riesgos, encargada de dirigir la gestión de riesgos, incluyendo el Comité de Riesgos, el Comité de Riesgo Operacional, Grupos de Análisis de Riesgo (GAR). Sin Brecha.	-

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

Una vez finalizados, se completa el cumplimiento adecuado del componente ambiente interno, y como buena práctica, debe revisarse anualmente a fin de identificar cambios y realizar las actualizaciones correspondientes.

3.2. Proceso de establecimiento de objetivos

El trabajo realizado se basó en la información contenida en el Plan Estratégico 2007 – 2011 de la IF y su Plan de Negocios 2008 – 2009. Conforme al alcance, no incluyó una actualización de los objetivos, más bien la forma de alinearlos a los conceptos del COSO ERM.

A la fecha del trabajo, la IF no contaba con el concepto de apetito al riesgo formalmente establecido y solamente contaba con objetivos estratégicos, en su mayoría relacionados al crecimiento del negocio. Por lo tanto, estos objetivos no incluían las variaciones como parte del concepto de tolerancia al riesgo. Dadas estas limitaciones, las actividades desarrolladas para adecuarla a éste componente fueron:

1. Establecer valores de impacto en términos financieros por riesgo operacional

Se requirió información a la Gerencia de Riesgos sobre registros de pérdidas por riesgo operacional, utilidades del ejercicio, niveles de ingresos, así como montos de pérdida que podrían poner en riesgo el funcionamiento de la IF y montos de

pérdidas considerados insignificantes, con la finalidad de poder establecer cualitativamente, rangos de impacto financiero, y sobre ello, definir el apetito por riesgo operacional.

Con estos datos, y sobre la base del juicio experto de la Gerencia de Riesgos, se propuso lo siguiente:

Tabla 3.2
Niveles de Impacto Financiero

IMPACTO	VALOR EN S/.
Catastrófico	De 1,000,001 a más
Mayor	De 200,001 a 1,000,000
Moderado	De 10,001 a 200,000
Menor	De 2,001 a 10,000
Insignificante	De 1 a 2,000

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

Esto indica, que un evento de pérdida operacional puede aceptarse hasta un nivel máximo de S/. 200,000, es decir, podría aceptarse como máximo hasta un nivel de impacto moderado. Para cualquier nivel que se defina, por buenas prácticas debe ser revisado al menos anualmente. En gestión de riesgos, la ocurrencia de un solo evento puede significar una pérdida catastrófica, lo cual generalmente se mitiga con la cobertura de pólizas de seguros, y en caso de eventos de alto nivel de ocurrencia, se mitigan estableciendo controles adecuados para llegar al nivel de riesgo aceptable²⁸.

²⁸ Esto se explica en mayor detalle en la sección 3.5 Tratamiento de los riesgos operacionales.

2. Dar ejemplos de objetivos alineados al riesgo

Dado que el Plan Estratégico solo incluye objetivos estratégicos, se tomó uno de ellos para formularlo conforme al COSO ERM. Respecto a los otros objetivos, se propusieron a manera de ejemplos, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3.3
Objetivos aplicando COSO ERM

Tipo de Objetivo	Descripción sin COSO ERM	Descripción con COSO ERM
Estratégico	Posicionarse como una institución financiera sólida, confiable, patrimonio de la región	Posicionarse como una institución financiera sólida, confiable con un nivel de satisfacción de servicio al cliente del 80% siendo aceptable un 75%
Operación	Incrementar las colocaciones en los mercados actuales	Incrementar las colocaciones en un promedio del 30% con un mínimo aceptable del 27%, y un nivel de morosidad de 20% por debajo del promedio del sistema financiero
Reporte	Enviar los reportes a la SBS conforme a la forma y plazos establecidos	Enviar los reportes a la SBS conforme a la forma y plazos establecidos sin tener ningún reproceso salvo casos de contingencia (tolerancia "0")
Cumplimiento	Resolver los reclamos de clientes dentro de los plazos establecidos en cumplimiento con las leyes y regulaciones vigentes	Resolver los reclamos de clientes dentro de los plazos establecidos con un 4% de los casos elevados a otras instancias (por ejemplo INDECOPI), máximo aceptable 6%

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

3. Establecer Plan de Acción

Luego de haber mostrado cómo se realiza el proceso de establecimiento de objetivos según COSO ERM, con el fin de completar las actividades que permitan lograr un cumplimiento adecuado de este componente, se entregó el siguiente plan de acción, el cual debe ser liderado por la Gerencia de Riesgos.

Tabla 3.4
Planes de acción – Establecimiento de objetivos

Elemento	Plan de Acción	Responsable - Duración
Apetito por riesgo operacional	<ul style="list-style-type: none"> Revisar los niveles de impacto financiero con el Comité de Gerencia a fin de establecer la política de niveles de riesgo aceptables Proponer para aprobación al Comité de Riesgos y Directorio Actualizar la metodología de evaluación de riesgo operacional y el manual de procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Riesgos - 1 mes Comité de Gerencia - 1 mes Gerente de Riesgos - 1 mes
Misión, Visión, objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Sobre la base del apetito por riesgo operacional, revisar la declaración de misión y visión, y reformular los objetivos estratégicos indicando sus metas Actualizar el Plan Estratégico y Plan de Negocios, considerando los tipos de objetivo estratégicos, de operación, de reporte y de cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Gerencia - 2 meses Comité de Gerencia - 3 meses
Tolerancia al riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las métricas y niveles de tolerancia al riesgo para cada objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Gerencia - 2 meses

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

3.3. Identificación de riesgos operacionales

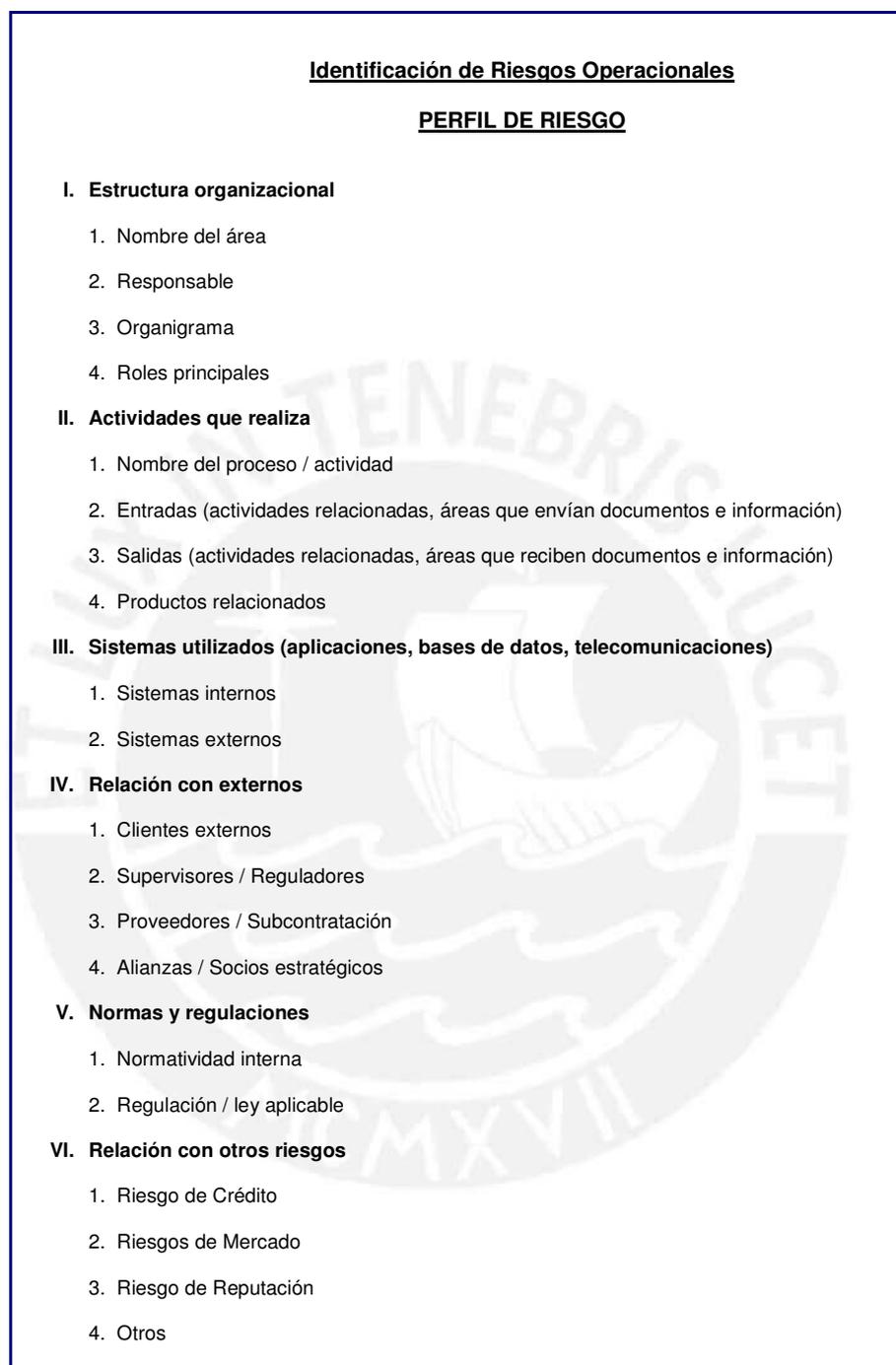
Para desarrollar esta etapa, como primer paso se procedió a revisar la metodología de gestión de riesgo operacional de la IF, la cual incluía procedimientos para realizar la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos. Esta metodología fue adecuada a lo establecido en los componentes de identificación, evaluación, respuesta al riesgo y actividades de control del COSO ERM.

En esta sección, se describe la aplicación del COSO ERM a la metodología de riesgo operacional de la IF para identificar los riesgos operacionales, según el siguiente procedimiento:

1. Se documentó el Perfil de Riesgo del macroproceso²⁹ (ver figura 3.3), el cual incluye información de alto nivel respecto a la estructura organizacional, actividades que se realizan, sistemas o aplicaciones utilizados, relación con externos, normas y regulaciones, relación con otros riesgos. Para tener una visión general del macroproceso y la interrelación de los procesos que lo componen, se utilizó como herramienta el mapa del proceso de alto nivel (ver figura 3.4), lo cual facilita la identificación de los riesgos asociados. Cada proceso tiene un objetivo relacionado a un objetivo estratégico.

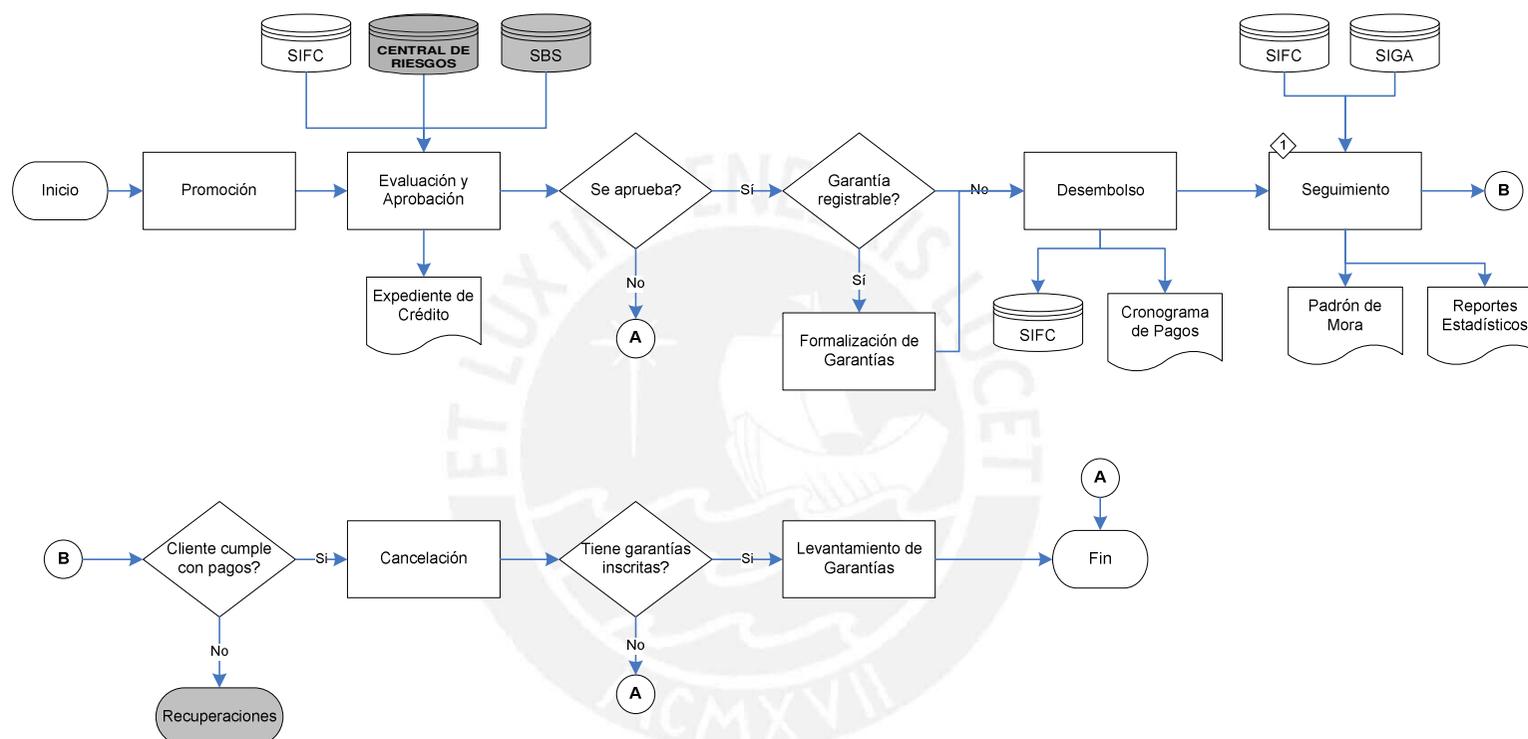
²⁹ Esto puede aplicarse también para identificar riesgos en un área, proyecto o producto.

Figura 3.3
Perfil de riesgo



Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

Figura 3.4
Mapa del proceso de créditos



1. Incluye alternativas de refinanciación, reprogramación, reestructuración de deudas. Además todos los acuerdos de pago resultado de las negociaciones.

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

2. En sesiones de trabajo con personal vinculado al proceso, se identificaron los riesgos operacionales aplicando la técnica de “lluvia o tormenta de ideas” considerando las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede ocurrir que nos haga perder dinero?
- ¿A qué estamos expuestos?
- ¿Qué puede fallar?
- ¿Qué puede ocurrir para no llegar al objetivo?

Es necesario precisar, que un evento de riesgo, está compuesto por los siguientes elementos: hecho, causa(s), consecuencia(s), para lo cual, se sugiere redactarlo en el orden que mejor pueda ser comprendido.

3. Se identificó el tipo de riesgo a la cual pertenecía cada riesgo según las Categorías de riesgos operacionales de la metodología de la IF (ver anexo 3).
4. Se identificó si el riesgo está relacionado con otros tipos de riesgo, como el riesgo de crédito, riesgos de mercado, riesgo de liquidez, o riesgo de reputación.
5. Se identificó a qué objetivo afectaba el riesgo identificado.

6. Se documentó la información obtenida en una matriz de riesgos³⁰. A manera de análisis, en la figura 3.5 se muestra un evento de riesgo del proceso de evaluación de créditos, que es un proceso clave de la IF.

Figura 3.5
Matriz de Riesgos

INSTITUCIÓN FINANCIERA		
MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES		
PROCESO: CRÉDITOS		
SUBPROCESO: EVALUACION DE CRÉDITOS		
OBJETIVO: Lograr un nivel de efectividad del 90% de los créditos normales sobre el total de créditos aprobados.		
I. RIESGOS		
GAR		
Evento de Riesgo	Código de Categoría de Riesgo	Relación con riesgos - Crédito (C), Mercado (M), Liquidez (L), Reputacional (R), Estratégico (E)
El Analista no detecta errores, falsificación o inconsistencias en la información del cliente al no cumplir con los procedimientos definidos. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No ordenar verificación domiciliaria (si aplica) <input type="checkbox"/> No consultar a la Central de Riesgos <input type="checkbox"/> No efectuar análisis comparativos de la información <input type="checkbox"/> No validar las copias contra documentos originales <input type="checkbox"/> No verificar la posición de cliente <input type="checkbox"/> No medir correctamente la capacidad de pago <input type="checkbox"/> No verificar el llenado de campos obligatorios <input type="checkbox"/> No revisar créditos vinculados <input type="checkbox"/> No verificar la propiedad de la garantía (para hipotecario) 	R013	C, E

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

³⁰ La matriz de riesgos y controles utilizada, así como la forma de implementar el modelo, ha sido el resultado de mejorar la metodología aplicada en trabajos relacionados como parte de la experiencia profesional. Ver Anexo 21.

3.4. Autoevaluación de riesgos operacionales

Una vez identificados los riesgos, el siguiente paso es evaluarlos. Para esto, se debe contar con información referente a ellos, como por ejemplo, eventos de pérdida ocurridos en la organización, o en el sector donde opera; factores que pueden incrementar su ocurrencia o daño potencial; el conocimiento de la actividad, proceso, proyecto o producto donde puede ocurrir el riesgo, así como del funcionamiento de sus controles y su efectividad.

Según COSO ERM, los riesgos se deben evaluar con criterios de impacto y probabilidad utilizando una combinación de técnicas o métodos cualitativos y cuantitativos. Dado que en la IF no existía una data de pérdidas que reúna los requisitos para realizar evaluaciones cuantitativas, es que se utilizó la técnica cualitativa llamada *autoevaluación*, que se basa en el conocimiento, criterio y experiencia de los evaluadores (ver detalle en Anexo 4). Para realizarla, se tomaron los criterios de impacto y probabilidad de la metodología establecida en la IF (ver Anexos 5 y 6), y con cada gerencia de línea se definieron los Grupos de Análisis de Riesgos (GARs), conformados por personal con experiencia y conocimiento de las actividades a evaluar. Cada GAR incluía a dos personas con el rol de Gestores de Riesgo del proceso a evaluar.

La autoevaluación se desarrolló de la siguiente manera:

1. Bajo el supuesto de la no existencia de controles, se determinó el impacto y probabilidad de los riesgos, dando como resultado el nivel riesgo absoluto o inherente (ver figura 3.6). Con esto se pretende conocer el nivel de daño potencial que tiene el riesgo.

Figura 3.6
Matriz de Riesgos - Evaluación

INSTITUCIÓN FINANCIERA					
MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES					
PROCESO: CRÉDITOS					
SUBPROCESO: EVALUACION DE CRÉDITOS					
OBJETIVO: Lograr un nivel de efectividad del 90% de los créditos normales sobre el total de créditos aprobados.					
I. RIESGOS					
GAR					
Evento de Riesgo	Código de Categoría de Riesgo	Relación con riesgos - Crédito (C), Mercado (M), Liquidez (L), Reputacional (R), Estratégico (E)	Evaluación		
			Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Absoluto
El Analista no detecta errores, falsificación o inconsistencias en la información del cliente al no cumplir con los procedimientos definidos. Por ejemplo: <input type="checkbox"/> No ordenar verificación domiciliaria (si aplica) <input type="checkbox"/> No consultar a la Central de Riesgos <input type="checkbox"/> No efectuar análisis comparativos de la información <input type="checkbox"/> No validar las copias contra documentos originales <input type="checkbox"/> No verificar la posición de cliente <input type="checkbox"/> No medir correctamente la capacidad de pago <input type="checkbox"/> No verificar el llenado de campos obligatorios <input type="checkbox"/> No revisar créditos vinculados <input type="checkbox"/> No verificar la propiedad de la garantía (para hipotecario)	R013	C, E	3	3	A

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

2. Luego, se identificaron las actividades de control (componente del COSO ERM) o controles actuales que se realizan para mitigar el riesgo. Para esto, se considero quién hace la actividad y quién es el responsable de ejecutarla. Además, para cada control se indicó lo siguiente:

- Nombre del manual o texto normativo interno donde se encuentra el control o se hace referencia al mismo.
- La situación de la implementación del control. Si el control se realiza y además está documentado, entonces está en un estado “IMP” o implementado (color verde); si se encuentra documentado pero no se realiza, o se realiza pero no está documentado, entonces el estado es “IPP” o implementado parcialmente (color amarillo); si no hay control, entonces se indica la frase “Brecha de control” o “NIM” (color rojo).
- La efectividad del diseño. Si el control, tal como fue diseñado, es efectivo para mitigar el riesgo, se le asigna “DEF” (color verde); si ayuda en parte a la mitigación, se le asigna “DPE” (color amarillo); o, si no es efectivo, se le asigna “DNE” (color rojo).

- El tipo de control que es, visto en dos categorías. La primera, si el control es preventivo, ayuda a prevenir el riesgo, generalmente dentro de procedimientos; o si es detectivo, se realiza posterior a la actividad donde puede ocurrir el riesgo. La segunda categoría, está relacionada a si el control es manual, es decir es realizado por una persona, o si es automatizado, lo que significa que está incorporado dentro de un sistema, el cual lo realiza. Ver figura 3.7.

3. Se determinó el nivel de riesgo residual o “controlado”, para lo cual, se realizó la evaluación del riesgo considerando los controles actuales, lo que permite analizar qué tan buenos o adecuados son para mitigar el riesgo. Se utilizó los mismos criterios de impacto y probabilidad. Ver figura 3.8.

Figura 3.7
Matriz de Controles

INSTITUCIÓN FINANCIERA								
MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES								
PROCESO: CRÉDITOS					DUEÑO DEL PROCESO: GERENTE DE CRÉDITOS			
SUBPROCESO: EVALUACION DE CRÉDITOS					FECHA DE EVALUACIÓN: 23/05/2008			
OBJETIVO: Lograr un nivel de efectividad del 90% de los créditos normales sobre el total de créditos aprobados.								
I. RIESGOS		II. CONTROLES						
GAR		GAR / Usuario						
Evento de Riesgo	Actividad de Control	Función		Referencia documental	Situación de Implementación	Efectividad Diseño	Tipo	
		Propietario de la actividad	Responsable del control				Preventivo / Detectivo	Manual / Automatizado
El Analista no detecta errores, falsificación o inconsistencias en la información del cliente al no cumplir con los procedimientos definidos. Por ejemplo: <input type="checkbox"/> No ordenar verificación domiciliaria (si aplica) <input type="checkbox"/> No consultar a la Central de Riesgos <input type="checkbox"/> No efectuar análisis comparativos de la información <input type="checkbox"/> No validar las copias contra documentos originales <input type="checkbox"/> No verificar la posición de cliente <input type="checkbox"/> No medir correctamente la capacidad de pago <input type="checkbox"/> No verificar el llenado de campos obligatorios <input type="checkbox"/> No revisar créditos vinculados <input type="checkbox"/> No verificar la propiedad de la garantía (para hipotecario)	Verificar las evaluaciones realizadas por los Analistas previo a la aprobación del crédito.	Jefe de Créditos	Gerente de Créditos	Manual de Evaluación y Aprobación de Créditos	IMP	DEF	P	M
	Confirmar datos con la verificación domiciliaria, laboral, referencias de acuerdo a política de crédito.	Analista de Créditos	Jefe de Créditos	Manual de Evaluación y Aprobación de Créditos	IMP	DEF	P	M
	Verificar datos del solicitante contra bases de datos internas y externas.	Analista de Créditos	Jefe de Créditos	-	IPP	DEF	P	M

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

Figura 3.8
Matriz de Riesgos y Controles - Evaluación

I. RIESGOS																II. CONTROLES															
GAR																GAR / Usuario															
Evento de Riesgo	Código de Categoría de Riesgo	Relación con riesgos - Crédito (C), Mercado (M), Liquidez (L), Reputacional (R), Estratégico (E)	Evaluación			Actividad de Control	Función		Referencia documental	Situación de Implementación	Efectividad Diseño	Tipo		Evaluación																	
			Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Absoluto		Propietario de la actividad	Responsable del control				Preventivo / Detectivo	Manual / Automatizado	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Residual															
El Analista no detecta errores, falsificación o inconsistencias en la información del cliente al no cumplir con los procedimientos definidos. Por ejemplo: <input type="checkbox"/> No ordenar verificación domiciliaria (si aplica) <input type="checkbox"/> No consultar a la Central de Riesgos <input type="checkbox"/> No efectuar análisis comparativos de la información <input type="checkbox"/> No validar las copias contra documentos originales <input type="checkbox"/> No verificar la posición de cliente <input type="checkbox"/> No medir correctamente la capacidad de pago <input type="checkbox"/> No verificar el llenado de campos obligatorios <input type="checkbox"/> No revisar créditos vinculados <input type="checkbox"/> No verificar la propiedad de la garantía (para hipotecario)	R013	C, E	3	3	A	Verificar las evaluaciones realizadas por los Analistas previo a la aprobación del crédito.	Jefe de Créditos	Gerente de Créditos	Manual de Evaluación y Aprobación de Créditos	IMP	DEF	P	M	3	2	M															
						Confirmar datos con la verificación domiciliaria, laboral, referencias de acuerdo a política de crédito.	Analista de Créditos	Jefe de Créditos	Manual de Evaluación y Aprobación de Créditos	IMP	DEF	P	M																		
						Verificar datos del solicitante contra bases de datos internas y externas.	Analista de Créditos	Jefe de Créditos	-	IPP	DEF	P	M																		

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

3.5. Tratamiento de los riesgos operacionales

En esta sección se describe la aplicación de los componentes “Respuesta al riesgo”. Una vez elegida la respuesta considerando la efectividad en el control del riesgo y el costo beneficio de la misma, puede requerir una o más “Actividades de control” (segunda parte de este componente), ya sea para mejorar los controles existentes, agregar nuevos, o reemplazarlos por otros más efectivos. En la IF, se aplicó lo siguiente:

1. Se seleccionó los riesgos residuales que resultaron en los niveles extremo o alto, para decidir la respuesta al riesgo según

COSO ERM:

- Reducir impacto, o nivel de daño
- Reducir probabilidad, o nivel de ocurrencia
- Compartir o transferir, a un tercero
- Aceptar
- Evitar

2. En los casos en que se decidió por reducir o compartir, se documentó un Plan de Acción para mitigar el riesgo, que incluyó el tratamiento elegido, las acciones a realizar, responsables y fechas en que deben ser culminadas. El cumplimiento de estas acciones debe ser monitoreado por el área de Riesgos. Ver figura 3.9.

Figura 3.9
Plan de Acción

III. PLAN DE ACCIÓN			
GAR / Unidad de Riesgos			
Tratamiento	Acciones a realizar	Responsable	Fecha de implementación
Reducir probabilidad	Desarrollar e implementar un workflow de aprobación.	Jefe de Desarrollo	30/03/2009
Reducir impacto	Actualizar la política de créditos (segmentos y montos).	Gerente de Créditos	15/06/2008
Reducir probabilidad	Implementar bases negativas de personas e incluir en Manual.	Jefe de Créditos	30/07/2008

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

3. Una vez culminada la matriz de riesgos y controles con la evaluación y los Planes de Acción respectivos, se comunicó al área de Auditoría Interna para su revisión. Estos controles deben ser incluidos como parte de las pruebas de auditoría según las actividades de su plan anual. Luego de realizar la prueba, Auditoría debe documentar el nivel de efectividad de operación, de la siguiente manera: si es efectivo, se asigna “EFE” (color verde); se es parcialmente efectivo, se asigna “PEF” (color amarillo); o, si no es efectivo, se le asigna “NEF” (color rojo). Además, se indicó la evidencia de la prueba realizada y su resultado (ver figura 3.10). Esto ayuda a

confirmar o poner a prueba la efectividad de los controles así como la forma en que lo vienen aplicando, y de ser necesario, permite realizar ajustes a la evaluación.

Figura 3.10
Resultado de las Pruebas

IV. PRUEBA			
Auditoría Interna			
Será Probado? SI / NO	Efectividad Operación	Evidencia	
		SI / NO	Descripción
SI	EFE	SI	Propuestas de crédito cumplen procedimiento establecido.
SI	PEF	SI	10% de los créditos no incluyen verificaciones.
SI	NEF	NO	Sin sustento de verificación de bases de datos.

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

A continuación, en la figura 3.11, se muestra la matriz de riesgos y controles completa, incluyendo el plan de acción y la prueba de auditoría. Esta documentación, debe ser ingresada a un sistema de información o software especializado que soporte la gestión del riesgo operacional.

Figura 3.11
Matriz de Riesgos y Controles con Planes de Acción y Pruebas

I. RIESGOS														II. CONTROLES										III. PLAN DE ACCIÓN				IV. PRUEBA		
GAR														GAR / Usuario										GAR / Unidad de Riesgos				Auditoria Interna		
Evento de Riesgo	Código de Categoría de Riesgo	Relación con riesgos - Crédito (C), Mercado (M), Liquidez (L), Reputación (R), Estratégico (E)	Evaluación			Actividad de Control	Función		Referencia documental	Situación de Implementación	Efectividad Diseño	Tipo		Evaluación			Tratamiento	Acciones a realizar	Responsable	Fecha de implementación	Será Probado? SI / NO	Efectividad Operación	Evidencia							
			Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Absoluto		Propietario de la actividad	Responsable del control				Preventivo / Detectivo	Manual / Automatizado	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo Residual							SI / NO	Descripción						
El Analista no detecta errores, falsificación o inconsistencias en la información del cliente al no cumplir con los procedimientos definidos. Por ejemplo: <input type="checkbox"/> No ordenar verificación domiciliaria (si aplica) <input type="checkbox"/> No consultar a la Central de Riesgos <input type="checkbox"/> No efectuar análisis comparativos de la información <input type="checkbox"/> No validar las copias contra documentos originales <input type="checkbox"/> No verificar la posición de cliente <input type="checkbox"/> No medir correctamente la capacidad de pago <input type="checkbox"/> No verificar el llenado de campos obligatorios <input type="checkbox"/> No revisar créditos vinculados <input type="checkbox"/> No verificar la propiedad de la garantía (para hipotecario)	R013	C, E	3	3	A	Verificar las evaluaciones realizadas por los Analistas previo a la aprobación del crédito.	Jefe de Créditos	Gerente de Créditos	Manual de Evaluación y Aprobación de Créditos	IMP	DEF	P	M	3	2	M	Reducir probabilidad	Desarrollar e implementar un workflow de aprobación.	Jefe de Desarrollo	30/03/2009	SI	EFF	SI	Propuestas de crédito cumplen procedimiento establecido.						
						Confirmar datos con la verificación domiciliaria, laboral, referencias de acuerdo a política de crédito.	Analista de Créditos	Jefe de Créditos	Manual de Evaluación y Aprobación de Créditos	IMP	DEF	P	M								Reducir impacto	Actualizar la política de créditos (segmentos y montos).	Gerente de Créditos	15/06/2008	SI	PEF	SI	10% de los créditos no incluyen verificaciones.		
						Verificar datos del solicitante contra bases de datos internas y externas.	Analista de Créditos	Jefe de Créditos	-	IPP	DEF	P	M									Reducir probabilidad	Implementar bases negativas de personas e incluir en Manual.	Jefe de Créditos	30/07/2008	SI	NEF	NO	Sin sustento de verificación de bases de datos.	

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

3.6. Reportes en la gestión de riesgo operacional

Dado que la información es muy amplia y tiene diversos objetivos y utilidad, y que la comunicación está presente en todos los niveles de las organizaciones, es que en esta sección, se muestran los reportes para la gestión del riesgo operacional desarrollados como parte de la experiencia profesional, los que son comunicados oportunamente a las instancias correspondientes. En su conjunto, soportan el sistema de información y de comunicación que requiere la gestión del riesgo operacional, y aunque pueden variar de una a otra IF, ambas tienen un patrón común: fluyen a través de la organización, de su estructura de gobierno y sus procesos.

En riesgo operacional se maneja información para el análisis preventivo, basado principalmente en las evaluaciones de riesgos, y para el análisis correctivo, realizado como respuesta inmediata a las pérdidas ocurridas. En ambos casos, es necesario realizar una mejora continua de la gestión, por lo que se debe contar con reportes gerenciales que muestren los principales riesgos de la IF.

Para tener una gestión efectiva y oportuna, es imprescindible contar con un sistema de información, que permita manejar las bases de datos de las evaluaciones realizadas así como de las pérdidas ocurridas. Los datos que debe contener una base de datos de pérdidas están especificados en la regulación peruana, resolución SBS N° 2116-2009, indicada en el marco teórico del capítulo 2. En el anexo 7, se muestran los campos que

la IF viene manejando como data de pérdidas y su descripción. En el anexo 8, se muestra los tipos de eventos de pérdida según Basilea.

La IF cuenta con procedimientos de reporte para asegurar la calidad y oportunidad de la información, objetivo de la gestión integral de riesgos.

En la siguiente tabla, se muestra los tipos de reporte, su frecuencia, responsable e instancias a las que están dirigidos, que fueron implementados en la IF.

Tabla 3.5
Tipos de reporte

Reporte	Frecuencia	Responsable	Dirigido a
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación anual de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Anual 	<ul style="list-style-type: none"> Gerentes 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo Operacional
<ul style="list-style-type: none"> Eventos de pérdida 	<ul style="list-style-type: none"> Cada vez que ocurre 	<ul style="list-style-type: none"> Todo el personal 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo Operacional
<ul style="list-style-type: none"> Riesgos potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual 	<ul style="list-style-type: none"> Gestor de Riesgos de cada área 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Riesgo Operacional
<ul style="list-style-type: none"> Issues 	<ul style="list-style-type: none"> Cada vez que ocurre 	<ul style="list-style-type: none"> Gestor de Riesgos de cada área 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Riesgo Operacional
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de riesgos de nuevos productos / proyectos / áreas / sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> Cada vez que se requiera 	<ul style="list-style-type: none"> Gestor de Riesgos de cada área 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Riesgo Operacional

Reporte	Frecuencia	Responsable	Dirigido a
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores clave de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual 	<ul style="list-style-type: none"> Gestor de Riesgos de cada área 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Riesgo Operacional
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Riesgo Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual Trimestral 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Comité de Riesgos Gerentes
<ul style="list-style-type: none"> Informe Anual de Riesgos y Plan Anual de Gestión de Riesgo Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Anual 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia General Directorio SBS
<ul style="list-style-type: none"> Boletines de riesgo operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Trimestral 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Todo el personal
<ul style="list-style-type: none"> Comunicados vía e-mail 	<ul style="list-style-type: none"> Cada vez que se requiera 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> Todo el personal Gestores de Riesgos

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

3.7. Monitoreo de la gestión de riesgo operacional

El monitoreo es el último componente del COSO ERM, siendo fundamental para vigilar los avances en la gestión del riesgo operacional y lograr una toma de decisiones oportuna sobre los niveles de riesgo, para cada uno de los componentes descritos y en su conjunto.

Existe un monitoreo que se da en el día a día dentro del curso normal de las actividades del negocio, y otro que se da mediante evaluaciones separadas o específicas, para obtener un entendimiento más preciso

sobre las deficiencias o puntos de mejora, que una vez superados o implementados, permiten el logro de los objetivos de la organización. Según lo indicado, en la IF se implementaron las siguientes acciones de monitoreo.

1. Control de cada Gerencia, a través de las evaluaciones basadas en objetivos de desempeño, y supervisión de las actividades desarrolladas por el personal operativo, considerando el cumplimiento de los procedimientos que están enfocados en la mitigación de los riesgos asociados. De esta supervisión, la gerencia identifica y reporta las situaciones que incrementan la exposición a los riesgos (“issues”), a través de reportes de indicadores clave de riesgos (“key risk indicators”), riesgos potenciales, reportes de eventos de pérdida, cambios en la organización, los procesos o sistemas, así como cambios en las leyes o regulaciones que impacten en la operativa de la IF (ver anexos 9 y 10). Estas actividades complementan las evaluaciones de riesgos.
2. Evaluaciones del área de Riesgos, que con la información brindada por las gerencias, analiza, prepara y presenta reportes gerenciales al Comité de Riesgo Operacional, Comité de Riesgos, Comité de Auditoría, Directorio. Estos reportes, incluyen: los Top Risks, reportes de eventos de pérdida, y el

seguimiento a los planes de acción (ver Anexos 11, 12 y 13). Son compartidos por medio del Comité de Riesgo Operacional con las áreas de Legal, Cumplimiento, Seguridad de Información, Continuidad de Negocios, Seguridad y Prevención de Fraudes, Operaciones, Contabilidad, Recursos Humanos, para obtener su retroalimentación por su conocimiento y manejo de los riesgos relacionados.

3. Informes de Auditoría Interna, resultado de las evaluaciones, que incluyen observaciones y recomendaciones sobre la gestión de las áreas enfocadas en riesgos (ver Anexo 14). Dentro de estos informes, se incluye el reporte de deficiencias encontradas u oportunidades de mejora, que una vez revisados con cada gerencia, son reportados a la Gerencia General, y seguidos por el Comité de Auditoría. Además, la gestión de riesgo operacional es auditada como mínimo una vez al año.
4. Informes de Auditoría Externa, que incluye una revisión sobre el cumplimiento de las normas de gestión de riesgo operacional. Adicionalmente, si la SBS ha autorizado a la IF a utilizar el método estándar alternativo para el cálculo de capital regulatorio por riesgo operacional³¹, se requiere una revisión

³¹ Ver sección 2.4 y sección 4.2.

independiente respecto del cumplimiento de los criterios señalados por la SBS, al menos cada tres años.

5. Informes de Consultorías, resultado de trabajos especializados ya sea para implementar o actualizar metodologías, procedimientos, sistemas o entrenamiento para mejorar la gestión del riesgo operacional, en los que se obtiene opinión de un tercero sobre alcances específicos relacionados a la gestión de riesgos.
6. Informe de Visita Anual de la SBS, en el cual se muestran las debilidades encontradas en la gestión de riesgos, que deben ser subsanadas a criterio del regulador, y que son seguidas también por Auditoría Interna y el Comité de Auditoría.

Capítulo 4

Evaluación del impacto del aporte realizado

4.1. Status de la problemática de la gestión de riesgo operacional luego de la implementación del modelo

Para el caso de la IF, la implementación de la gestión de riesgo operacional bajo COSO ERM ha permitido superar la problemática relacionada a la gestión del riesgo operacional indicada en el Capítulo 1. Conforme al capítulo 3, en el proyecto se desarrollaron cada uno de los componentes del COSO ERM para diagnosticar la situación en la que se encontraba la IF, analizar las brechas de cumplimiento y acordar un plan de implementación que permitió a la IF cambiar la cultura y funcionamiento de la gestión del riesgo operacional, a través de la implementación del modelo mostrado.

La siguiente tabla muestra las actividades completadas durante el proyecto para superar la referida problemática, sin quedar algún tema pendiente.

Tabla 4.1
Status de la problemática de la GRO de la IF al finalizar el proyecto

N°	Problemática	Actividades realizadas en el proyecto	Componente COSO ERM relacionado	N° Actividad principal (Gantt)	Status al término del proyecto
1	Carencia de personal especializado en gestión de riesgo operacional. En general en el mercado peruano, las IF han considerado dentro de su gestión al riesgo operacional a partir de la regulación publicada el 2002, y con mayor énfasis durante los últimos tres años.	En el Plan de Implementación se consideraron actividades que debía realizar la IF y las que formaron parte del proyecto, realizando actividades de concientización en todos los niveles de la gestión de riesgos empresariales (COSO ERM) y riesgo operacional. Incluyó capacitación y comunicados internos así como un Plan de Capacitación para el personal del área de Riesgos, Gerencias y personal operativo.	Ambiente interno, Establecimiento de objetivos	4,6,7,9	Cerrado
2	El personal responsable de gestionar los riesgos incluyendo Directores y Alta Gerencia, tienen conocimientos y experiencia de la gestión de riesgos tradicional, y no del enfoque de gestión integral de riesgos.	Se realizó capacitación en COSO ERM a la Dirección y Alta Gerencia, con énfasis en los casos de pérdidas ocurridos a nivel mundial, la regulación y los beneficios de implementar la gestión de riesgo operacional bajo COSO ERM. Se implemento la metodología, políticas y procedimientos para gestionar el riesgo operacional dentro del enfoque de gestión integral de riesgos.	Ambiente interno	6	Cerrado

N°	Problemática	Actividades realizadas en el proyecto	Componente COSO ERM relacionado	N° Actividad principal (Gantt)	Status al término del proyecto
3	La Alta Dirección y la Gerencia no están involucradas directamente con los riesgos operacionales o situaciones que los incrementan, no hay una cultura del riesgo. Se valora más lograr objetivos de volumen de negocio a costos posiblemente más altos que los que se podría lograr considerando los riesgos asociados a las operaciones. Las pérdidas pueden ser mayores.	Con las brechas identificadas y analizadas, se procedió a actualizar la metodología de gestión de riesgo operacional y a aplicarla en todos los niveles. La IF implementó una estructura de Gobierno Corporativo que permite una comunicación oportuna para tomar decisiones basadas en riesgo y no solo con proyecciones comerciales. Se implementó una base de datos de eventos de pérdida, y una métrica que forma parte del Balanced Scorecard (BSC).	Ambiente interno, Establecimiento de objetivos	5,8,10	Cerrado
4	Mayor y más compleja regulación exige mayor conocimiento y adiestramiento del personal responsable de la gestión de riesgos, directores y alta gerencia, para lograr el objetivo de cumplimiento regulatorio, debe ser parte de la estrategia de la IF.	La IF incluyó la implementación y mantenimiento de la gestión de riesgo operacional bajo COSO ERM en el Plan Estratégico, con lo cual se considero en sus Planes de Negocio, Plan de Capacitación de la IF, Balanced Scorecard (BSC). Se incluyeron objetivos relacionados a la GRO dentro del marco GIR y monitoreo a su cumplimiento.	Ambiente interno, Establecimiento de objetivos	10	Cerrado

N°	Problemática	Actividades realizadas en el proyecto	Componente COSO ERM relacionado	N° Actividad principal (Gantt)	Status al término del proyecto
5	La gestión del capital (patrimonio) se ve impactada por los requerimientos del Nuevo Acuerdo de Capital Basilea 2, incluyendo variables no consideradas en el planeamiento del capital de la IF.	La IF incluyó los requerimientos de Basilea 2 (NAC B2) en la gestión de capital conforme a la Resolución SBS N° 2115-2009 "Requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional", cumpliendo con los criterios para la aplicación del método estándar alternativo. Adicionalmente, utiliza el método estándar tanto para el patrimonio efectivo por riesgo de crédito y por riesgo de mercado conforme a las normas de SBS.	Ambiente interno, Establecimiento de objetivos	5,10	Cerrado
6	Gestión centralizada de riesgos, se tienen roles definidos claramente para el área de Riesgos, pero no para las Gerencias y niveles medio y operativo. Se tiene el paradigma de que el área de Riesgos es responsable de gestionar y mantener niveles bajos del riesgo, si ocurren pérdidas, "se cree" que es por la "mala gestión del área de Riesgos".	Descentralización de la gestión de riesgos a través del cambio y ajustes de las políticas y procedimientos de toda la IF. La cultura de riesgo ha sido implementada en todas las líneas de negocio incluyendo las áreas de soporte. Cada Gerencia es responsable de gestionar sus riesgos con la orientación y monitoreo del área de Riesgos. A través de la red de Gestores de Riesgo en cada área, se asegura el funcionamiento efectivo de la metodología.	Todos	5,8,10	Cerrado

N°	Problemática	Actividades realizadas en el proyecto	Componente COSO ERM relacionado	N° Actividad principal (Gantt)	Status al término del proyecto
7	Metodología de gestión de riesgo operacional adoptada y escrita pero con bajo nivel de dinamismo ("no viva").	Metodología, políticas y procedimientos de riesgo operacional actualizados, los que deben tener evidencia de la gestión realizada según los procedimientos definidos en los procesos y monitoreados por las Gerencias y Comités, cambiando de ser estáticos a ser dinámicos. Los mecanismos de monitoreo implementados ayudan a mejorar la gestión con un enfoque integral.	Todos	8,9,10	Cerrado
8	Carencia de una herramienta adecuada para soportar la gestión del riesgo operacional de acuerdo al tamaño de las operaciones de la IF.	Se implemento la herramienta Matriz de Riesgos y Controles. Adicionalmente, la IF ha iniciado la implementación de un software para soportar la metodología de gestión de riesgo operacional, en lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgos ▪ Controles ▪ Acciones ▪ Indicadores clave de riesgo ▪ Eventos de pérdida 	Ambiente interno	8,9	En proceso

Fuente: Trabajo de consultoría en la IF
Elaboración: Elaboración propia

4.2. Impacto en la gestión de riesgos

El desarrollo, aplicación y mantenimiento de una gestión de riesgo operacional bajo el enfoque integral COSO ERM, beneficia la gestión de riesgos en una organización, especialmente en la IF, de la siguiente manera:

- Permite tomar decisiones y cursos de acción considerando la variable riesgo, lo cual, bajo una adecuada planificación y monitoreo, incrementa la posibilidad de lograr resultados en los niveles deseados para los objetivos estratégicos, operativos, de reporte, y de cumplimiento.
- Al tener como uno de los objetivos principales, la reducción de las pérdidas, se incrementa la posibilidad de lograr la rentabilidad deseada.
- El análisis preventivo, permite conocer los posibles efectos o consecuencias que puedan ocurrir en el corto plazo, porque se priorizan los esfuerzos y asignación de recursos enfocados en la mitigación y/o control de riesgos que puedan afectar la implementación de las estrategias de negocio.

- El análisis correctivo o post pérdida, permite identificar las causas raíces de los eventos y sobre ellos, formular y establecer medidas correctivas, ajustando políticas o procedimientos, corrigiendo los errores o fallas, contribuyendo a la eficiencia operativa y al flujo normal de las operaciones.
- Las evaluaciones de riesgos permiten identificar oportunidades de mejora basadas en la priorización de los niveles de riesgo y de la capacidad de respuesta de la organización.
- Agrega valor al negocio en la medida en que la información fluye oportunamente en todos los niveles de la organización. Los nuevos productos o proyectos tienen mayor posibilidad de éxito, si consideran un análisis adecuado de riesgos en todas sus etapas, ya que brinda conocimiento suficiente de los riesgos a mitigar, así como de las situaciones y causas que los pueden incrementar.
- Financieramente, permite asignar menor capital para afrontar pérdidas por riesgo operacional, dado que la SBS autorizará a la IF a utilizar el método estándar alternativo en lugar del indicador básico, con la posibilidad de poder desarrollar en el mediano plazo, métodos cuantitativos que muestren niveles de riesgo más reales, y además poder implementar un modelo propio de capital económico.

- Los interesados en el negocio³², tendrán una percepción positiva y mejores expectativas de la IF, al demostrar una adecuada gestión del riesgo operacional, lo que tiene un impacto positivo en la reputación de la marca, la dirección, y los productos y servicios ofrecidos. Esto tiene un efecto importante sobre todo si la IF realiza operaciones bursátiles.

4.3. Impacto financiero en el requerimiento de capital regulatorio

En la IF, previa autorización de la SBS (ver requisitos en el Anexo 15), se aplicó el método estándar alternativo, el cual consiste en un enfoque de asignación de capital basado en los ingresos de las líneas de negocio. La siguiente tabla muestra la definición de las líneas de negocio.

Tabla 4.2
Líneas de negocio

Línea de negocio	Definición
Finanzas corporativas	Realización de operaciones de financiamiento estructurado y participación en procesos de titulización; underwriting; asesoramiento financiero a empresas corporativas, grandes y medianas empresas, así como al gobierno central y entidades del sector público; entre otras actividades de naturaleza similar.
Negociación y ventas	Operaciones de tesorería; compra y venta de títulos, monedas y commodities por cuenta propia; entre otras actividades de naturaleza similar.

³² Los interesados en el negocio o “*stakeholders*”, se definen como una persona, grupo u organización que tenga participación directa o indirecta en una empresa, ya que puede afectar o verse afectado por las acciones de la misma, sus objetivos o políticas. Incluye a los acreedores, clientes, directores, empleados, el gobierno y sus instituciones, los propietarios (accionistas), los proveedores, los sindicatos y la comunidad de donde el negocio obtiene sus recursos. Tomado de Business Dictionary, página Web <<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>>

Línea de negocio	Definición
Banca Minorista	Financiamiento a clientes minoristas incluyendo tarjetas de crédito, préstamo automotriz, entre otros.
Banca Comercial	Financiamiento a clientes no minoristas, incluyendo: factoring, descuento, arrendamiento financiero, entre otros.
Liquidación y pagos	Actividades relacionadas con pagos y cobranzas, transferencia interbancaria de fondos, compensación y liquidación, entre otras actividades de naturaleza similar.
Otros servicios	Servicios de custodia, fideicomisos, comisiones de confianza y otros servicios.

Fuente: Resolución SBS N° 2115-2009

Elaboración: Elaboración propia

La data se obtuvo, conforma a la norma, de las cuentas contables del balance general agrupadas por líneas de negocio (ver anexos 16 y 18).

Luego, se procedió a determinar los indicadores de exposición por cada línea de negocio, de manera anualizada y acumulada por un lapso de 36 meses (ver Anexo 17). Con estos indicadores determinados, se aplicó a cada línea de negocio el factor beta (β) correspondiente, según la siguiente tabla.

Tabla 4.3
Porcentajes a aplicar por Línea de negocio

Líneas de Negocio	Valor β
Finanzas corporativas (β_1)	18%
Negociación y ventas (β_2)	18%
Banca minorista (β_3)	12%
Banca comercial (β_4)	15%
Liquidación y pagos (β_5)	18%
Otros servicios (β_6)	15%

Fuente: Resolución SBS N° 2115-2009

Elaboración: Elaboración propia

“Beta se utiliza como una aproximación a la relación que existe en el conjunto del sector bancario entre el historial de pérdidas debido al riesgo operacional de cada línea de negocio y el nivel agregado de ingresos brutos generados por esa misma línea” (Comité de Basilea 2006: 161-162).

Adicionalmente, para el caso de las líneas de negocio de Banca Minorista y Banca Comercial, se le aplicó el factor “m” equivalente al valor de 0.035. Este factor, fue determinado por el Comité de Basilea en función a data histórica de los márgenes de las colocaciones, bajo la premisa de que a mayor tamaño de cartera, se tiene una mayor complejidad operativa, por tanto se está expuesto a mayor riesgo operacional.

Luego de determinar estos valores, se realizó un promedio simple de lo correspondiente a los tres últimos años, obteniendo el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional (ver anexo 19) el cual se debe enviar a la SBS en el formato indicado en la norma (ver anexo 20).

Para poder mostrar el impacto cuantitativo, previamente se debió calcular el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional según el método del indicador básico, el cual resulta de aplicar el factor de 15%³³ al margen operativo utilizando las cuentas indicadas en el Anexo 18

³³ “Parámetro establecido por el Comité, que relaciona el capital exigido al conjunto del sector con el nivel del indicador en el conjunto del sector” (Comité de Basilea 2006: 172).

considerando también saldos anualizados, y determinando el promedio simple de los tres últimos años.

Con los valores obtenidos aplicando ambos métodos, en la siguiente tabla, se muestra el impacto financiero expresado como ahorro en la asignación de capital regulatorio por riesgo operacional.

Tabla 4.4
Beneficio de la aplicación del método estándar alternativo
Expresado en miles de nuevos soles

Periodo	Método		Ahorro S/.	% de Ahorro
	Indicador Básico	Estándar Alternativo		
Ene-10	5,808	3,413	2,395	41%

Fuente: IF
Elaboración: Elaboración propia

Por tanto, aplicando el método estándar alternativo se obtiene un beneficio cuantitativo al asignar un menor monto de capital regulatorio por riesgo operacional, lo cual permite a la IF, disponer de mayor capital para invertir en productos o servicios, o poder aceptar niveles mayores de riesgo de crédito o riesgo de mercado.

Dada la naturaleza del método, este ahorro crecerá conforme se incrementen los ingresos.

Capítulo 5

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Para establecer, mantener y desarrollar una gestión de riesgo operacional bajo COSO ERM es necesario que la Dirección y Alta Gerencia estén involucrados y comprometidos con roles claramente asignados y con una filosofía de riesgo evidenciada a través de su aplicación en la estructura organizacional y procesos de la IF.
- El riesgo operacional es un riesgo que está presente en todas las actividades de la IF, en mayor o menor nivel, dependiendo de la efectividad de los controles implementados y de las estrategias que se elijan para gestionarlo. Los Gerentes de cada área son responsables de mantenerlos en los niveles aceptables según el apetito y tolerancia definidos.
- La gestión de riesgo operacional bajo COSO ERM agrega valor a la organización en la medida en que contribuye al cumplimiento de los objetivos, provee conocimiento de la ocurrencia de posibles eventos y su mitigación, mejora la eficiencia, asegura que los productos y servicios se brinden

dentro del apetito de riesgo aceptado con mayor posibilidad de éxito, y refuerza la reputación de la IF con los *stakeholders*.

- El modelo de gestión de riesgo operacional dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos permite a la IF obtener un ahorro en la asignación de capital regulatorio por riesgo operacional, con la posibilidad de desarrollar métodos avanzados que muestren un nivel de riesgo más real y poder establecer su propio modelo de capital económico.
- Para el caso de la IF en estudio, la aplicación del método estándar alternativo le permitirá asignar menor capital que el del método básico, habiendo logrando un ahorro a Enero 2010 de S/ 2,395 miles (dos millones tres cientos noventa y cinco mil nuevos soles), lo que permite aceptar mayor riesgo de crédito y/o de mercado, al realizar una mayor inversión en productos o servicios financieros. Este ahorro variará en función del crecimiento y los cambios en el portafolio, que tenga a futuro.

5.2. Recomendaciones

- Para la correcta implementación del modelo se debe realizar un diagnóstico organizacional basado en riesgos, y definir un plan por etapas que incluya capacitación y concientización, así como

una clara definición de los roles y responsabilidades en todos los niveles de la organización.

- Dentro de la estructura organizacional se debe contar con una red de Gestores de Riesgo, lo cuales son designados por los Gerentes por su conocimiento, experiencia, liderazgo y capacidad analítica para integrar los conceptos del modelo a las actividades cotidianas.
- Implementar un software de gestión de riesgo operacional que permita soportar el modelo desarrollado.
- Realizar una mejora continua en el flujo de información y utilizar términos de “uso común” equivalentes a los manejados en la gestión de riesgo operacional y gestión integral de riesgos.
- Efectuar análisis de las bases de datos de pérdidas para familiarizarse con los eventos ocurridos y observar su severidad y frecuencia, con la finalidad de que, luego de haber pasado por un periodo entre mediano a largo plazo, evaluar el costo beneficio de aplicar métodos cuantitativos que complementen el modelo expuesto, y permitan a la IF implementar un modelo de capital económico con medidas más sensibles al riesgo.

Referencias Bibliográficas

- BERNSTEIN, Peter L
1998 *Against the Gods – The remarkable story of risk*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA
2006 *Convergencia internacional de medidas y normas de capital*. Basilea: Banco de Pagos Internacionales.
- 2003 *Buenas prácticas para la supervisión y gestión del riesgo operativo*. Basilea: Banco de Pagos Internacionales.
- COSO
2004 *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. New York: COSO.
- GUTIERREZ, Guido
2007 *“Estrategias de mercadeo en las microfinanzas”*. Síntesis Cooperativo. Boletín de la FENACREP. Lima, marzo 2007. Consulta: 25 de setiembre de 2009.
< http://www.fenacrep.org/web/sintesis_info_i.php?id=70>
- HOFFMAN, Douglas
2002 *Managing operational risk*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- MANIC, Ivana
2007 *Mathematical Models for Estimation of Operational Risk and Risk Management*. Tesis de maestría en Matemáticas – Matemáticas Financieras. Serbia: Universidad de Novi Sad, Departamento de Matemáticas e Informática, Facultad de Ciencias. Consulta: 2 de diciembre de 2009.
<<http://sites.im.ns.ac.yu/personal/krejicn/ivana.pdf>>
- MAS, Jordi y Carles RAMIÓ
1997 *La auditoría operativa en la práctica – Técnicas de mejora organizativa*. Barcelona: Marcombo S.A.
- MEDINA, Alejandro
2006 *“Gestión de Riesgos de Operación”*. Ponencia presentada en el Evento: Gestión integral de riesgos en el marco del Nuevo Acuerdo de Capital Basilea II. Cusco. Consulta: 4 de agosto de 2009.
<<http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/BASILEA/presentaciones.htm>>

NETCONSUL

2009 “Control Risk Self Assessment”. Técnicas y herramientas.
Consulta: 09 de febrero de 2010.
<<http://www.netconsul.com/tecnicas/index.php?ver=crsa>>

POGGI, Javier y Manuel LUY

2006 “Basilea II: El Nuevo Acuerdo de Capital”. Ponencia
presentada en el Evento: Gestión integral de riesgos en el
marco del Nuevo Acuerdo de Capital Basilea II. Cusco.
Consulta: 4 de agosto de 2009.
<<http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/BASILEA/presentaciones.htm>>

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y ADMINISTRADORAS
PRIVADAS DE FONDOS DE PENSIONES DE LA REPÚBLICA DEL
PERÚ

2009a *Resolución SBS N° 2116-2009. Reglamento para la Gestión
del Riesgo Operacional. 2 de abril.*

2009b *Resolución SBS N° 2115-2009 Reglamento para el
requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional.
2 de abril.*

2008 *Resolución SBS N° 37-2008 Reglamento para la Gestión
Integral de Riesgos. 10 de enero.*

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DE LA REPÚBLICA
DEL ECUADOR

2005 *Resolución No JB-2005-834. Capítulo V.- De la Gestión del
Riesgo Operativo. 20 de octubre.*

Índice de Abreviaturas y siglas

AFP: Administradora de Fondo de Pensiones

AMA: Advanced measurement approach (Método de medición avanzado)

APAFA: Asociación de Padres de Familia

APR: Activos ponderados por riesgo

B1: Basilea 1

B2: Basilea 2

BCRP: Banco Central de Reserva del Perú

COSO: Committee of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway)

COSO ERM: Committee of Sponsoring Organizations - Enterprise Risk Management (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway – Gestión de Riesgos Empresariales)

CRSA: Control Risk Self Assessment (Autoevaluación de Riesgos y Controles)

CTS: Compensación por tiempo de servicios

DEF: Diseño efectivo de un control

DNE: Diseño no efectivo de un control

DPE: Diseño parcialmente efectivo de un control

EFE: Efectivo, referido a la efectividad de operación

ERM: Enterprise Risk Management (Gestión de Riesgos Empresariales)

etc.: Etcétera

FSD: Fondo de Seguro de Depósitos

G10: Grupo de los Diez países

GAR: Grupo de Análisis de Riesgos

GCN: Gestión de Continuidad de Negocios

GIR: Gestión Integral de Riesgos

GRO: Gestión de Riesgo Operacional

GSI: Gestión de Seguridad de Información

IF: Institución Financiera

IMP: Implementado

IPP: Implementado parcialmente

KRI: Key risk indicador (Indicador clave de riesgo)

NAC B2: Nuevo Acuerdo de Capital Basilea 2

NEF: No efectivo, referido a la efectividad de operación

NIM: No implementado

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development
(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)

PEF: Parcialmente efectivo, referido a la efectividad de operación

PYME: Pequeña y mediana empresa

SBS: Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs

Glosario

Activos ponderados por riesgo.- Activos de un banco ponderados por riesgo de crédito. Algunos activos, como obligaciones, se les asigna un mayor riesgo que otros, tales como dinero en efectivo. Este tipo de cálculo del activo se utiliza para determinar la exigencia de capital por una institución financiera, y está regulado por la SBS.

Ahorro con órdenes de pago.- Producto de ahorros para personas naturales o jurídicas similar a una cuenta de ahorros pero con la característica de manejar un talonario de órdenes de pago, usadas como medio de pago para girar al portador o a nombre de una persona o empresa. La orden de pago no representa un título valor.

Apetito por riesgo.- El monto total de riesgo que una compañía u otra entidad desea aceptar para la obtención de su misión / visión. El nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir en su búsqueda de rentabilidad y valor.

Autoevaluación.- Proceso continuo a través del cual los gerentes de todos los niveles, evalúa la eficacia de su desempeño en todos los ámbitos de responsabilidad, y determinar lo que se requieren mejoras.

Basilea 2.- Segundo acuerdo de capital publicado por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

Capital regulatorio.- El patrimonio neto de una empresa definido de acuerdo a las normas de un organismo regulador. Para una IF peruana, es el patrimonio efectivo determinado por la SBS en base a sus activos ponderados por riesgo, que ha sido adaptado conforme a los lineamientos de Basilea 2.

Capital económico.- Es la cantidad de capital de riesgo que una empresa necesita para cubrir los riesgos a los que está expuesto. En el caso de una IF, debe cubrir el riesgo de mercado, riesgo de crédito y riesgo operacional. Es la cantidad de dinero que se necesita para asegurar la supervivencia en un escenario del peor caso.

Casi pérdida.- Evento que no llega a materializarse en pérdida por una acción correctiva realizada a tiempo o un factor fuera del control de la IF.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.- Establecido a fines del año 1974 por los representantes de los bancos centrales del Grupo de los Diez países o G10. Formula estándares, guías y recomendaciones de mejores prácticas que se espera que las autoridades nacionales implementen.

Control.- Actividad de monitorear los resultados de una acción y tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y medidas preventivas para evitar eventos indeseables en el futuro.

Control Interno.- Un proceso, realizado por el Directorio, la Gerencia y el personal, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en el logro de objetivos referidos a la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes aplicables y regulaciones.

COSO ERM.- Marco Integrado para la Gestión de Riesgos Corporativos, publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Evento de pérdida por riesgo operacional.- El evento que conduce a una o varias pérdidas, cuyo origen corresponde al riesgo operacional. Según Basilea 2, se agrupan de la siguiente manera:

- **Fraude interno:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicado, al menos, un miembro de la empresa, y que tiene como fin obtener un beneficio ilícito.

- **Fraude externo:** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito.
- **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:** Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamos por daños personales, o sobre casos relacionados con la diversidad o discriminación.
- **Clientes, productos y prácticas empresariales:** Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación empresarial frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.
- **Daños a activos materiales:** Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.
- **Interrupción del negocio y fallos en los sistemas:** Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallos en los sistemas.

- **Ejecución, entrega y gestión de procesos:** Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.

Efecto.- Consecuencia positiva o negativa, de la ocurrencia de un evento. Evento que se origina por otro llamado efecto.

Factores del riesgo operacional.- También llamados fuente u origen de riesgo operacional, están compuestos por:

- **Procesos internos:** Las empresas deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados a los procesos internos implementados para la realización de sus operaciones y servicios, relacionados al diseño inapropiado de los procesos o a políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.
- **Personas:** Las empresas deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados al personal de la empresa, relacionados a la inadecuada capacitación, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, entre otros.

- **Tecnología de información:** Las empresas deben gestionar los riesgos asociados a la tecnología de información, relacionados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, los errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y la compatibilidad e integración de los mismos, problemas de calidad de información, la inadecuada inversión en tecnología, entre otros aspectos.
- **Eventos externos:** Las empresas deberán gestionar los riesgos asociados a eventos externos ajenos al control de la empresa, relacionados por ejemplo a fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, entre otros factores.

Frecuencia.- Medida del número de veces que ocurre o puede ocurrir un evento de riesgo o pérdida. Se utiliza para formular criterios de probabilidad que forman parte de la evaluación de riesgos.

Gestión integral de riesgos.- Proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y el personal de toda la empresa, en la definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

Gestión de riesgo operacional (GRO).- Un proceso cíclico continuo que incluye la evaluación de riesgos, la toma de decisiones de riesgo, y la aplicación de controles de riesgo, lo que resulta en la aceptar, mitigar, compartir, o evitar el riesgo. GRO es la supervisión de riesgo operacional, incluyendo el riesgo de pérdidas resultantes de procesos internos inadecuados o fallidos y los sistemas, los factores humanos, o de acontecimientos externos.

Impacto.- También llamado “severidad”, describe el daño potencial del riesgo medido usualmente en valores monetarios, y consecuencias en el servicio al cliente, continuidad del negocio, personal de la organización, multas o sanciones, y también en el nivel de vulnerabilidad de los sistemas.

Indicador clave de riesgo (KRI).- Es una medida utilizada en la gestión para indicar que tanto riesgo puede tener una actividad. Se diferencia de un indicador clave de rendimiento en que ésta se entiende como una medida de cuán bien se está haciendo algo mientras que el primero es un indicador de la posibilidad de efectos adversos futuro. KRI nos da una alerta temprana para identificar eventos potenciales que puedan perjudicar la operativa de una actividad / proyecto.

Institución Financiera.- Institución que recoge fondos del público y los coloca en activos financieros, como depósitos, préstamos y bonos, en lugar de bienes materiales.

Issue.- Situación que se presenta como una limitación, ausencia de control, incumplimiento normativo o problema que incrementa la probabilidad de un riesgo de materializarse en pérdidas o casi pérdidas.

Línea de negocio.- Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad.

Macroproceso.- Agrupación de procesos de una organización.

Mapa de proceso.- Herramienta que muestra en un diagrama de flujo o bloques, la secuencia general de un proceso, incluyendo las partes o componentes y su interrelación dentro del mismo proceso. Es una presentación del proceso de nivel alto que indica la secuencia de procesos incluidos, que tiene entradas y salidas.

Mapa de riesgos.- Herramienta utilizada para mostrar el impacto y la probabilidad de los eventos de riesgo analizados según criterios previamente definidos.

Matriz cualitativa de evaluación de riesgos.- Herramienta utilizada para combinar los valores de impacto y probabilidad que permitan determinar el nivel de riesgo residual sobre el que se elegirá la forma de tratarlo a través de la elección de una estrategia.

Matriz de riesgos y controles.- Herramienta utilizada para documentar los riesgos y controles identificados, así como realizar su evaluación según criterios establecidos de impacto y probabilidad.

Microfinanzas.- Provisión de servicios financieros como préstamos, ahorro, seguros o transferencias a hogares con bajos ingresos. Entre estas posibilidades, la mayoría de las instituciones están dedicadas al microcrédito. Reúnen cuatro condiciones: permanencia, para prestar servicios financieros a largo plazo; escala, a fin de alcanzar a un número suficiente de clientes; focalización, con el objeto de llegar a la población pobre; y sustentabilidad financiera.

Núcleos Ejecutores.- El núcleo es la comunidad organizada que prioriza sus proyectos obteniendo apoyo técnico para su implementación, mantenimiento y sostenibilidad.

Patrimonio efectivo.- Ver “Capital regulatorio”.

Plan de acción.- Actividades a realizar con una fecha de término, responsable y recursos que pueda requerir para su correcta ejecución.

Proceso.- Conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.

Riesgo.- La posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el logro de los objetivos.

Riesgo Operacional.- La posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

Tolerancia al riesgo.- El nivel de variación que la empresa está dispuesta a asumir en caso de desviación de los objetivos empresariales trazados.

Anexos

	Pág.
Anexo 1: Elementos del riesgo operacional	107
Anexo 2: Principales diferencias entre Basilea 1 y Basilea 2	108
Anexo 3: Categorías de riesgo operacional	109
Anexo 4: Autoevaluación de riesgos y controles	110
Anexo 5: Criterios Cualitativos	116
Anexo 6: Matriz de Evaluación Cualitativa	117
Anexo 7: Data de eventos de perdida	118
Anexo 8: Tipos de eventos de pérdida	123
Anexo 9: Información para la Unidad de Riesgo Operacional – Ejemplo	127
Anexo 10: Reporte de indicadores clave de riesgo – Ejemplo	128
Anexo 11: Top Risks – Ejemplo	129
Anexo 12: Reporte de eventos de perdida – Ejemplo	130
Anexo 13: Reporte de seguimiento a planes de acción – Ejemplo	131
Anexo 14: Reporte de observaciones de auditoría – Ejemplo	132
Anexo 15: Requisitos mínimos para el uso del método estándar alternativo	133
Anexo 16: Reporte de datos para cálculo de requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional – Extracto	136
Anexo 17: Anualización de saldos para cálculo de requerimiento de patrimonio por riesgo operacional	137
Anexo 18: Cuentas contables para calcular los indicadores de exposición de las líneas de negocio	138
Anexo 19: Resumen del cálculo de requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional	143
Anexo 20: Reporte de Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo Operacional – Formato SBS	144
Anexo 21: Experiencias relacionadas al presente informe	145

Anexo 1

Elementos del riesgo operacional

Origen	Línea de Negocio	Tipo de Evento	Efectos
<ul style="list-style-type: none"> 1. Personas 2. Procesos 3. Sistemas 4. Externos 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Finanzas Corporativas 2. Negociación y Ventas 3. Banca Minorista 4. Banca Comercial 5. Pagos y Liquidaciones 6. Servicios de Agencia 7. Gestión de Activos 8. Intermediación Minorista 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Fraude Interno 2. Fraude Externo 3. Prácticas de Empleo y Seguridad 4. Clientes, Productos y Prácticas de Negocio 5. Daño a Activos Físicos 6. Interrupción de Negocios y Fallas de Sistemas 7. Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de Recursos 2. Castigos 3. Pérdida de Bienes 4. Restitución 5. Pagos / Costos Legales 6. Pérdida de dinero 7. Pérdida de información

Fuente: Tesis de maestría “Modelos matemáticos para estimación del riesgo operacional y gestión de riesgos”
Elaboración: Ivana Mánc

Anexo 2

Principales diferencias entre Basilea 1 y Basilea 2

BASILEA I (1988)	BASILEA II (2003)
Estructura basada en un Pilar	Se establecen 3 Pilares: 1. Requerimientos mínimos de capital 2. Revisión de la entidad supervisora 3. Disciplina de mercado
Medición del Riesgo Crediticio : aplicación de ponderaciones dadas por el regulador	Riesgo Crediticio: aplicación de ponderaciones externas (calificadoras) o por métodos internos.
Cálculo del Riesgo Crediticio por medio del enfoque estandarizado	Cálculo del Riesgo Crediticio mediante 3 métodos: 1. Estandarizado 2. IRB (fundacional) 3. RB (avanzado)
Incorpora la medición del Riesgo de Mercado desde 1996	Permanece igual
No incorpora la medición del Riesgo Operativo	Incorpora la medición del Riesgo Operativo
Países de la OECD reciben un trato preferencial	No existe trato diferenciado para los países miembros de la OECD
No incluye posibilidad de requerimiento adicional por otros riesgos	El Pilar 2 da la posibilidad al ente supervisor de requerir mayor capital por otros riesgos (ej. Concentración de mercado)

Fuente: “Basilea II: El Nuevo Acuerdo de Capital” – Presentaciones de Funcionarios SBS
Elaboración: Javier Poggi y Manuel Luy

Anexo 3

Categorías de riesgo operacional

Ambiente	Código	Categorías de Riesgo Operacional
Entorno	RO01	Competencia
	RO02	Innovación Tecnológica
	RO03	Soberano Político
	RO04	Legal
	RO05	Regulatorio
	RO06	Sector
	RO07	Mercado
	RO08	Catastrófico
	RO09	Pánico financiero
Interno	RO10	Recursos Humanos
	RO11	Ineficiencia en el diseño de procesos
	RO12	Quejas o reclamos de clientes
	RO13	Incumplimiento o error humano
	RO14	Interrupción de procesos de negocios
	RO15	Falla en los productos o servicios
	RO16	Salud y seguridad
	RO17	Límite de autoridad
	RO18	Tercerización
	RO19	Integridad
	RO20	Confidencialidad
	RO21	Disponibilidad
	RO22	Distorsión de información financiera
	RO23	Fraudes
	RO24	Actos ilegales
	RO25	Uso no autorizado

Fuente: Trabajo de consultoría
Elaboración: Elaboración propia

Anexo 4

Autoevaluación de riesgos y controles

En los últimos años un creciente número de auditores, gerentes y otros profesionales, han dedicado un gran esfuerzo al desarrollo de un nuevo enfoque para examinar y evaluar la efectividad del control interno. Este nuevo enfoque se denomina Control Risk Self Assessment (Autoevaluación de Riesgos y Controles), y se lo identifica con la sigla CRSA.

Implementado por primera vez en Gulf Canada Resources Ltd., sus principios básicos han sido utilizados en una amplia variedad de organizaciones. El concepto inicial ha evolucionado hacia el desarrollo gerencial más excitante en años: una técnica amplia, flexible, que puede ser "afinada" para examinar los temas gerenciales de más alto nivel o auditar los procesos más detallados.

CRSA emergió como una herramienta poderosa que puede ser utilizada tanto por la Auditoría Interna como por la contraloría o cualquier otra área de la entidad, para examinar y evaluar los procesos y controlar la eficacia dentro de sus respectivas organizaciones.

Autoevaluación es una metodología específica que requiere reuniones de trabajo o workshops conducidos por un facilitador en las que se plantea una discusión abierta durante la cual los participantes evalúan sus propios procesos. Como se puede ver, la autoevaluación se refiere específicamente a reuniones grupales manejadas por un facilitador que fomentan el intercambio de información.

En la autoevaluación, llevada a cabo mediante reuniones de trabajo, los facilitadores guían a los participantes en sus discusiones, pero las recomendaciones son desarrolladas directamente por el grupo durante la reunión.

En la figura puede apreciarse el flujo continuo del proceso de autoevaluación y mejoramiento.



Etapas y características

Se puede definir al Control Risk Self Assessment como un proceso con las siguientes etapas y características principales:

1. Análisis preliminar

En esta etapa el responsable del CRSA efectúa un relevamiento exhaustivo de la operación, función o actividad a evaluar, del cual extrae una conclusión preliminar sobre la efectividad del sistema de control interno y de los riesgos existentes. En esta parte del proceso se utilizan técnicas tradicionales para

captar información y evaluarla, es decir, cuestionarios, entrevistas, comprobaciones, etc. El objetivo de esta etapa es adquirir un conocimiento profundo de la operatoria a analizar y sus problemas o limitaciones, requisito indispensable para poder llevar a cabo una eficiente coordinación en la reunión de evaluación propiamente dicha.

2. Reunión de trabajo

Podemos diferenciar dos etapas: Preparación y Desarrollo.

Etapa de Preparación

La etapa de preparación de la reunión de trabajo involucra, entre otros, los siguientes aspectos:

- Definición precisa del objetivo a evaluar.
- Obtención del respaldo de la dirección sobre el objetivo a evaluar.
- Selección de los participantes.
- Capacitación de los participantes sobre la temática del control interno y sobre la metodología particular del CRSA.
- Definición de la estructura de control a utilizar.
- Cronograma detallado de la o las reuniones.
- Acondicionamiento del espacio físico y de los elementos de apoyo necesarios para el desarrollo de una reunión eficiente.

Etapa de Desarrollo

El desarrollo propiamente dicho de la reunión de trabajo tiene las siguientes características básicas:

- La reunión es coordinada por un facilitador. El facilitador no impone su opinión ni tiene poder de decisión. Su función consiste en coordinar los criterios expuestos por los "dueños del proceso" a fin de que se logre el objetivo de evaluación planteado para la reunión. Todo ello, basado en su profundo conocimiento de la operación bajo análisis y en su condición de experto en control interno.
- Prácticamente siempre existe un co-facilitador que se encarga de ir registrando toda la información que surge de la reunión como forma de documentar su evolución y resultados.
- Una reunión de CRSA genera mucha más información que cualquier otra metodología convencional. Por tal razón, la registración on-line de la misma se torna una cuestión crítica. En tal sentido, normalmente se emplea un software de apoyo que facilita y asegura este aspecto importante.
- La comunicación debe ser abierta y profunda entre los participantes. Esto origina una discusión cruzada de los temas que es enriquecedora para todos.
- Para los casos en que los participantes deban emitir sus opiniones a través de la votación, también resultará altamente conveniente utilizar un software de apoyo.

3. Informe de las conclusiones

Una vez finalizada la reunión de trabajo (si bien la terminación de esta tarea puede concretarse en los días posteriores inmediatos), el equipo emite un informe con sus conclusiones sobre la evaluación efectuada. Para esta función

también puede utilizarse el software mencionado anteriormente, que permita documentar las conclusiones. En tal sentido, pueden darse las siguientes situaciones:

- Que el equipo considere aceptable el riesgo residual existente en la operatoria evaluada y que la cartera de control vigente sea óptima.
- Que el equipo considere aceptable el riesgo residual existente en la operatoria evaluada pero que la cartera de control necesite ser optimizada, en cuyo caso formulará las recomendaciones pertinentes.
- Que el equipo considere inaceptable el riesgo residual existente en la operatoria evaluada, en cuyo caso:
 - Recomendará replantear la operatoria evaluada proponiendo soluciones alternativas teniendo en cuenta los objetivos del negocio,
 - Rediseñará la cartera de control vigente proponiéndole la nueva versión a la dirección de la entidad.

Cabe recordar, por último, que si bien esta técnica se originó en la auditoría interna, la autoevaluación es realmente una herramienta gerencial y por extensión, una técnica útil de consultoría interna de la entidad.

Beneficios concretos que se obtienen

CRSA es una poderosa herramienta gerencial que enfoca al personal en los métodos para cumplir efectiva y eficientemente con los objetivos del negocio. El "control", definido en forma amplia, constituye acciones o actividades que aumentan la probabilidad de lograr los objetivos. Estas acciones y actividades

diarias ayudan a la gerencia a alcanzar los objetivos y contribuyen por lo tanto, al éxito de la compañía.

En consecuencia, podemos resumir sus beneficios de la siguiente forma:

- Estimula el trabajo en equipo y la confianza.
- Promueve la responsabilidad en la gente, ayuda a compartir el conocimiento y logra un compromiso de mejoramiento continuo. Una característica clave de este enfoque es la habilidad para comprender los riesgos y amenazas que se pueden esperar en el entorno actual de los negocios y para los cuales pueden planearse controles a costos mínimos.
- Aumenta la cantidad y calidad de información confiable sobre el estado del control y los riesgos existentes, que está a disposición de las unidades de negocio, la gerencia y el directorio.
- Aumenta la motivación y la capacidad de las unidades de negocio para diseñar, construir y mantener sistemas de gerenciamiento del control y del riesgo que sean efectivos y de bajo costo.
- Minimiza la desconfianza sobre la inspecciones ex post requeridas por los sistemas de control.
- Mejora la capacidad del directorio para evaluar el grado en que la gerencia identifica, mide, supervisa y controla los riesgos clave.

Fuente: "Control Risk Self Assessment" – Técnicas y herramientas
Elaboración: NetConsul

Anexo 5 Criterios Cualitativos

CRITERIOS CUALITATIVOS DE IMPACTO

Nivel	Descriptivo	Impacto
1	Insignificante	Pérdida menor; riesgo aceptable en el sector; no hay daño a la reputación, no hay cobertura en los medios, no aumentan las quejas de los clientes
2	Menor	Pérdida moderada, cobertura de medios local; aumento en los reclamos de los clientes; riesgo aceptable en el sector; posible cierre de cuentas; no hay impacto negativo en el valor de las acciones
3	Moderado	Pérdida o daño significativo; riesgo inusual en el sector; cobertura de medios nacionales limitada; reclamos de clientes a gran escala; pérdida de algunos clientes; indagaciones informales del regulador; efecto negativo potencial en el valor de las acciones; posible involucramiento de la alta gerencia
4	Mayor	Pérdida o daño mayor, pérdida de valor de las acciones; riesgo inusual o inaceptable en el sector; cobertura de medios nacionales sostenida; pérdida importante de clientes; investigación formal del regulador; involucramiento de la alta gerencia
5	Catastrófico	Pérdida o daño catastrófico; pérdida importante del valor de las acciones; riesgo inusual o inaceptable en el sector; intervención regulatoria formal y multas; pérdida de clientes a gran escala; involucramiento directo de la alta gerencia o directorio

CRITERIOS CUALITATIVOS DE PROBABILIDAD

Nivel	Descriptivo	Probabilidad
5	Casi seguro	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
4	Probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
3	Posible	Puede ocurrir en algún momento
2	Improbable	Podría ocurrir en algún momento
1	Raro	Puede ocurrir en circunstancias excepcionales

Fuente: Trabajo de consultoría
Elaboración: Elaboración propia

Anexo 6

Matriz de Evaluación Cualitativa

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
Casi seguro	A	A	E	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Posible	B	M	A	E	E
Improbable	B	B	M	A	E
Raro	B	B	M	A	A

NIVEL DE RIESGO		
E	Extremo	Requieren acción inmediata de la alta dirección
A	Alto	Se necesita atención de la alta dirección
M	Medio	Definir responsabilidades gerenciales
B	Bajo	Aplicar procedimientos rutinarios

Fuente: Trabajo de consultoría
Elaboración: Elaboración propia

5. **Jefatura involucrada:** Jefatura o Gerencia a cargo del proceso involucrado en el evento de pérdida, así como el nombre del área.
6. **Responsable:** Nombre del responsable del Área involucrada, así como el nombre de la persona encargada de realizar la actividad donde ocurrió el evento de pérdida.
7. **Causas de la ocurrencia del evento:** Descripción numerada de las causas que originaron la ocurrencia del evento de pérdida.
8. **Acciones realizadas:** Descripción numerada de las acciones realizadas al detectarse el evento de pérdida.
9. **Monto estimado / real de pérdida US\$:** Monto real o estimado (en caso fuera necesario realizar investigaciones) del evento de pérdida.
10. **Monto de cobertura de pérdida US\$:**
 - 1.1 **Seguro:** Monto de cobertura a ser recuperado mediante el seguro por causas de un evento de pérdida.
 - 1.2 **Otros:** Monto a ser recuperado mediante mecanismos internos por causas de un evento de pérdida, así como otros gastos ocasionados por recuperos.
11. **Pérdida real neta US\$:** Diferencia entre el monto real/estimado de pérdida menos el monto de total de cobertura de pérdida (seguro y otros).
12. **Impacto cuantitativo:** Calificación cuantitativa del evento de pérdida, utilizando niveles:
 - 0: Sin impacto

- 1: Impacto menor
- 2: Impacto moderado
- 3: Impacto Mayor

13. Impacto cualitativo:

13.1 Nivel: Nivel o calificación de impacto cualitativo, considerando la posibilidad de ocurrencia futura del evento de pérdida:

- 1: Impacto insignificante
- 2: Impacto menor
- 3: Impacto moderado
- 4: Impacto mayor
- 5: Impacto catastrófico

13.2 Impacto: Descripción de la calificación de impacto cualitativo.

14. Probabilidad de riesgo: Probabilidad de ocurrencia del evento de pérdida, considerando niveles de probabilidad:

- 1: Raro
- 2: Improbable
- 3: Posible
- 4: Probable

- 5: Casi seguro

15. Nivel de riesgo: Calificación del nivel de pérdida en base a la combinación de impacto cualitativo y probabilidad, se consideran niveles:

- B: Bajo
- M: Medio
- A: Alto
- E: Extremo

16. Tipo de evento de pérdida: Código de tipo de evento de pérdida según categorización del Comité de Basilea (*ver Anexo 8*).

17. Categoría de evento: Código de categoría del tipo de evento de pérdida según categorización del Comité de Basilea (*ver Anexo 8*).

18. Evento de riesgo (según Categorías de Riesgos de Operación):

18.1 Código: Código del evento de riesgo según categorías de riesgos.

18.2 Descripción: Descripción del código del evento de riesgo según categorías de riesgos.

19. Incluido en la Matriz de Riesgos?: Señalar si se encuentra incluido el evento de pérdida en la matriz de riesgos, señalar SI o NO.

20. Situación del evento de pérdida: Describir el estado de situación del evento de pérdida mediante lo siguiente:

- Pendiente: si aún no se han concluido las investigaciones y se encuentra en proceso de investigación o definición.
- Resuelto: si se han concluido las investigaciones y se ha determinado la pérdida real neta.

21. Acciones a implementar: Descripción numerada de acciones a ser implementadas con el fin de implementar o reforzar los controles relacionados al evento de pérdida, además de las **lecciones aprendidas**.

22. Situación de la implementación: Descripción de la situación sobre la implementación de controles, señalar si se encuentra:

- IMP: Implementado
- IPP: En proceso de implementación
- NIM: No implementado

23. Fecha de última actualización: Registro de la fecha de última actualización del evento de pérdida.

Fuente: Trabajo de consultoría
Elaboración: Elaboración propia

Anexo 8

Tipos de eventos de pérdida

Tipo de Evento (Nivel 1)	Definición	Categorías (Nivel 2)	Ejemplo de Actividades (Nivel 3)		
1. Fraude interno	Pérdidas causadas por acciones que buscan defraudar, malversar activos o evadir regulaciones, la ley o las políticas de la entidad (excluyendo eventos de diversidad / discriminación) que involucran al menos una persona al interior de ella.	1. Actividad no autorizada	1. Transacciones no reportadas, (intencional) 2. Tipo de transacción no autorizado, (con pérdida monetaria) 3. Falsificar los precios al aplicar la valorización a precios de mercado de la posición ("mismatching of position")		
		2. Robo y fraude	1. Fraude / fraude crediticio/ depósitos sin valor 2. Robo / extorsión / desfalco / asalto 3. Malversación de activos 4. Destrucción maliciosa de activos 5. Falsificación 6. Carrusel de cheques ("Check kiting") 7. Contrabando 8. Toma de cuentas / sustitución de identidad 9. Incumplimiento tributario / evasión intencional 10. Soborno / "comisiones" 11. Tráfico de información privilegiada/ "Insider trading" (no por cuenta de la entidad).		
		2. Fraude externo	Pérdidas causadas por acciones que buscan defraudar, apropiarse de activos o evadir la ley realizadas por terceros.	1. Robo y fraude	1. Robo / asalto 2. Asalto 3. Carrusel de cheques ("Check kiting")
				2. Seguridad de sistemas	1. Daño por hackeo 2. Robo de información, con pérdida monetaria

Tipo de Evento	Definición	Categorías	Ejemplo de Actividades
3. Prácticas de empleo y seguridad laboral	Pérdidas que resultan de: <ul style="list-style-type: none"> • actos inconsistentes con leyes y acuerdos laborales, de salud y seguridad 	1. Relaciones con el personal	1. Compensación, beneficio, separación 2. Actividades sindicales
	<ul style="list-style-type: none"> • pagos por lesiones personales 	2. Ambiente seguro	1. Responsabilidad general (resbalar y caer, etc.) 2. Eventos relacionados con reglas de salud y seguridad del personal 3. Compensación por accidentes de trabajo (“Workers compensation”)
	<ul style="list-style-type: none"> • eventos de diversidad / discriminación 	3. Diversidad y discriminación	1. Todos los tipos de discriminación
4. Clientes, productos y prácticas de negocios	Pérdidas que resultan de: <ul style="list-style-type: none"> • fallas involuntarias o negligentes en el cumplimiento de obligaciones profesionales con clientes específicos (incluyendo los requerimientos fiduciarios y de suficiencia) 	1. Conveniencia, revelación y responsabilidad fiduciaria (Suitability, Disclosure & Fiduciary)	1. Incumplimiento fiduciario / violación de políticas 2. Conveniencia / temas de revelación (“know your customer”, etc.) 3. Violaciones a las revelaciones sobre clientes minoristas 4. Violación de privacidad 5. Ventas agresivas 6. Excesiva actividad de compra y venta en la cuenta de un cliente para generar comisiones (“Account churning”) 7. Mal uso de información confidencial 8. Responsabilidad en la concesión del crédito (“Lender Liability”)
	<ul style="list-style-type: none"> • la naturaleza o diseño del producto 	2. Prácticas de mercado o de negocios no apropiadas	1. Acciones antimonopolio 2. Prácticas de mercado / trading indebidas 3. Manipulación del mercado 4. Insider trading (por cuenta de la entidad) 5. Actividades sin licencia

Tipo de Evento	Definición	Categorías	Ejemplo de Actividades
		6.	Lavado de dinero
		3. Fallas de los productos	1. Defectos de los productos (no autorizados, etc.) 2. Errores en los modelos
		4. Selección, patrocinio y exposición	1. No investigar a los clientes de acuerdo con las políticas 2. Exceder los límites de exposición con los clientes
		5. Actividades de asesoría	1. Disputas sobre la ejecución de actividades de asesoría
5. Daño a activos físicos	Pérdidas que resultan del extravío o daño a activos físicos por desastres naturales u otros eventos.	1. Desastres y otros eventos	1. Pérdidas por desastres naturales 2. Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)
6. Interrupción de operaciones y fallas de sistemas	Pérdidas que resultan de la interrupción de operaciones y fallas de sistemas	1. Sistemas	1. Hardware 2. Software 3. Telecomunicaciones 4. Caída / interrupción de servicios públicos
7. Deficiencias en la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, en relaciones con proveedores y otros	Pérdidas que resultan de: • fallas en el procesamiento de transacciones o gestión de procesos	1. Captura de transacciones, ejecución y mantenimiento	1. Fallas en la comunicación 2. Error en ingreso de datos, mantenimiento o carga 3. Incumplimiento de fechas límite 4. Mala operación de modelos / sistemas 5. Error contable / error en la atribución de entidad 6. Otras tareas mal ejecutadas 7. Falla en proporcionar el servicio 8. Falla en la gestión de colaterales 9. Mantenimiento de datos de referencias
		2. Monitoreo y reporte	1. Incumplimiento de entrega de información obligatoria

Tipo de Evento	Definición	Categorías	Ejemplo de Actividades
			2. Reportes externos imprecisos (se incurre en pérdida)
		3. Admisión y documentación de clientes	1. Permisos de clientes / exoneraciones de responsabilidad perdidos 2. Documentos legales perdidos o incompletos
		4. Manejo de cuentas de clientes	1. Acceso no aprobado a las cuentas 2. Registros de clientes incorrectos (se incurre en pérdida) 3. Daño o pérdida de activos de clientes por negligencia
		5. Contrapartes de <i>trading</i>	1. Incumplimiento por una contraparte que no es cliente 2. Otras disputas con contrapartes que no son clientes
	• relaciones con contrapartes de <i>trading</i> o proveedores	6. Proveedores	1. Tercerización 2. Disputas con proveedores

Fuente: Buenas prácticas para la supervisión y gestión del riesgo operativo

Elaboración: Comité de Basilea

Anexo 9

Información para la Unidad de Riesgo Operacional – Ejemplo

REPORTE PARA UNIDAD DE RIESGO OPERACIONAL						
Fecha:	28/01/2010	Reportado por Gestor de Riesgo de las unidades:			José Rodríguez Agencias Lima	
Área de Control:	Operaciones					
Resumen de Pérdidas						
Nº	Evento de pérdida	Tipo de pérdida	Nº casos	Monto S/.	Acciones a realizar / Lecciones aprendidas	Estado
1	Falla del sistema generó que los clientes puedan disponer de un saldo mayor al permitido de sus cuentas CTS.	Operativa	54	4,790	Se pudo recuperar parte de las transacciones contactando a los clientes con cargo a cuenta. Incidente reportado a TI para solución.	En proceso
2	Tercero realizó un depósito en cuenta de cliente con la modalidad "Lomo de camello".	Fraude	1	400	Reforzar las capacitaciones a los Cajeros de Agencias en modalidad de prevención de fraudes.	Cerrado
Issues						
Nº	Descripción de situación	Impacto	Area	Riesgos relacionados	Acciones realizadas / Acciones a realizar	Estado
1	Sistema no emitía el reporte de transacciones inusuales para todos los casos.	Regulatorio	TI	Incumplimiento regulatorio	Se identificó la omisión en el parámetro y se corrigió.	Cerrado
Riesgos Potenciales						
Nº	Riesgo	Tipo de Riesgo	Nivel de Riesgo	Area	Comentarios	Estado
1	Posibilidad de extensión del plazo de implementación del sistema de reclamos debido a cambios recientes en la regulación.	Reputacional	Alto	Servicio al Cliente	Se requiere documentar el Cambio de Alcance y reasignar recursos en base a la fecha máxima de adecuación.	En proceso

Fuente: IF
Elaboración: Elaboración propia

Anexo 10

Reporte de indicadores clave de riesgo - Ejemplo

Item	Área	Indicador Clave de Riesgo	Frecuencia	Unidad de Medida	Objetivo	Umbral	Valor	Fecha	Acciones	Responsable	Fecha	Status
1	Créditos	Incumplimientos por fallas operativas sobre Total de incumplimientos	Mensual	Porcentaje	5	10	6%	27/01/10	Revisar el proceso e implmentar controles efectivos previo al desembolso.	Jefe de Administración de Créditos	28/02/10	En proceso
2	Agencias	Faltantes de caja por errores humanos o fallas del sistema	Mensual	Número	1	10	27	29/01/10	Requerir a TI la solución de la incidencia, y reforzar capacitación a Cajeros.	Asistente de Agencias	29/01/10	Cerrado
3	Agencias	Reclamos por omisiones en proceso de ventas por Asesor de Venta	Mensual	Número	0	1	5	27/01/10	Se ha aplicado la política de sanciones a la fuerza de ventas.	Asistente de Agencias	27/01/10	Cerrado
4	Contabilidad	Reportes reprocesados con SBS	Mensual	Número	0	1	1	28/01/10	Corrección de los datos y ajuste del proceso.	Jefe de Contabilidad	28/01/10	Cerrado

Fuente: IF

Elaboración: Elaboración propia

Anexo 11 Top Risks - Ejemplo

Reporte de TOP RISKS						
Periodo: Enero 2010						
Nº	Riesgo	Nivel	Area	Acciones	Status	KRIs
1	Omisiones en la gestión de proyectos puede generar incremento de costos o plazos.	E	Desarrollo	Implementar una metodología de gestión de proyectos siguiendo las mejores prácticas.	=	Reprogramación de actividades
2	Falta de capacidad de TI para soportar los requerimientos de crecimiento del negocio.	E	TI	Actualizar el Plan Estratégico de TI sobre la base de las necesidades reales de automatización del negocio y presupuesto.	↑	% requerimientos implementados / total aprobados
3	Omisión de las áreas en realizar análisis de riesgos previo al lanzamiento de nuevos productos o cambios significativos.	A	Créditos, Operaciones	Establecer Comité de Iniciativas y Nuevos Productos así como procedimientos de monitoreo.	=	% Cambios con análisis de riesgos / Total Cambios
4	Errores en los reportes de clasificación de deudores y de provisionamiento.	A	Créditos	Ajustar y corregir los parámetros de generación del reporte del sistema.	=	Reclamos por errores de clasificación de clientes
5	Incremento de asientos contables manuales debido al crecimiento del negocio puede generar inconsistencias contables.	A	Contabilidad	Revisar la estructura y procesos contables así como los ajustes que requieren ser automatizados por el crecimiento del negocio.	↑	Reprocesos de Balance por errores en asientos contables manuales
6	Incumplimiento de plazos para cerrar observaciones del informe de visita del regulador.	A	Créditos	Definir los plazos necesarios y de los que no sea posible hacerlo solicitar una prórroga al regulador.	↑	Observaciones pendientes mayores a 180 días
7	Información gerencial errada o inexacta basada en procesos manuales puede influir en tomar decisiones no adecuadas.	M	Finanzas	Identificar la información gerencial basada en procesos manuales y definir lo que puede ser controlado manualmente y lo que requiere ser automatizado.	↓	Errores en los reportes gerenciales
8	Caída del sistema debido a servicio deficiente del proveedor de comunicaciones en algunas zonas.	M	TI	Evaluar acuerdo de servicio con proveedor y otras alternativas.	↓	Caídas del sistema
9	Multas por omisiones a las normas tributarias.	M	Contabilidad	Actualizar el Manual de gestión tributaria e implementar sistema de registro de compras.	↑	Problemas en el cálculo y reporte de impuestos
10	Falsificación de documentos para lograr la aprobación de créditos.	B	Agencias	Mejorar los controles de selección de personal, y los controles antifraude en la evaluación del crédito.	=	Falsificaciones detectadas / Total créditos fraudulentos

Fuente: IF
Elaboración: Elaboración propia

Anexo 12

Reporte de evento de pérdida - Ejemplo

N°	Descripción del evento	Fecha de ocurrencia	N° Casos	Pérdida Neta (S/.)	Acciones por realizar			
					Descripción	Responsable	Status	Fecha objetivo
1	Multa por mal cálculo de encaje legal.	20/10/09	1	75,200	Elaborar, difundir e implementar manual de procedimiento de cálculo de encaje legal.	Contabilidad		31/01/10

Fuente: IF
Elaboración: Elaboración propia

Anexo 13

Reporte de seguimiento a planes de acción - Ejemplo

Nº	Plan de acción	Fecha modificada	Fecha inicial	Nº Días	Nº Cambios	Seguimiento	Factor clave	Comentarios	Status
1	Desarrollar e implementar un workflow de aprobación de créditos.	30/11/2009	30/03/2009	245	2	En proceso firmas de resultados de pruebas.	TI	Acción fue completada, se implementó el workflow de aprobaciones de crédito.	Completado

Fuente: IF
Elaboración: Elaboración propia



Anexo 14

Reporte de observaciones de auditoría - Ejemplo

Informe de Auditoría Interna - Extracto								
Informe N°:	020-2009							
Tema:	Evaluación de la Seguridad de Información							
Área:	Seguridad de Información / Tecnología de Información							
Fecha:	01/12/2009							
Item	Hallazgo	Riesgo	Referencia	Recomendaciones	Nivel	Responsable	Respuesta de la Gerencia	Fecha estimada
20	Actualización de la clasificación de activos de TI.- La última clasificación de activos realizada corresponde al inventario efectuado por TI el año 2008, por lo cual se observa que la información está desactualizada incumpliendo la norma de SBS y políticas internas de seguridad de información.	Incumplimiento regulatorio	Circular SBS G-140-2009	Efectuar un cruce de información con el último inventario de activos realizado por TI con la finalidad de identificar si existen nuevos tipos de activos adquiridos o reubicados cuyo riesgo no ha sido incluido o actualizado y sobre ello tomar acciones de mitigación de riesgos.	Medio	Seguridad de Información	Se ha coordinado con la Gerencia de TI para que actualice de acuerdo a la metodología establecida.	28/02/2010

Fuente: IF

Elaboración: Elaboración propia

Anexo 15

Requisitos mínimos para el uso del método estándar alternativo

Las empresas que deseen emplear el método estándar alternativo deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a. El Directorio y la Gerencia General deben participar activamente en la gestión del riesgo operacional.
- b. La empresa debe contar con una función de gestión del riesgo operacional cuyas responsabilidades se encuentren claramente especificadas, y que consideren como mínimo los aspectos señalados en el Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional.
- c. La empresa debe contar con un programa de capacitación profesional dirigido a perfeccionar los conocimientos, aptitudes y otras competencias del personal especializado en la gestión del riesgo operacional.
- d. La empresa debe contar con una metodología de gestión del riesgo operacional que sea conceptualmente sólida y que se encuentre implementada en su totalidad.
- e. La empresa debe contar con recursos suficientes para aplicar su metodología de gestión de riesgo operacional, tanto en sus principales áreas de negocio como en sus áreas de apoyo y de control.

- f. La empresa debe establecer reportes periódicos sobre su exposición al riesgo operacional, que incluyan las pérdidas importantes ocurridas, dirigidos a las gerencias de las unidades de negocio y de apoyo, gerencia general y al Directorio. La empresa debe establecer procedimientos para tomar acciones apropiadas según la información incluida en dichos reportes.
- g. La empresa debe establecer procedimientos que permitan asegurar el cumplimiento de su metodología de gestión del riesgo operacional, y debe establecer políticas para tratar los casos de incumplimiento.
- h. La empresa debe establecer incentivos monetarios y no monetarios a la apropiada gestión del riesgo operacional, incluidos en el sistema de evaluación de desempeño de la Gerencia y los principales participantes en dicha gestión.
- i. La empresa debe contar con una base de datos de eventos de pérdida por riesgo operacional, con las características señaladas en la normativa vigente.
- j. La empresa deberá implementar un sistema de gestión de la continuidad del negocio conforme a la normativa vigente, que tenga como objetivo asegurar un nivel aceptable de operatividad de sus procesos críticos, ante eventos que puedan afectar la continuidad de sus operaciones.
- k. La empresa deberá contar con un sistema de gestión de la seguridad de la información conforme a la normativa vigente, orientado a garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de su información.

- I. La evaluación de la gestión del riesgo operacional deberá contar con una revisión cuando menos anual, por parte de la Unidad de Auditoría Interna. Estas revisiones deben considerar las actividades de las áreas de negocio y de apoyo, así como la función de gestión del riesgo operacional, de acuerdo a su plan de trabajo.

- m. La evaluación de la gestión del riesgo operacional deberá contar con una revisión independiente por parte de una Sociedad de Auditoría Externa, al menos cada tres años. El informe independiente deberá ser realizado por una empresa auditora distinta o un equipo completamente distinto del que emitió el informe anual de evaluación de los estados financieros, sujetándose a las disposiciones de rotación conforme con el reglamento de auditoría externa.

Fuente: Artículo 8º del Reglamento para el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional
Elaboración: SBS

Anexo 16

Reporte de datos para cálculo de requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional – Extracto

DATA PARA CALCULO DEL REQUERIMIENTO EFECTIVO POR RIESGO OPERACIONAL (en miles de S/.)						
LINEA DE NEGOCIO	NOMBRE DE LA CUENTA	CODIGO DE CUENTA	feb-07	...	dic-09	ene-10
Finanzas Corporativas	Ing por servicios financieros diversos : asesoria financiera	5202.15	0	...	0	0
	Ingresos Brutos Finanzas Corporativas		0	...	0	0
Negociación y Ventas	Intereses por disponibles	5101	287	...	1,376	156
Negociación y Ventas	Intereses y comisiones por fondos interbancarios	5102+5107.02	520	...	936	35
Negociación y Ventas	Diferencia de cambio	5108	369	...	666,447	91,695
	Ingresos Brutos Negociación y Ventas		1,177	...	668,759	91,885
Liquidación y Pagos	Ingresos por servicios financieros diversos:cobranzas	5202.02	0	...	1,116	118
Liquidación y Pagos	Ingresos por servicios financieros diversos:transferencias	5202.08	18	...	1,469	132
	Ingresos Brutos Liquidación y pagos		18	...	2,585	250
Otros servicios	Ingresos por cuentas por cobrar	5105	0	...	38	0
Otros servicios	Otros ingresos financieros diversos	5109.19	0	...	10	0
Otros servicios	Otros ingresos por servicios financieros diversos	5202.29	27	...	6,538	782
	Ingresos Brutos Otros servicios		27	...	6,586	782
Negociación y Ventas	Intereses por fondos interbancarios	4102	171	...	2,415	0
Negociación y Ventas	Diferencia de cambio y rendimiento aleatorio	4108+4109.02	255	...	650,468	90,583
	Gastos Brutos Negociación y Ventas		427	...	652,884	90,583
Banca Comercial	Créditos Comerciales	1401.01+1403.01+1404.01+1405.01+1406.01	120,481	...	1,439,911	1,396,663
Banca Comercial	Menos Ingresos Diferidos	2901.01+2901.02+2901.04.01.01+2901.04.01.04+2901.04.03.01+2901.04.03.04+2901.04.04.01+2901.04.04.04+2901.04.05.01+2901.04.05.04+2901.04.06.01+2901.04.06.04	902	...	37,742	30,558
Banca Comercial	Mas Inversiones Negociables disponibles para la venta /A vencimiento	1303+1304+1305	0	...	1,935	2,288
Banca Comercial	Mas Inversiones Permanentes	1700	94	...	86	86
	Banca Comercial		119,673	...	1,404,191	1,368,480
Banca Minorista	Créditos MES, Consumo e Hipotecarios para Vivienda	1401-1401.01+1403-1403.01+1404-1404.01+1405-1405.01+1406-1406.01	0	...	879,720	918,467
	Banca Minorista		0	...	879,720	918,467
Total Ingresos	Total Ingresos	5100 + 5200 + 5700	2,902	...	906,666	115,697
Total Gastos	Total Gastos	4100 + 4200 +4900	1,240	...	724,988	95,130

Fuente: IF

Elaboración: Elaboración propia

Anexo 17

Anualización de saldos para cálculo de requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional

La anualización se deberá aplicar a los saldos de las cuentas de ingresos y gastos que se requieran para el cálculo del requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional según los métodos del Indicador Básico y Estándar Alternativo, conforme a lo establecido en la presente norma.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Saldo anualizado (j, i)} = \text{Saldo (j,i)} + \text{Saldo (diciembre, i-1)} - \text{Saldo (j,i-1)}$$

Donde:

j: mes

i: año

Así por ejemplo, si en julio de 2009, se desea calcular los márgenes operacionales brutos correspondientes a los últimos 3 años bajo el método del indicador básico, se deberán obtener previamente los saldos anualizados de las cuentas contables señaladas en el artículo 5° del presente Reglamento, de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Saldo anualizado (julio, 2009)} &= \text{Saldo (julio, 2009)} + \text{Saldo (diciembre, 2008)} - \\ &\text{Saldo (julio, 2008)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Saldo anualizado (julio, 2008)} &= \text{Saldo (julio, 2008)} + \text{Saldo (diciembre, 2007)} - \\ &\text{Saldo (julio, 2007)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Saldo anualizado (julio, 2007)} &= \text{Saldo (julio, 2007)} + \text{Saldo (diciembre, 2006)} - \\ &\text{Saldo (julio, 2006)} \end{aligned}$$

Fuente: Reglamento para el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional
Elaboración: SBS

Anexo 18

Cuentas contables para calcular los indicadores de exposición de las líneas de negocio

Indicador de exposición del “margen operacional bruto” para cálculo de indicador básico

Composición del indicador	Cuentas del Manual de Contabilidad
(+) Ingresos	
Ingresos financieros	5100
Ingresos por servicios	5200 + 5700
(-) Gastos	
Gastos financieros	4100
Gastos por servicios	4200 + 4900

Líneas de negocio distintas a banca comercial y banca minorista

Para obtener los ingresos y gastos de los últimos 12 meses por cada línea de negocio, deben sumarse los saldos anualizados de las siguientes cuentas del Manual de Contabilidad, según corresponda a cada línea de negocio.

Ingresos

Línea de Negocio	Cuentas Asociadas	Cuentas del Manual de Contabilidad
Finanzas corporativas	Intereses por créditos sindicados	5104.01.01.13
	Ing. por op. contingentes: contratos de underwriting	5201.08 + 5202.24
	Ing. por servicios financieros diversos: suscripción y colocaciones garantizadas de valores	
	Ing. por servicios financieros diversos: asesoría financiera	5202.15
Negociación y ventas	Intereses por disponibles	5101
	Intereses y comisiones por fondos interbancarios	5102 + 5107.02
	Ingresos por inversiones a valor razonable con cambios en resultados y commodities	5103.01 + 5103.02 + 5103.06
	Diferencia de cambio	5108

Línea de Negocio	Cuentas Asociadas	Cuentas del Manual de Contabilidad
	Reajuste por indexación	5109.01
	Ingresos por valorización de inversiones a valor razonable con cambios en resultados, commodities, productos financieros derivados y obligaciones relacionadas con inversiones negociables y a vencimiento	5109.11 + 5109.12 + 5109.15 + 5109.16 + 5109.17 + 5109.18
	Otros ingresos	5109.21 + 5109.24
	Ingresos por servicios financieros diversos: compraventa de ME (spot y futuro)	5202.18 + 5202.19
	Ingresos por servicios financieros diversos: otros inst. financieros derivados	5202.25
Liquidación y pagos	Ingresos por servicios financieros diversos: cobranzas	5202.02
	Ingresos por servicios financieros diversos: giros	5202.07
	Ingresos por servicios financieros diversos: transferencias	5202.08
	Ingresos por servicios financieros diversos: órdenes de pago	5202.12
	Ingresos por servicios financieros diversos: cobro de tributos	5202.16
Otros servicios	Ingresos de cuentas por cobrar	5105
	Comisiones por cuentas por cobrar y otros	5107.05 + 5107.09
	Otros ingresos financieros diversos	5109.19
	Ingresos por operaciones contingentes: litigios, demandas pendientes y otras contingencias	5201.09
	Ingresos por servicios financieros diversos: custodia de valores, alquiler de cajas de seguridad	5202.03+5202.13
	Ingresos por servicios financieros diversos: fideicomisos y comisiones de confianza	5202.04 + 5202.05
	Ing. por servicios financieros diversos: estudios técnicos y legales	5202.14

Línea de Negocio	Cuentas Asociadas	Cuentas del Manual de Contabilidad
	Ingresos por servicios financieros diversos: compraventa de valores	5202.17
	Ingresos por servicios financieros diversos: servicios de caja	5202.21
	Otros ingresos por servicios financieros diversos	5202.29
	Ingresos por arrendamientos	5203
	Ventas de bienes y servicios	5700

Gastos

Línea negocio	de	Cuentas Asociadas	Cuentas Manual de Contabilidad	del de
Negociación y ventas		Intereses y fluctuación de obligaciones relacionadas con inversiones negociables y a vencimiento	4101.05 + 4109.18	
		Intereses por fondos interbancarios	4102	
		Comisiones por fondos interbancarios	4107.02	
		Diferencia de cambio y rendimiento aleatorio	4108 + 4109.02	
		Reajuste por indexación	4109.01	
		Gastos por valorización de inversiones a valor razonable con cambios en resultados y commodities	4109.11 + 4109.12 + 4109.15	
		Fluctuación de valor de productos financieros derivados y otros	4109.16 + 4109.17 + 4109.21 + 4109.24	
		Gastos por servicios financieros diversos: compraventa de ME (spot y futuro)	4202.10 + 4202.11	
		Gastos por servicios financieros diversos: otros instrumentos financieros derivados	4202.25	

Para calcular los gastos de las demás líneas de negocio, se utilizará un factor de ponderación por cada línea, que permitirá obtener un monto aproximado de los gastos. Dicho factor se calculará de la siguiente manera:

$$F_i = I_i / TI$$

Donde:

F_i : Factor de ponderación de la línea i

I_i : Ingresos anualizados de la línea i, según distribución de cuentas contables señalada en la sección anterior.

TI : Total de ingresos calculados de la siguiente forma: Ingresos financieros (cuenta 5100) más los ingresos por servicios (cuentas 5200 + 5700) menos los ingresos de la línea Negociación y ventas. Se utilizarán los saldos anualizados de las cuentas contables señaladas.

Para estimar los gastos de cada línea, se aplicará la siguiente fórmula:

$$G_i = F_i * TG$$

Donde:

G_i : Gastos anualizados de la línea i

F_i : Factor de ponderación de la línea i

TG : Total de gastos calculados de la siguiente forma: gastos financieros (cuenta 4100) más gastos por servicios (4200 + 4900) menos los gastos de la línea Negociación y ventas. Se utilizarán los saldos anualizados de las cuentas contables señaladas.

Banca comercial

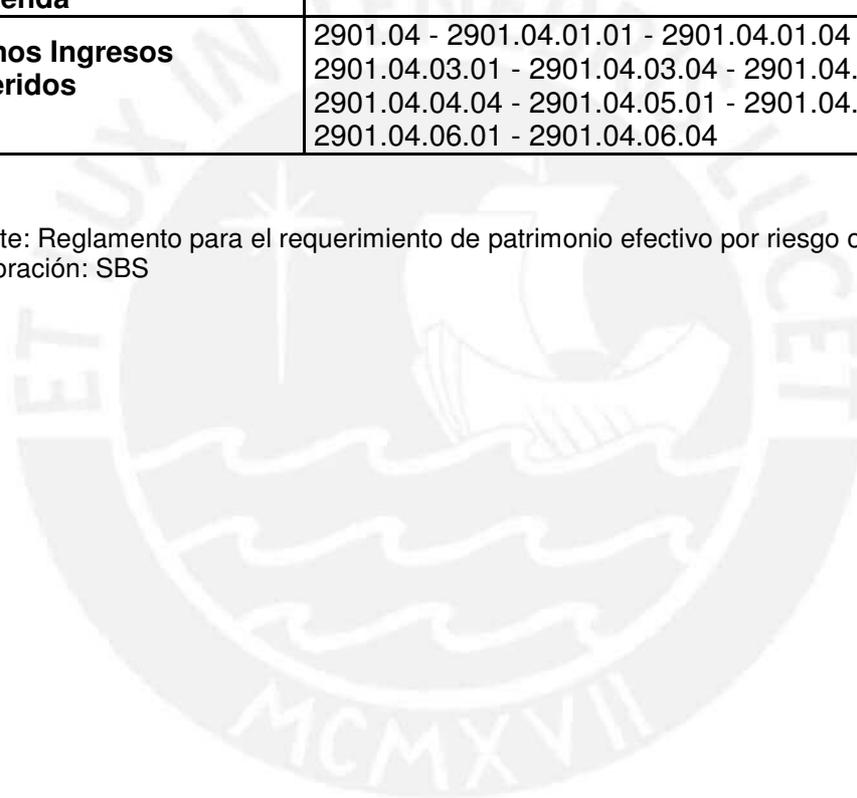
Banca Comercial	Cuentas
Créditos Comerciales	1401.01+ 1403.01 + 1404.01 + 1405.01+ 1406.01
Menos Sindicados	1401.01.13 + 1404.01.13 + 1405.01.13 + 1405.01.19.13 + 1406.01.13 + 1406.01.19.13
Menos Ingresos Diferidos	2901.01 + 2901.02 + 2901.04.01.01 + 2901.04.01.04 + 2901.04.03.01 + 2901.04.03.04 + 2901.04.04.01 + 2901.04.04.04 + 2901.04.05.01 + 2901.04.05.04 + 2901.04.06.01 + 2901.04.06.04

Banca Comercial	Cuentas
Más Inversiones Disponibles para la Venta e Inversiones a Vencimiento	1303+1304+1305
Más Inversiones en Subsidiarias y Asociadas	1700

Banca minorista

Banca Minorista	Cuentas
Créditos MES, Consumo e Hipotecarios para Vivienda	1401 - 1401.01+ 1403 - 1403.01 + 1404 - 1404.01 + 1405 - 1405.01+ 1406 - 1406.01
Menos Ingresos Diferidos	2901.04 - 2901.04.01.01 - 2901.04.01.04 - 2901.04.03.01 - 2901.04.03.04 - 2901.04.04.01 - 2901.04.04.04 - 2901.04.05.01 - 2901.04.05.04 - 2901.04.06.01 - 2901.04.06.04

Fuente: Reglamento para el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional
Elaboración: SBS



Anexo 19

Resumen del cálculo de requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional

IE*Factor fijo	Oct-07	Nov-07	Dic-07
Finanzas corporativas	0	0	0
Negociación y ventas	793.4499234	769.1695524	854.7240366
Liquidación y pagos	16.54141015	18.68778423	20.0882362
Otros servicios	13.93933091	28.84812517	29.4011554
Banca comercial	1237.955679	1464.132125	1707.295453
Banca minorista	19	31	45
Sumas anuales	2,081.31	2,311.39	2,656.53

IE*Factor fijo	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
Finanzas corporativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.73	135
Negociación y ventas	936	994	1,139	1,209	1,170	1,280	1,482	1,535	1,595	1,604	1,754	1,683
Liquidación y pagos	22	26	31	36	42	49	56	63	71	80	91	108
Otros servicios	30	93	99	109	133	158	166	187	197	214	239	337
Banca comercial	1,935	2,169	2,385	2,629	2,864	3,137	3,344.39	3,584	3,829	4,114	4,380	4,700
Banca minorista	64	89	120	161	210	272	343.3	428	526	637	761	892
Sumas anuales	2,988	3,371	3,773	4,144	4,419	4,897	5,391	5,796	6,217	6,649	7,236	7,855

IE*Factor fijo	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
Finanzas corporativas	141	144	146	147	149	152	156	161	167	173	161	0
Negociación y ventas	1,742	1,797	1,958	2,399	2,632	2,715	2,602	2,733	2,848	2,867	2,846	2,858
Liquidación y pagos	124	138	154	168	182	200	219	240	261	283	302	324
Otros servicios	375	341	377	413	430	463	506	567	624	679	695	688
Banca comercial	5,074	5,431	5,789	6,090	6,320	6,516	6,743.76	6,942	7,101	7,216	7,341	7,363
Banca minorista	1,026	1,162	1,303	1,443	1,586	1,731	1,880.28	2,029	2,186	2,345	2,503	2,665
Sumas anuales	8,481	9,014	9,727	10,660	11,300	11,777	12,106	12,672	13,186	13,562	13,848	13,898

IE*Factor fijo	Ene-10
Finanzas corporativas	0
Negociación y ventas	2,883
Liquidación y pagos	343
Otros servicios	753
Banca comercial	7,316
Banca minorista	2,834
Sumas anuales	14,129

	2009												2010
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Requerimiento Patrimonial	5,735	6,192	6,750	7,402	7,859	8,337	8,749	9,234	9,702	7,430.80	7,798.52	8,136.46	8,532.69

Fuente: IF

Elaboración: Elaboración propia

Anexo 20

Reporte de Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo Operacional – Formato SBS

Reporte N° 2-C2															
Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo Operacional															
Método Estándar Alternativo															
Correspondiente al 31 de 01 de 2010															
ENTIDAD: IF															
	Finanzas corporativas			Negociación y ventas			Liquidación y pagos			Otros servicios			Banca comercial	Banca minorista	Requerimiento anual ⁴
Periodos de 12 meses	Ingresos ¹	Gastos ²	IE x 18% ³	Ingresos ¹	Gastos ²	IE x 18% ³	Ingresos ¹	Gastos ²	IE x 18% ³	Ingresos ¹	Gastos ²	IE x 15% ³	IE x 15% ³	IE x 12% ³	
2010	0.00	0.00	0.00	755,795	739,780	2,882.80	2,668	763	342.85	7,035	2,012.45	753.38	7,316.11	2,833.80	14,128.94
2009	1,445.60	663.84	140.72	71,417	61,742	1,741.62	1,277	587	124.34	4,622	2,122.62	374.95	5,073.74	1,026.04	8,481.40
2008	0.00	0.00	0.00	10,368	5,155	936.47	318	196	22.07	523	321.48	30.21	1,935.17	63.81	2,987.74
Requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional⁵															8,532.69
APR riesgo operacional⁶															35,837.31
Inversa del límite global	10.5														
Factor de ajuste	0.4														

Fuente: IF

Elaboración: Elaboración propia

Anexo 21

Experiencias relacionadas al presente informe

Adicionalmente a los estándares y regulación indicados, se utilizó como referencia, la experiencia práctica tomada de algunos trabajos realizados como parte del desempeño profesional, donde también se aplicó el estándar COSO ERM y la regulación vigente en materia de gestión de riesgo operacional. Estos trabajos, fueron desarrollados en el campo de la consultoría en empresas del sector financiero en Perú y Ecuador, y recientemente como responsable de la gestión de riesgo operacional de un banco en Perú. En todos ellos, se aplicó el estándar COSO ERM, Basilea 2, el enfoque por procesos, y la regulación correspondiente en materia de gestión de riesgos, los cuales, se describen brevemente a continuación:

- *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica*, donde se realizaron los trabajos de consultoría en “Mejoramiento Integral de Procesos” e “Implementación de la Gestión de Riesgo Operacional y Riesgo de Tecnología de Información”, que incluyó diagnóstico organizacional, manuales de políticas y procedimientos; rediseño organizacional con manuales de organización y funciones, además del diseño e implementación de la Unidad de Riesgo Operacional, metodología, políticas y procedimientos basados en COSO ERM, la regulación peruana y Basilea 2, vigentes al año 2004. El proyecto tuvo una duración de un año.

- *Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas*, donde se realizó el trabajo de consultoría en “Análisis y Rediseño de Procesos, con requerimientos funcionales para todas las áreas del nuevo sistema”, lo cual incluyó un diagnóstico integral de procesos enfocado en riesgos, rediseño y mejoramiento de los procesos, identificando las necesidades de automatización y definiendo los requerimientos funcionales para el nuevo sistema de información principal. En este trabajo, se aplicó la metodología de gestión por procesos con enfoque en riesgos, desarrollada para la firma consultora en un periodo de diez meses durante el año 2006.
- *Administradora de Fondos y Fideicomisos del Banco de Guayaquil – Ecuador*. Trabajo de consultoría realizado en cinco meses a finales del año 2006 y primer trimestre del 2007, denominado “Asistencia en la Documentación de Procesos, Análisis de Riesgos del Negocio y Gestión de Riesgos Operativos en los Procesos de la Administradora de Fondos y Fideicomisos del Banco de Guayaquil”. Esto, incluyó documentación de los procesos aplicando un modelo de Gestión por Procesos basado en las cadenas de valor desde el primer nivel de los mega / macroprocesos hasta los procesos de piso; un análisis de los riesgos de negocio que afectan los objetivos estratégicos, y, la metodología de gestión de riesgos operativos aplicando COSO ERM.

- *Caja Rural de Ahorro y Crédito CREDINKA*, donde se dictaron charlas y desarrollaron talleres de aplicación práctica para la adecuación de la metodología de gestión de riesgo operacional al estándar COSO ERM, en un lapso de 6 meses durante el año 2008.
- *HSBC Bank Perú*, donde se implementó la gestión de riesgo operacional conforme a la metodología de la casa matriz y en cumplimiento con la regulación peruana. El trabajo se inició en Febrero 2007, realizando un análisis de brechas respecto a la regulación peruana y la metodología de la casa matriz. Dado que el banco inició operaciones desde cero (“start-up”) en Octubre 2006, se diseñó e implementó un plan a mediano plazo para implementar y mantener el cumplimiento de la metodología de gestión de riesgo operacional del banco en todas las áreas, dirigiendo y gestionando las actividades de riesgo operacional. Esto permitió que en Agosto 2009, la SBS otorgue al banco, la autorización para la aplicación del método estándar alternativo para el cálculo del requerimiento de capital regulatorio según Basilea II, con consecuente ahorro de capital desde el inicio de la nueva regulación en Julio 2009.