



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE RIESGO
OPERATIVO EN BANCO AZTECA DE HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**JOSSELIN ALEJANDRA MONDRAGÓN ÁLVAREZ
ANDREA MITCHELLE LÓPEZ LÓPEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN FINANZAS**

**TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.
OCTUBRE, 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO AUTORIDADES
UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE RIESGO
OPERATIVO EN BANCO AZTECA DE HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL, FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
CARLOS MAURICIO PORTILLO**

MIEMBROS DE LA TERNA (o comisión evaluadora):

CID CANALES (COORDINADOR DE TERNA)

XIOMARA IZAGUIRRE

SAMMY CASTRO



FACULTAD DE POSTGRADO

“PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN BANCO AZTECA DE HONDURAS”

AUTORES:

Josselin Alejandra Mondragón Álvarez y Andrea Michelle López López

RESUMEN

La presente tesis tiene como propósito entregar un documento que ayude a Banco Azteca a reforzar sus procesos para llevar a cabo una adecuada administración, control y calibración de los riesgos a los que está expuesta la actividad financiera del banco, esto con la implementación de una mejora de gestión del riesgo operativo enmarcado en el Comité de Basilea. En particular se analizó la problemática concreta de la gestión de riesgos financieros y se propusieron soluciones prácticas para Banco Azteca, identificando variables dependientes e independientes para luego plantear una hipótesis, la investigación tiene un enfoque mixto con un diseño de la investigación no experimental, se hizo uso de técnicas como ser encuestas al personal interno y entrevistas a los gerentes teniendo como resultado el análisis de la presente investigación, Banco Azteca no aplicaba con mayor eficiencia el marco regulatorio del Comité de Basilea (II), así como también que la mayor dificultad para medir el riesgo operativo en la metodología que el banco utiliza. En conclusión, se puede mencionar que como resultado del estudio realizado en Banco Azteca se tienen las bases necesarias para establecer un plan de mejora continua en la metodología de evaluación de riesgo operativo, así como también la constante capacitación de sus empleados.

Palabras Claves: Basilea, Control, Gestión, Riesgo, Supervisión.



GRADUATE SCHOOL

“PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF OPERATING RISK MANAGEMENT IN AZTECA BANK”

AUTHORS:

Josselin Alejandra Mondragón Álvarez y Andrea Michelle López López

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to provide a document that helps Azteca Bank to reinforce its processes to carry out an adequate administration, control and calibration of the risks to which the bank's financial activity is exposed, this with the implementation of an improvement of operational risk management framed in the Basel Committee. In particular, the specific problems of financial risk management were analyzed and practical solutions were proposed for Azteca Bank, identifying dependent and independent variables and then proposing a hypothesis. The research has a mixed approach with a design of non-experimental research. Using techniques such as surveys of internal staff and interviews with managers resulting in the analysis of the present investigation, Azteca Bank did not apply more efficiently the regulatory framework of the Basel Committee (II), as well as that the Greater difficulty in measuring operational risk is the methodology that the bank uses. In conclusion we can mention that as a result of the study carried out at Azteca Bank, we have the necessary bases to establish a plan for continuous improvement in the operational risk assessment methodology, as well as the constant training of its employees.

Key Words: Basel, Control, Management, Risk, Supervision.

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Eduardo Mondragón y Leyla Alvarez por estar siempre conmigo, por enseñarme a crecer y a que si caigo debo levantarme, por su apoyo incondicional y guiarme por los caminos del bien, por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí.

Josselin Alejandra Mondragón Álvarez

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por permitirme a través de su incondicional amor, bondad, misericordia y fidelidad llegar hasta esta etapa en mi vida, por proveerme de salud, fuerza, sabiduría e inteligencia para alcanzar el logro de mis objetivos, metas y anhelos en mi carrera profesional.

A mi madre Lila López y abuelos Alicia López y Leonardo López por sus consejos, ánimo y apoyo a lo largo de mi vida y de este nuevo peldaño por alcanzar.

Andrea Michelle López López

AGRADECIMIENTO

A Dios, tu amor y tu bondad no tiene fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que te pones al frente mío para que mejore como ser humano y crezca de diversas maneras.

Agradezco a mis padres, hermano por el apoyo incondicional y por sus ánimos desde un principio los cuales fueron de ayuda para jamás perecer en esta lucha de obtención de conocimiento.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco padre, y no cesaran mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

Agradezco a mi asesor temático Lic. Carlos Mauricio Portillo por todo el tiempo invertido y por brindarme su orientación, dedicación y colaboración hacía con nosotros y nuestra tesis.

A Banco Azteca de Honduras por abrir sus puertas y permitirme realizar esta investigación.

Josselin Alejandra Mondragón Álvarez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios autor y consumidor de todo lo que existe, digno de toda gloria, honra y honor. Por su infinita e incondicional soberanía, amor, bondad y fidelidad que cada día puedo verlos reflejados en mi vida, porque eres mi sustento y me impulsas a ser fuerte y valiente porque tu presencia está a mi lado y me guía cada día a ser fuerte y humilde de corazón, aun cuando las circunstancias diversas en la vida se tornan difíciles Dios ha sido mi ayudador y mi protector. Es

quien ha cuidado mi acostar y mi levantar, quien ha examinado mi corazón para brindarme la guía necesaria que me permitan ser un mejor ser humano.

Mi familia, por ser de mucho apoyo y ayuda en todo el tiempo invertido en mis estudios, agradezco su amor, cariño y consejos brindados y que han sido de mucho valor para impulsarme a lograr el éxito de una meta más.

Cordial agradecimiento al asesor temático de la presente tesis Lic. Carlos Mauricio Portillo, por el tiempo invertido, su orientación, dedicación, guía y colaboración para con nosotras y el desarrollo de nuestra tesis y a Banco Azteca de Honduras por abrir sus puertas y permitir el desarrollo y la realización de nuestra tesis.

Andrea Michelle López López

INDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes	3
1.3 Delimitación del tema.....	6
1.4 Definición del problema.....	6
1.4.1 Enunciado del problema.....	6
1.4.2 Formulación del problema	7
1.4.3 Preguntas de investigación	8
1.5 Objetivos	8
1.5.1 Objetivo general	8
1.5.2 Objetivos específicos.....	9
1.6 Justificación	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1 Análisis de la situación actual	11
2.1.1 Análisis del macro entorno.....	11
2.1.1.11 Costa Rica	30
2.1.2 Análisis del micro entorno	33
2.1.3 Análisis Interno	67
2.2 Teorías	69
2.2.1 Teorías de sustento	69
2.2.2 Conceptualización	76
2.3 Metodologías Aplicadas	82
2.3.1 Lineamientos generales para escribir un trabajo de investigación	82
2.3.2 Análisis Costo-Beneficio (ACB).....	83
2.3.3 Metodología para determinar líneas de negocio, partiendo del modelo general de ERM	85
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	86

3.1 Congruencia metodológica	86
3.1.1 La Matriz metodológica	86
3.1.2 Esquema de variable de estudio	87
3.1.3 Operacionalización de las variables	90
3.1.4 Hipótesis.....	93
3.2 Enfoque y métodos	93
3.3 Diseño de la investigación	97
3.3.1 Población.....	99
3.3.2 Muestra.....	99
3.3.3 Unidad de análisis	100
3.3.4 Unidad de respuesta	100
3.4.2 Técnica	101
3.4.3 Procedimiento.....	101
3.5 Fuentes de información.....	102
3.5.1 Fuentes Primarias	102
3.5.2 Fuentes secundarias.....	102
3.6 Limitantes del estudio	103
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	104
4.1 Resultados y Análisis de los datos de la encuesta	104
4.2 Resultados y análisis de las entrevistas	119
4.3 Diagrama de Ishikawa con efecto positivo.....	124
Explicación:.....	124
4.4 Análisis estadístico – moda, media, mediana y varianza	126
4.4.1 Comprobación de la Hipótesis	127
4.4.2 Validación de la hipótesis nula (H0)	128
4.5 Propuesta	128
4.5.6 Herramienta de Evaluación de Riesgo Operativo	130

4.5.1 Plan de Mejora para la eficiente gestión del riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras	130
4.5.2 Introducción	130
4.5.3 Descripción de la propuesta	132
4.5.4 Implicaciones para implementación del modelo de gestión del riesgo operativo.....	177
4.5.5 Procedimientos en materia de Riesgo Operativo	177
4.5.6 Herramienta de Evaluación de Riesgo Operativo	178
4.5.7 Presupuesto General.....	183
4.5.8 Análisis Financiero.....	188
4.5.9. Cronograma de Ejecución	201
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	206
5.1 Conclusiones	206
5.2 Recomendaciones	207
CONGRUENCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA	
PROPUESTA.....	209
GLOSARIO	211
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	218
ANEXOS	224

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. La Matriz Metodológica.....	86
Tabla 2. Operacionalización de las variables	90
Tabla 3. Responsable de llevar a cabo los controles internos de R.O.....	104
Tabla 4. El banco debe mejorar los controles de R.O.....	106
Tabla 5. Principales causas por las que ocurre R.O. BAZ	107
Tabla 6. Causas consideradas de mayor R.O. para el banco.....	108
Tabla 7. Causas consideradas de mayor dificultad para medir el riesgo operativo	109

Tabla 8. Cumplimiento Normativa.....	110
Tabla 9. Cumplimiento.....	112
Tabla 10. Cumplimiento de metodología.....	113
Tabla 11. Cumplimiento de metodología.....	114
Tabla 12. Cumplimiento de estándares de Basilea II.....	115
Tabla 13. Aplicación de Basilea II para establecer mejora en la gestión de riesgo operativo en BAZ.....	116
Tabla 14. Género.....	117
Tabla 15. Edad.....	117
Tabla 16. Cargo.....	118
Tabla 17. Datos estadísticos acerca de la mejora en la gestión de riesgo operativo.....	126
Tabla 18. Dificultades para medir el riesgo.....	127
Tabla 19. Líneas de Negocio.....	139
Tabla 20. Mapa Conceptual Actividades Banco Azteca de Honduras.....	145
Tabla 21. Procedimiento para el mapeo de procesos.....	147
Tabla 22. Matriz de Riesgos con relación a los riesgos.....	148
Tabla 23. Matriz de Riesgos con relación a la valoración del riesgo inherente.....	150
Tabla 24. Matriz de Riesgos con relación a la valoración del riesgo residual.....	151
Tabla 25. Matriz de Riesgos con relación a la valoración del impacto reputacional.....	151
Tabla 26. Procedimiento para la Matriz de Riesgos.....	153
Tabla 27. Formas para evaluación del riesgo.....	156
Tabla 28. Impacto No financiero – Riesgo Reputacional.....	162
Tabla 29. Impacto No financiero – Riesgo Reputacional.....	163
Tabla 30. Ejemplo de Alertas Preventivas.....	171
Tabla 31. Exposición al Riesgo.....	173
Tabla 32. Procedimiento Gestión de Riesgo Operativo.....	173
Tabla 33. Presupuesto General.....	183
Tabla 34. Proyección de Perdidas.....	188
Tabla 35. Flujos y Costo de la Inversión.....	189
Tabla 36. Análisis costo-beneficio.....	190
Tabla 37. Matriz con Indicadores y Peso.....	195
Tabla 38. Cálculos de Indicadores.....	196
Tabla 39. Método Estándar.....	197
Tabla 40. Parámetros.....	198
Tabla 41. Método Indicador Básico.....	198

Tabla 42. Método estándar alternativo	199
Tabla 43. Resumen	200
Tabla 44. Cronograma de Ejecución	201
Tabla 45. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta	209

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tratamiento de los riesgos según su impacto y frecuencia.....	65
Figura 2. Ciclo de la gestión de riesgos	66
Figura 3. Matriz COSO	71
Figura 4. Metodología para determinar líneas de negocio, partiendo del modelo general de ERM	85
Figura 5. Esquema de Variable de Estudio	89
Figura 6. Diseño de la Investigación.....	99
Figura 7. Responsable de controles internos de Riesgo Operativo en Banco Azteca de Honduras	105
Figura 8. El banco debe mejorar los controles de R.O.....	106
Figura 9. Principales causas por las que ocurre R.O. BAZ.....	107
Figura 10. Causas de mayor R.O. en el banco	108
Figura 11. Causas que dificultan medir el R.O	109
Figura 12. Cumplimiento Normativa	111
Figura 13. Cumplimiento con Plan de Negocio	112
Figura 14. Cumplimiento de metodología.....	113
Figura 15. Atrasos en aplicación de Basilea	114
Figura 16. Cumplimiento de estándares de Basilea II.....	115
Figura 17. Aplicación de Basilea II para establecer mejora en la gestión de riesgo operativo en BAZ.....	116
Figura 18. Género.....	117
Figura 19. Edad	117
Figura 20. Cargo.....	118
Figura 21. Diagrama de Ishikawa con efecto positivo	124
Figura 22. Modelo Propuesto de Gestión de Riesgo para Banco Azteca de Honduras	137
Figura 23. Modelo de Gestión de Riesgo Operativo	138
Figura 24. Modelo Conceptual del Proceso de Conformación de la Base de Datos de Eventos de Riesgo Operativo.....	156
Figura 25. Análisis de los resultados por impacto reputacional.....	168
Figura 26. Herramienta de evaluación de Procesos	180

Figura 27. Diagrama con el Resultado de Evaluación	181
Figura 28. Mapa de riesgo del proceso de Captación	182
Figura 29. Resultados de Evaluación	182
Figura 30. Resultados de Evaluación	183

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Indicador de Exposición al Riesgo	166
Ecuación 2. Pérdidas Esperadas	166
Ecuación 3. Pérdidas No Esperadas	166
Ecuación 4. Calculo de la clase en tabla de frecuencias acumuladas	169
Ecuación 5. Cálculo del percentil.....	170

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se detalla el eje central del estudio en el cual se realizó un análisis de los antecedentes investigativos relacionados con el problema a estudiar, el planteamiento y los objetivos que guiaron el rumbo de la investigación, y finalmente la justificación para plantear la importancia del presente trabajo.

1.1 Introducción

En los últimos años ha cobrado real importancia fortalecer a la alta dirección en la Gestión de Riesgo. Las instituciones financieras enfrentan diversos tipos de riesgos, ya sean riesgos propios del negocio en que se desenvuelven, financieros y operativo, como riesgos ajenos a su operación, sociales, ambientales, y éticos, los cuales son cada día más globales y complejos producto del entorno dinámico en que se encuentran insertas. Por ello las organizaciones deben ser hábiles en identificar y gestionar estos riesgos para encausarlos a niveles aceptables, con el fin que sean percibidos como oportunidades y no como amenazas.

Existen diversos enfoques que se utilizan para la administración y evaluación de riesgos, en particular en la presente investigación hacemos referencia a Basilea II que está enfocado especialmente para Instituciones Financieras.

La presente tesis plantea ayudar a Banco Azteca de Honduras a mejorar el modelo de gestión de riesgo operativo que implementa el banco, dicha mejora les ayudara a evaluar y controlar la creación de valor de los diferentes negocios en que opera.

La tesis cubre en general todos los aspectos relevantes relacionados con la gestión de riesgos financieros, fundamentalmente riesgos de mercado y de crédito, pero también riesgos operativos y legales. En particular se analiza la problemática concreta de la gestión de riesgos financieros y se proponen soluciones prácticas para Banco Azteca de Honduras.

Las sugerencias y ejemplos de gestión de riesgos operativos que se aportan pueden servir de guía para la implementación, pero en ningún caso debe considerarse reglas absolutas. Las decisiones concretas que cada entidad toma respecto de cualquier aspecto, estructura organizativa, metodología, procedimiento, controles, sistemas, etc. Relacionado con la gestión de riesgos financieros a los que están expuestos depende la situación particular y de las características concretas del entorno en que opera. Para poder tomar dichas decisiones las entidades deben contar con personas calificadas y suficientemente experimentadas en todas las áreas relacionadas con la gestión de riesgos.

La tesis está dividida en cinco capítulos, El capítulo 1 mismo que se detalla el eje central del estudio en el cual se realizó un análisis de los antecedentes investigativos relacionados con el problema a estudiar, el planteamiento y los objetivos que guiaron el rumbo de la investigación, y finalmente la justificación para plantear la importancia del presente trabajo.

En el capítulo 2 hace referencia al Marco Teórico de la medición de riesgos presentando un análisis de la situación actual, macro entorno y micro entorno en el sistema bancario, así mismo se presentan las teorías de sustento que sirvieron de fundamento para llevar a cabo la investigación,

un análisis interno de Banco Azteca de Honduras y las metodologías aplicadas a lo largo de la realización del documento.

En el capítulo 3 se plantea el diseño de la congruencia metodológica, enfoque y métodos utilizados, diseño de la investigación en el cual exponemos el universo de la población encuestada y los métodos que se aplicaron en la recolección de la información.

El capítulo 4 se realiza el análisis de los resultados de la investigación que se realizó en Banco Azteca de Honduras y del cual se puede plantear el modelo a utilizar para la evolución de los riesgos financieros.

En el capítulo 5 se concluye a la luz del marco teórico y de las respuestas recolectadas en el instrumento aplicado a cada uno de los gerentes y empleados de cada área de Banco Azteca de Honduras, presentando una mejora en la metodología de evaluación de riesgo que le permita al banco llevar una adecuada administración, control y calibración de los riesgos a los que está expuesta la actividad financiera.

1.2 Antecedentes

El término “riesgo operativo” existe como concepto genérico al menos desde 1991, con la publicación del documento “Internal Control Integrated Framework” por el COSO1, sin embargo, es intrínseco a todas las actividades de negocios y por lo tanto ha existido desde la génesis de éstas.

Pacheco (2009) cita a Marshall (2001) donde se expone:

Que el cambio experimentado en los últimos cuarenta años en el entorno financiero, ha tenido grandes implicancias en la gestión de operaciones y de riesgo. El autor argumenta que el auge experimentado en la última década por la gestión del riesgo operativo, se debe a cinco generadores de cambio, los cuales coinciden y se complementan con otros tres identificados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. En resumen, aquellos generadores incluyen: cambios en los mercados y productos/servicios causados por la innovación financiera; cambios tecnológicos; tercerización de actividades; fusiones y la “desregulación”; así como eventos inesperados y su impacto en un mundo globalizado. (p.3)

Entre los años 1986 a 1990, el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (BCBS) publicó al menos cinco documentos que incluyen aspectos de riesgo operativo, pero sin ofrecer una definición explícita. No obstante, el Acuerdo de Capital de Basilea I, publicado en julio de 1988, no introdujo requerimientos de capital por riesgo operativo, ni tampoco explicitó prácticas recomendables. (Pacheco, 2009, p.2)

En 1994, el Comité de Basilea publicó una guía para la gestión de riesgos de productos derivados, documento que contiene la primera definición formal y explícita del Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (BCBS) para riesgo operativo, donde “riesgo operativo” y “riesgo operacional” son considerados como lo mismo.

En septiembre de 1998, el Comité de Basilea publicó el artículo “Operational Risk Management”, donde se presentan los principales resultados y conclusiones de un estudio sobre el estado del arte de la administración de riesgo operativo en las instituciones financieras. El estudio deja en evidencia cinco problemas que debían abordarse: (1) una baja o nula frecuencia en la medición y reporte de este riesgo; (2) pobre o vaga determinación de los factores que lo determinan; (3) vaga definición de este riesgo; (4) ausencia de actividades de auditoría interna como uno de los

precursores de la gestión del riesgo operativo; y (5) la necesidad de una definición y marco de buenas prácticas por parte de los supervisores.

Los documentos citados permiten obtener una visión cronológica de los hitos y de la evolución del concepto de riesgo operativo previo al Marco de Capital de Basilea II. De ellos, se desprende que hasta el año 1998 no existía una definición lo suficientemente explícita y consensuada para riesgo operativo. En efecto, muchas entidades financieras lo definían de manera residual como “el conjunto de todos aquellos riesgos no incluidos en los riesgos de mercado, de crédito ni de liquidez”; lo que no permitía identificar las causas y las fuentes de riesgo.

“En junio de 2004, el Comité publicó el documento “Convergencia Internacional de medidas y normas de capital: marco revisado”, más conocido como Basilea II” (Basilea II, 2004, p.5).

En términos amplios, el Nuevo Marco establece buenas prácticas y un marco para la definición, medición, gestión, supervisión y difusión de los riesgos a los cuales se ven expuestas las entidades financieras.

La importancia de este acuerdo se deriva en que se empieza a tratar el riesgo operativo con igual de importancia que el riesgo de mercado y de crédito; adicionalmente en este documento se proponen una serie de metodologías para permitir la cuantificación del riesgo operativo siendo un avance importante en la gestión cualitativa que se venía desarrollando frente a este riesgo.

En el año 2005; COSO publicó la guía para la administración de los riesgos corporativos con el fin de que las Organizaciones tuvieran una referencia para tratar efectivamente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor. (COSO, 2005)

1.3 Delimitación del tema

La investigación se desarrollará en Banco Azteca de Honduras, específicamente con localización en la ciudad capital, Tegucigalpa, Honduras, en el área de Riesgos y Administración de Operaciones.

La investigación se desarrollará desde la consulta de fuentes secundarias, libros, tesis, artículos y toda referencia documentada hasta llegar a la recolección de las fuentes primarias con la aplicación de las técnicas de recolección de datos, a partir de 17 de julio al 20 de septiembre del 2018.

1.4 Definición del problema

1.4.1 Enunciado del problema

El sistema financiero está expuesto a grandes riesgos operativos los cuales consisten en la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos o hechos derivados de fallas o insuficiencias en sus procesos estratégicos, administrativos o del negocio, las personas internas o relacionadas, la tecnología de información usada y por eventos externos.

La medición y control de riesgo, parte del principio de que en toda actividad existe un peligro de que ocurra algo que pueda afectar a la entidad, pero el mismo puede ser controlado, diversificado, cubierto y trasladado, entre otros; por lo que el análisis financiero no se limita

exclusivamente a evaluar partidas que componen los estados financieros de una empresa, se trata de herramientas de poder predictivo de hechos económicos en el futuro.

Por ello, las exigencias planteadas por el Nuevo Acuerdo de Basilea, han implicado la creación de una mayor conciencia sobre la importancia del Riesgo Operativo y un gran interés por las mejoras de los sistemas de control interno.

Para mitigar este riesgo operativo importante que en el caso de Banco Azteca de Honduras se implemente una iniciativa de mejora de Gestión de riesgo Operativo que sirva de guía y evaluación del riesgo en aras de conocer la importancia de una adecuada administración y gestión de riesgo operativo.

Se debe implementar una mejora en la metodología de gestión de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras que le permita reducir la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos o hechos derivados de fallas o insuficiencias en sus procesos estratégicos, administrativos o del negocio, las personas internas o relacionadas, la tecnología de información usada y por eventos externos.

1.4.2 Formulación del problema

Debido a la carencia de una mejora en la metodología de la gestión de riesgo operativo del banco, se ha identificado que la misma no es eficiente y que debido a ello el banco se encuentra con mayor exposición al riesgo operativo por lo que es necesario formular la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué tan factible sería mejorar la metodología aplicada para la gestión de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras?

1.4.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la propuesta de mejora para resolver la ineficiencia en la metodología en la gestión de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras?
2. ¿Cuáles son los factores de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras?
3. ¿Cuáles son las principales fallas en los procesos que evitan gestionar el riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras?
4. ¿Cuáles son las medidas de control de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras?
5. ¿Cuál es el efecto en el conocimiento y aplicación del marco regulatorio del Comité de Basilea para la mejora de gestión del riesgo operativo?
6. ¿Qué áreas del banco han logrado reducir el riesgo operativo bajo la eficiente supervisión del marco regulatorio de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Facilitar una mejora en la metodología adecuada de gestión de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras, mediante un plan de mejora enmarcado en la normativa de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, para llevar a cabo una eficiente administración, control y calibración de los riesgos a los que está expuesta la actividad financiera del banco.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores de riesgo operativo y las principales fallas en los procesos que evitan mitigar el riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras.
- Conocer las medidas de control de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras.
- Analizar el efecto en el conocimiento y aplicación del marco regulatorio del Comité de Basilea respecto a la reducción del riesgo operativo.
- Definir qué áreas del banco han logrado reducir el riesgo operativo bajo la eficiente supervisión de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.
- Proponer un plan de mejora que permita una mejor administración y gestión del riesgo operativo en el banco.

1.6 Justificación

Los intermediarios financieros realizan operaciones de compra venta de valores entre deudores y acreedores y constituyen el eje de operaciones de los mercados financieros, donde ofrecen información y servicios líquidos. Sus balances presentan altos coeficientes de activos financieros a activos reales y de fondos de préstamos a capital contable y esos, en términos generales, están sujetas a una regulación muy estricta.

El alcance de la presente tesis es proveer de una metodología adecuada a Banco Azteca de Honduras que le permita una adecuación del capital necesario para hacer frente a las posibles pérdidas económicas que se pueden originar con base al cumplimiento del riesgo operativo. Con el fin de llevar a cabo una adecuada administración, control y calibración de los riesgos a los que está expuesta la actividad financiera.

La necesidad de impulsar una cultura de administración de riesgos, de manera que la administración de la entidad pueda establecer lineamientos generales, que sean aplicados para lograr la identificación, medición, monitoreo, limitación, y control de riesgo operativo que enfrentan en su actividad diaria.

La eficacia y eficiencia de la administración del riesgo, no es un asunto al azar; esto se logra a través de un adecuado seguimiento por parte de las unidades ejecutoras (control y negocio), sistemas de información y aplicación de políticas y procedimientos relacionadas con riesgo y en concordancia con la institución. La aplicación de la administración de riesgos es un requerimiento que cada vez es vigilado por el ente regulador Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) y permite una estandarización y control de los riesgos.

En definitiva, la eficiente administración del riesgo le permite a la institución bancaria efectuar sus actividades con los niveles apropiados de riesgo de acuerdo con su capacidad operativa, recursos económicos y su fortaleza patrimonial.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expone un detalle de la conceptualización, referencias teóricas e información necesaria para el desarrollo de la investigación. La base proviene del conocimiento básico del problema en cuestión y luego se procesa la temática obtenida de la revisión bibliográfica.

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Análisis del macro entorno

Al analizar la crisis financiera de los últimos años, podemos darnos cuenta que son el resultado de una cadena de errores dentro de los sistemas financieros tanto nacionales como internacionales.

El sistema financiero global es el marco mundial de acuerdos legales, instituciones y agentes económicos tanto formal como informal que en conjunto facilitan flujos internacionales de capital financiero para propósitos de inversión y financiamiento comercial. Desde que emergió a finales del siglo XIX durante la primera ola moderna de globalización económica, su evolución es definida por el establecimiento de bancos centrales, tratados multilaterales, y organizaciones internacionales dirigidas a mejorar la transparencia, regulación y eficiencia de los mercados internacionales.

El nacimiento de los bancos es casi tan antiguo como la aparición de las organizaciones humanas, ya que las personas siempre han necesitado de alguien que financie las ideas y proyectos que ellas tienen. Los bancos nacieron con la necesidad de realizar simples operaciones de cambio y crédito a niveles personales, pronto desarrollaron funciones más amplias, más personas y pasaron a contar con organizaciones más complejas. Entre el siglo XII y XIV los bancos conocieron un renacimiento importante, ya que los hombres de negocios de Italia del norte desarrollaron notablemente las

operaciones de cambio. En el siglo XIX, los bancos conocen una época de crecimiento y estabilidad, marcada por el desarrollo de los institutos de emisión, la multiplicación de las casas de “alta banca”, que actúan como consejeros, corredores o mandatarios en grandes operaciones financieras; la creación de los grandes bancos comerciales, cuyo capital estaba altamente distribuido en el público, destinadas a responder a las necesidades específicas de los clientes. (Banca-fácil, 2018)

Esto quiere decir que la transformación gradual del negocio bancario en los últimos veinte años es gigante ya sea por crecimiento o por fusión, no solo ha provocado la despersonalización de capitales, sino que amenaza con hacer desaparecer por completo al banquero, el cual era en los primeros tiempos el dueño del banco (capitalista o socio principal), y su máxima autoridad ejecutiva.

Cuando un banco progresaba, el banquero hacía fortuna y cuando un banco quebraba, no había duda con respecto de quien era el responsable. Cuando el banquero moría, su hijo o su familia heredaban no solo su fortuna sino también el banco. A veces ahí empezaban los problemas. Un hijo de un capitalista que hereda se convierte en un capitalista. Pero el hijo de un banquero, al fallecer su padre, no necesariamente se convierte en banquero. El o los capitalistas que majan hoy en día los bancos y los gerentes o ejecutivos de la misma casa, nunca tiene una participación de cierta significación en el capital.

Fuera del ámbito familiar, el banquero es muy importante en la vida de muchos, aunque no se le conozca personalmente. Los accionistas de un banco quieren que este, con el mejor manejo del dinero, genere dinero. Los depositantes quieren que su dinero se multiplique, los clientes quieren que se les preste dinero para poder hacer dinero. Para el banquero el dinero es el medio y el fin. El buen banquero debe poder reconciliar y satisfacer todas estas legítimas exigencias de dinero. En los primeros tiempos de la banca, el banquero es considerado el dueño y gerente del banco, por el

manejo simultaneo del dinero propio y ajeno. Por eso, una condición primordial para el banquero es ser honesto. (Marcuse, 2013)

No podemos dejar de señalar, que los banqueros están conscientes que hoy en día no solo la banca ha estado y está cambiando, también los clientes han y están pasando por este proceso de transformación. Muy lejos ha quedado el cliente tolerante, estático y conformista. Las nuevas modalidades transaccionales fuera del local del banco, las redes globales de ATM (cajeros automáticos), la posibilidad de movilizarse a todas partes del mundo teniendo únicamente una tarjeta plástica en el bolsillo, son hechos que dan sustento a un nuevo tipo de clientes que aprecia la tecnología, la comodidad y el buen trato en la atención.

En el mediano plazo el liderazgo de las instituciones financieras, vendrá de la mano de las alternativas y de las opciones que se ofrezcan a los distintos segmentos de clientes, para satisfacer sus necesidades.

Las organizaciones de cualquier sector económico, tamaño o constitución se encuentran expuestas en todo momento a distintos tipos de riesgo (desastres naturales, errores, actos mal intencionados, deficiencias en sistemas, etc.) que generan pérdidas, interfieren en el logro de sus objetivos e incluso pueden llevarlas a la quiebra. Las actividades de las organizaciones en general son cambiantes, aunado a esto la globalización ha colaborado en la expansión de los mercados financieros incrementando la incertidumbre y el nivel de exposición de los negocios. (Galicia, 2016)

En la década de los noventa la incertidumbre en el sector financiero, pasa de referirse a eventos pequeños, predecibles y frecuentes, como ser:

- Julio de 1991 Bank of Credit and Commerce International (BCCI) de Luxemburgo acusado de participar en numerosas actividades delictivas.

- Septiembre de 1994 Banco Anglo Costarricense llevado a juicio por compra de la deuda externa venezolana.
- Febrero 1994 Banco Latino de Venezuela por no contar con garantías reales.
- Banco Barings Brothers de Londres por transacciones de alto riesgo.

Esto desplazó la atención que antes solo se centraba en riesgos de crédito y mercado hacia grandes pérdidas generadas por problemas legales, control interno deficiente, falta de supervisión, fraudes, contabilidad manipulada, en muchos casos ocasionados por desarrollos tecnológicos, creciente complejidad de operaciones, diversificación de productos, canales de distribución, outsourcing, entre otras.

Por lo anterior, se establece la necesidad de contar con una adecuada administración de riesgos para responder de manera adecuada a los eventos inesperados y dar cumplimiento a la regulación nacional e internacional.

La complejidad de los instrumentos financieros hacía particularmente complejo el análisis y la gestión de riesgos, al tiempo que se asignó una probabilidad un tanto baja a los escenarios negativos, como los que se han materializado. En este sentido, existe un conjunto de reformas o modificaciones que se pondrán en marcha como respuesta a los acontecimientos que tienen como objetivo fundamental buscar que los bancos cuenten con más y mejor capital. (Arcia, 2010)

2.1.1.1 Europa

Administración del riesgo banco central de Europa

El Banco Central Europeo (BCE) y los bancos centrales nacionales de los Estados miembros de la Unión Europea (UE) componen el Sistema Financiero Europeo de Bancos Centrales (SBEC). El objetivo primordial es mantener la estabilidad de precios, aunque también apoya las políticas económicas generales de la UE para contribuir a la consecución de sus objetivos. Con este fin, se ejercen funciones previstas en sus Estatutos y asume la responsabilidad de gestionar las finanzas y actividades. (BCE, 2010)

Es importante conocer la implementación de un marco de gobernanza apropiado y global del BCE para la gestión de riesgos, según declaración el BCE, aplica las mejores prácticas en su gestión de riesgos.

Desde el principio, el Banco Central Europeo prestó particular atención a este ámbito y, en su calidad de nuevo miembro de la comunidad de bancos centrales, tenía la ambición de cumplir los más altos estándares de gobernabilidad en la organización de su función de gestión de riesgos en la institución y aplicar las herramientas más avanzadas. (BCE, 2010)

Respecto al marco global una cultura del riesgo sólida a escala institucional es un elemento clave para una gestión de riesgos eficaz. Uno de los requisitos previos para crear esta cultura del riesgo es la instauración de una función integral de gestión de riesgos (que abarque todos los tipos de riesgo, líneas de actividad y riesgos correspondientes) e independiente que dependa directamente del administrador responsable de la gestión de riesgos o los altos directivos en caso de no haberse asignado esta función, con arreglo al principio de proporcionalidad. (CSBE, 2010)

La gestión de la continuidad de las actividades complementa el marco de gestión del riesgo operativo del BCE, y ambos constituyen un importante elemento de gobernanza empresarial.

Cabe mencionar que el marco eficaz del sistema de gestión de riesgos operativos abarca estrategias y visiones claras por parte del consejo de administración y los altos directivos, una cultura sólida de riesgos operativos y una cultura de control interno (que incluya unas líneas claras de responsabilidades y separación de funciones), así como un sistema eficaz de información interna.

Las políticas de gestión de riesgos operativos proporcionan una definición clara del riesgo operativo que engloba a todo el banco y determinan las políticas que enmarcan el enfoque del banco en materia de identificación, evaluación, supervisión y control o reducción del riesgo.

Las políticas de gestión de riesgos operativos establecidas ofrecen una clara definición a nivel bancario del riesgo operativo y exponen las políticas que enmarcan el enfoque del Banco para valorar, supervisar y controlar o reducir el riesgo. No obstante, el manual de prácticas internas no facilita detalles del enfoque del Banco con respecto a la identificación de riesgos, la política de tolerancia de riesgo, las funciones y responsabilidades, así como las políticas de evaluación, respuesta e información y supervisión. Por lo que el riesgo operativo produce un impacto negativo financiero, en la actividad o en la reputación resultante de la falta de idoneidad, o del mal funcionamiento, de la gobernanza interna y de los procesos empresariales, o de personas, sistemas o acontecimientos externos. (BCE, 2010)

2.1.1.2 España

La historia del Banco de España empieza hace más de dos siglos. El 2 de junio de 1782 fue fundado, por Real Cédula del Rey Carlos III, el Banco Nacional de San Carlos, primer banco moderno español y antecesor directo del actual Banco de España. Su capital era privado, pero fue establecido bajo la protección real. (Tortella, 2005)

Su fundación estuvo estrechamente vinculada con el crecimiento de la deuda pública, vinculación que durante su larga vida y a través de sucesivos cambios. Uno de los principales objetivos que se asignaron al nuevo banco fue hacer frente a la depreciación que sufrían los vales reales. Para ello se le autorizó a adquirirlos, cuando se le presentasen a la vista, pudiéndolos pagar en metálico. El Banco de San Carlos tenía capacidad de emitir billetes al portador, aunque no usó de esta facultad más que en cortos períodos. El involucramiento de la corona española en una serie continuada de guerras entre 1793 y 1814 llevó al Banco a una situación de serias dificultades.

A pesar de que el Estado debía al Banco, en 1814, más de 300 millones de reales-, la institución permaneció abierta y en funcionamiento, reducida a una nueva labor de descuentos en Madrid y de negociación de letras sobre otras plazas. En 1829, el entonces ministro de Hacienda, Luis López Ballesteros, había instituido en la práctica, y de manera definitiva, el sistema de presupuestos anuales de gastos e ingresos públicos, por ello, precisaba de una entidad financiera que adelantara recursos, a corto plazo, al Gobierno, a fin de salvar los desfases entre salidas y entradas de dinero en el Tesoro. Así concibió la idea de dotar al Banco de San Carlos con un fondo de 40 millones de reales.

Sus accionistas, entonces, fundaron una nueva institución emisora con el nombre de Banco Español de San Fernando. Este Banco sí usó, aunque con extraordinaria prudencia, la facultad de emitir billetes. Hasta 1844 fue el único banco emisor que hubo en España. En dicho año se crearon otros dos bancos con poder de imprimir y poner en circulación papel moneda. Estos fueron el Banco de Isabel II -también en Madrid, y el Banco de Barcelona. En 1846 fue creado el Banco de Cádiz con la misión de difundir, en dicha ciudad, los billetes del Banco de Isabel II.

La alta concentración de riesgo crediticio del banco de Isabel II le creó una crisis financiera en 1847 durante la cual estuvo a punto de suspender pagos, esta situación se solventó con la fusión de este Banco con el banco español San Fernando. La entidad resultante conservó el nombre de Banco Español de San Fernando.

En 1856, el Banco de San Fernando fue instituido como el Banco de España, a pesar del nuevo y ambicioso título, su acción quedó reducida a Madrid y a las ciudades de Alicante y Valencia, donde abrió sus primeras sucursales. En 20 plazas (Barcelona, Bilbao, Santander, Sevilla, Málaga y otras) hubo bancos que difundían sus propios billetes.

En 1874, a consecuencia de las necesidades financieras del Gobierno Español comprometido, a la vez, en una guerra civil y en otra colonial, se dispuso, a cambio de un crédito de importancia, la concesión del monopolio de emisión al Banco de España. Los bancos provinciales tuvieron que optar por permanecer como bancos comerciales, sin facultad de imprimir billetes, o por integrarse en el Banco de España en calidad de sucursales. Este fue el origen de la red de agencias que el Banco de España llegó a tener en todo el territorio Español, que alcanzó la cantidad de 55 en 1887 y que, más adelante, aumentaría hasta 70.

La Ley de Ordenación Bancaria, promulgada en 1921, regulaba por primera vez las relaciones entre el Banco de España y la banca privada, intentando al mismo tiempo convertir al banco emisor en un auténtico Banco Central. Se amplió su capital, se le confió la inspección de la banca privada, se estableció un tipo de interés preferente para las operaciones de redescuento con los otros bancos y se empezó a regular a través del Banco de España la política de tipos de cambio con el exterior. (Bustamante, 2009, p.124)

2.1.1.3 Latinoamérica

Las ciudades y los países cada vez con mayor frecuencia quieren conocer y cuantificar el riesgo por lo que piden apoyo para integrar la reducción y evaluación del riesgo con el fin de apoyar estrategias financieras para la reducción del mismo.

Por esta razón, se solicitan estrategias financieras para transferir y retener el riesgo, así como un apoyo para invertir en estrategias de reducción del riesgo y prevención de situaciones adversas, con el propósito de buscar herramientas financieras que permitan la evaluación del mismo.

2.1.1.4 Actividad bancaria actual en Argentina

El sistema financiero de Argentina cuenta desde el fin de 2012 con 81 entidades financieras, conformadas por 12 bancos públicos, 53 bancos privados, 14 compañías financieras y 2 cajas de crédito.

“El 52% de las entidades es de capital nacional, característica que se profundiza al considerar únicamente en su conjunto, bancos públicos y privados de capital nacional conforman un 69% del total” (Cruz, 2013).

El concepto de riesgo ha sido definido como aquel que ha ido evolucionando a través del tiempo, en el cual se abordan fuentes cuya aplicación se encuentra ampliamente extendida.

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa

y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (COSO-ERM, 2004)

Según COSO-ERM (2004) “el riesgo se encuentra relacionado a contingencias que pueden afectar los objetivos de una compañía, y a la vez permite la identificación de los riesgos bancarios a los que está expuesto el sistema financiero”.

Cruz (2013) cita a Crouhy, Galai & Mark (2005) hace mención:

“Son los gobiernos, en general a través de los bancos centrales, garantes de última instancia del sistema financiero, conformando una red de seguridad que interviene para evitar una propagación innecesaria de una crisis que pueda tener altos costos sociales”

En Argentina en el sistema financiero según Basilea se establecen requisitos de divulgación de la información de gestión de riesgos procurando no exista conflicto con las normas de información financiera, referentes a datos cuantitativos y cualitativos relacionados con el ámbito de aplicación, la estructura de capital, la suficiencia de capital, las evaluaciones de riesgo de crédito, de cartera, coberturas de riesgo de crédito, de titulación, riesgos de mercado, riesgo operativo y tasa de interés.

El riesgo de crédito trata sobre el eventual incumplimiento de los deudores o contraparte respecto a sus obligaciones contractuales asumidas con la entidad bancaria. Incluyen al riesgo de liquidación, cuando la transacción financiera se completa en forma diferente a lo pactado. (BCRA, 2011, p.98)

Cruz (2013) cita a Mishkin (2008) hace mención:

Desde el punto de vista del comportamiento de las empresas y el riesgo de contraparte, guarda estrecha relación con los conceptos económicos de selección adversa y riesgo moral que la banca puede mitigar en parte a partir de sus procesos de selección y control.

Luego de la crisis en 2008, se emitió una ampliación del marco con principal interés en los cálculos de capital sobre el riesgo de cartera, la supervisión y la disciplina.

No obstante, el foco realizado por el Bank for International Settlements (BIS) se centra en una definición de los recursos necesarios. En Argentina se ha focalizado en una variable cuyos niveles son menores en comparación con otros países.

Desde que fuera creado en 1935, el Banco Central de República de Argentina (BCRA), el cual es la autoridad regulatoria y supervisora de la actividad financiera, ha desarrollado desde entonces un complejo normativo para la estabilidad financiera a partir de la experiencia e historia nacional.

Por lo que se estableció la obligatoriedad de un sistema de gestión de riesgos, con procesos, circuitos y vigilancia por parte del directorio y la alta Gerencia. Abarca conceptos, responsabilidades, procesos de gestión y divulgación para los riesgos de crédito, liquidez, mercado, tasa de interés y operativo, en concordancia con la normativa internacional.

La enunciación de los considerandos para la adecuada gestión de riesgo de crédito, indica que deben tenerse en cuenta los aspectos coyunturales de la economía y los cambios resultantes en la composición y calidad de la cartera. Así mismo indica que las estrategias definidas deben ser

viales a largo plazo y a través de ciclos económicos. Además, indica que en la evaluación del riesgo de la cartera crediticia deben tenerse en cuenta los potenciales cambios en las condiciones económicas y la posibilidad de que se manifiesten escenarios con un incremento del riesgo del crédito y una menor liquidez; reconociendo los vínculos entre el riesgo de liquidez y el riesgo de crédito.

En Argentina, el BCRA ha avanzado notablemente en la regulación de la gestión de riesgos, siendo en muchas ocasiones más exigente que la normativa de Basilea. Estas impactan el capital mínimo requerido, la liquidez (efectivo mínimo) y los procesos de gobernanza y gestión de riesgo. A su vez, se contempla la adecuación normativa para implementar el cronograma del acuerdo de Basilea III. (Cruz, 2013)

2.1.1.5 Gobernanza de gestión de riesgo

Las normas de capitales mínimos contemplan criterios de valuación estandarizados de los activos de riesgo cuyo cumplimiento se vuelve un requisito de base para el riesgo de crédito, de mercado y operativo. La gobernanza indica que se deben tener en cuenta factores externos como los efectos del ciclo económico y de la coyuntura económica y ser analizados mediante pruebas de stress. La normativa menciona variables a tener en cuenta, pero deja en libertad a los bancos para el establecimiento y pruebas de sus sistemas de evaluación. (Cruz, 2013)

Además, cabe mencionar que el apetito por el riesgo del sector bancario argentino es altamente adverso, eludiendo los factores endógenos intrínsecos propios de su actividad.

2.1.1.6 El riesgo operativo y la banca Chilena.

Un Banco debe necesariamente focalizarse en la correcta administración de cada uno de los tipos de riesgos. Para manejar cada uno de los riesgos a que está expuesto el negocio bancario, se deben desarrollar procesos que estén especialmente diseñados para identificar, medir, limitar y controlar cada uno de estos potenciales riesgos. (Cornejo, 2005)

De acuerdo a las leyes dictadas por la Superintendencia de Bancos en Instituciones Financieras, las Instituciones Bancarias deben realizar una eficiente gestión de los riesgos bancarios que asume o enfrenta en su caso, para lo cual la ley de bancos entrega una serie de aspectos que se deben considerar para que exista una buena gestión.

2.1.1.7 Experiencia de la banca en Chile

Los bancos grandes y medianos sí poseían un área especialmente dedicada al tema de riesgo operativo, lo que muestra un grado de preocupación importante frente a este tema, el que no se ve reflejado en los bancos más pequeños, ya que este último fue el único que contestó que no poseían tal área, y que si bien existía alguien encargado del tema, esta no era su principal ocupación, sin embargo, la preocupación de un banco por el riesgo operativo debe partir por tener un área que se encargue únicamente de este tema y que esté activamente participando en la implementación de Basilea II al interior del banco. Incluso algunos bancos crearon esta área antes de que este país decidiera acogerse a este nuevo acuerdo. (Cornejo, 2005, p.83)

Por lo anterior, Las principales funciones que realiza esa área dentro de los bancos grandes y medianos son:

- Diseñar un marco de gestión de riesgo operativo, dentro de este diseño se encuentra la identificación de los eventos provenientes de materialización de riesgos operativo, también medición, esto quiere decir la exposición a los riesgos, además el control de forma que se establezcan controles para que no se materialicen los riesgos, y por último monitorear tanto los controles como los riesgos, y reportar lo concerniente a riesgos operativo en el banco.
- Generar conciencia y apoyar el desarrollo de las competencias del personal para la administración de este riesgo o dicho de otra forma sensibilización organizacional.
- Diseño de Metodologías y Modelos Cualitativos y Cuantitativos de Riesgo Operativo.
- Facilitar y supervisar la capacidad de respuesta a los riesgos operativos.

- Desarrollo de Información de Gestión de Riesgo Operativo.
- Diseñar e implementar herramientas de monitoreo del comportamiento de los riesgos operativos.
- Reportar el perfil de los riesgos operativo al banco.
- Administración de la base de datos de eventos de pérdidas por riesgo operativo.
- Liderar el comité de riesgo operativo del banco.
- Prevenir la ocurrencia de fraudes tanto internos como externos, y para esto establecer controles de tipo detectivo y preventivo

2.1.1.8 Implicaciones de Basilea II en Chile

El Nuevo Acuerdo de Basilea es un paso importante en la regulación y supervisión de los mercados bancarios y tiene implicancias significativas para el desarrollo del mercado financiero y las posiciones de los bancos. Fue diseñado principalmente para los grandes bancos internacionales que operan en mercados financieros globales de gran desarrollo. (Cornejo, 2005, p.83)

A fines de enero del 2005, ante la presencia de ejecutivos y representantes de la industria que se desempeñan en las diversas áreas involucradas, la Superintendencia de Bancos y el Banco Central dieron a conocer la hoja de ruta para la transición del sistema financiero chileno hacia los requerimientos de Basilea II, entre algunos los siguientes:

- Ejercicios de simulación del impacto cuantitativo de los riesgos de crédito, de mercado y operativo.
- Incorporación del riesgo de mercado sobre la base enfoque estandarizado.
- Aplicación del límite de capital con activos ponderados por riesgo de crédito y con riesgo de mercado.

- Ejercicios de tensión o de estrés del capital.
- Opción de presentar a la SBIF modelos internos de valor en riesgo de mercado para su evaluación y autorización.
- Aplicación del límite de capital con activos ponderados por riesgo de crédito y con riesgos de mercado y operativo.
- Entrega de información por parte de los bancos en relación con su propiedad y gestión, políticas de riesgos y capital.

La adopción de las recomendaciones de Basilea II tiene un impacto significativo en la banca local, puesto que permite robustecer su solvencia patrimonial, su resistencia a los shocks y, en consecuencia, ayuda al fortalecimiento y a la estabilidad del sistema bancario y del sector financiero en general. Este esfuerzo de modernización permite a la banca chilena mantenerse en una posición de liderazgo y prestigio internacional. (Cornejo, 2005, p.83)

Dentro de las implicancias que trae consigo este nuevo acuerdo, Basilea II ha sido impulsado por el rápido crecimiento de las actividades de los bancos en el mercado financiero y los grandes progresos en las prácticas de gestión de riesgo. Uno de sus principales objetivos y su mayor beneficio han sido los incentivos que crea para la adopción de prácticas avanzadas de gestión de riesgo, es por esto que podría considerarse como un medio para mejorar estas prácticas en el sector bancario y continuar el desarrollo de sistemas financieros sólidos y seguros.

El Comité de Basilea ofrece varias recomendaciones acerca de las revelaciones apropiadas de información por parte de los bancos, para mejorar la transparencia y facilitar la disciplina del mercado. Sin embargo, la entrega de información no es suficiente. También es necesario que la

administración del banco responda a estas señales. Con frecuencia los acuerdos de gobiernos corporativos son débiles, por lo cual los directorios y la administración se fortalecen y así evitan responder íntegramente a los esfuerzos de los grupos de interés de imponer disciplina. Una de las áreas de especial preocupación es la capacidad de los supervisores bancarios, para acceder a los recursos necesarios para adquirir las destrezas y conocimientos que les permitirán evaluar adecuadamente la aceptación del riesgo y la cada vez más sofisticada gestión de los bancos.

“Los Principios Básicos se entienden como un marco voluntario de normas mínimas sobre mejores prácticas de supervisión; las autoridades nacionales son libres de aplicar las medidas adicionales que estimen necesarias para una correcta supervisión en sus jurisdicciones” (Basilea, 2011).

2.1.1.9 El riesgo operativo y la banca Venezolana

En los últimos años se ha observado un crecimiento progresivo de la preocupación de las entidades financieras por el riesgo operativo, el cual siempre ha existido en la banca, pero que quizás ahora se manifiesta con mayor intensidad, debido a múltiples factores tales como las mejoras experimentadas en las tecnologías, dependencia en procesos automáticos, la bancarización, el desarrollo del comercio electrónico, la creciente complejidad y globalización del sistema financiero. (Nieto, 2004)

Este riesgo operativo definido como la posibilidad de pérdidas por falta de adecuación o fallos en los procesos, personas, sistemas internos, o bien como consecuencia de acontecimientos externos.

Cuatro categorías de riesgo dentro del riesgo operativo, a saber:

1. Personal. Pérdidas asociadas con violaciones intencionales de las políticas internas por parte del personal actual o que ya no labora en las empresas.
2. Procesos. Pérdidas que han sido incurridas por deficiencias en algún procedimiento vigente, o por la falta de algún procedimiento. Las pérdidas en esta categoría pueden derivarse de errores o fallas del personal en el seguimiento de algún procedimiento.
3. Sistemas. Pérdidas ocasionadas por fallas en los sistemas o la tecnología actuales.
4. Externos. Pérdidas como resultado de fuerzas de la naturaleza o como resultado de eventos o situaciones ocasionados por terceros.

En opinión el riesgo operativo está relacionado en la mayoría de los casos con fallos ocurridos en el proceso de seguimiento y control de las posiciones asumidas; y, por lo tanto, muchas de las quiebras bancarias se atribuyen a un inadecuado fallo del control interno. En este sentido, el problema puede deberse a un fallo en la parte de gestión que fue incapaz de supervisar adecuadamente a los empleados que exponían el banco a pérdidas, o simplemente es evidencia de políticas mal definidas las cuales condujeron a los bancos inadvertidamente a la quiebra. (Quintana, 2009)

Aunque el riesgo operativo inherente a todas las operaciones de negocios y no puede ser eliminado totalmente, si puede ser gestionado, mitigado y, en algunos casos, asegurado.

La consideración de pérdida por riesgo operativo entre los que se consideran: Fraude interno (actos internos), fraude externo (actos externos), relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo, prácticas con clientes, productos y negocios, daños a activos materiales e incidencias en el negocio, fallos en los sistemas y la ejecución, entrega y gestión de procesos.

La necesidad de los sistemas financieros en enfrentar los retos contemporáneos caracterizados por la globalización, la competitividad y un marcado ritmo de aceleración en el ámbito tecnológico, exige al sector bancario adaptarse a los nuevos paradigmas; el cual concibe la variable riesgo como el principal elemento a tomar en cuenta en las decisiones de inversión.(Quintana, 2009)

Además, existen posibles causas del riesgo operativo se encuentran la globalización, crecimiento de los medios electrónicos, fusiones y adquisiciones a gran escala, mayor automatización tecnológica, mayor oferta de proveedores de servicios, incremento del outsourcing, complejidad y cobertura de productos, crecimiento de volúmenes de negocio y las regulaciones y normativas entre otros.

Según Quintana (2009) cita a Ponce y Villanueva (1998) hace mención:

Los empresarios definen el riesgo como amenazas que se originan por circunstancias que pueden afectar adversamente la habilidad de la organización para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias satisfactoriamente, es decir, es el conjunto de circunstancias que pueden disminuir el beneficio empresarial.

En tal sentido la necesidad de llevar a cabo un proceso de revisión y supervisión tal como lo contempla Basilea, en el cual los bancos deben divulgar información suficiente para permitir a los participantes del mercado evaluar su exposición al riesgo operativo y la calidad de su gestión de riesgo. Igualmente, los bancos podrán tener un perfil de riesgo el cual podría ser revisado tanto por sus clientes como por sus accionistas, así como un índice de competitividad.

La situación antes señalada origina la necesidad de crear una unidad independiente responsable del riesgo operativo que cumpla con funciones de identificación, medición, monitoreo y control, así como el diseño e implantación de metodologías de gestión para el riesgo operativo.

2.1.1.10 México

El Banco de México inició sus operaciones el 1 de septiembre de 1925, fue la consumación de una aspiración del país. En la actualidad poco se recuerda el hecho de que los antecedentes de esta institución se remontan al menos hasta principios del siglo XIX. Ya que es en 1822, durante el reinado de Agustín de Iturbide, que la historia registra la presentación de un proyecto para crear una institución con las facultades para emitir billetes, los que se denominarían “Gran Banca del Imperio Mexicano”. (Banxico, 2018)

Con la destrucción del sistema bancario porfirista (régimen de Porfirio Díaz) durante la revolución, la polémica ya no se centra en la conveniencia del monopolio o la libre concurrencia en la emisión de moneda, sino en las características que debería tener un Banco Único de Emisión, cuya creación establecía en el artículo 28 de la constitución de los Estados Unidos Mexicanos promulgada en 1917. La disyuntiva consistía en proponer el establecimiento de un banco privado, o un banco bajo control gubernamental.

El establecimiento del Banco de México no se hace realidad sino hasta 1925, gracias a los esfuerzos presupuestarios y de organización de la Secretaría de Hacienda, y el apoyo recibido de la Presidencia de la República.

El Banco de México se inauguró el 1 de septiembre de 1925. Siendo presidente de México Plutarco Elías Calles.

Sistema Bancario En Centro América

2.1.1.11 Costa Rica

En 1948, al decretarse la nacionalización de la banca privada -recepción de depósitos del público y dada la necesidad de dotar un nuevo Sistema Bancario de una integración orgánica adecuada y una orientación eficiente por parte del Estado, se hizo más urgente la necesidad de establecer el Banco Central, como órgano independiente y rector de la política económica, monetaria y crediticia del país. Con este propósito se promulgó la Ley 1130, del 28 de enero, 1950, que estableció el Banco Central de Costa Rica con características definidas y propias.

Para tal propósito, se promulgó el 28 de enero de 1950 la Ley N° 1130 que independiza del Banco Nacional de Costa Rica su Departamento Emisor y crea el Banco Central de Costa Rica como institución autónoma e independiente. Es importante decir que la Ley de creación del BCCR, fue denominada originalmente como Ley N° 15 del 28 de enero de 1950, sin embargo, posteriormente la Asamblea Legislativa reformó la numeración de las leyes con lo que le correspondió el número 1130. (Hidalgo, 2010)

Por la importancia que tuvo para la historia bancaria de Costa Rica la fundación del Banco Central de Costa Rica, el respectivo proyecto, que derivó en la Ley 1130, incluye varios razonamientos para sustentar la decisión de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de dictar y sancionar esa ley, la cual, en un principio, tuvo un carácter transitorio, por cuanto el Banco Central de Costa Rica tendría las mismas funciones y facultades del Departamento Emisor del Banco Nacional de Costa Rica, hasta la desaparición de este último. Entonces el Banco Central de Costa Rica operó con sujeción a las disposiciones de ambas leyes: la de su fundación y la que regía al Departamento Emisor. El 23 de abril, 1953 fue promulgada la Ley 1552, denominada Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, la cual, fue sustituida por la Ley 7558 del 3 de noviembre, 1995.

2.1.1.12 El Salvador

El Banco Central de Reserva de El Salvador fue fundado como Sociedad Anónima, el 19 de junio de 1934, con el objetivo de controlar el volumen del crédito y la demanda del medio circulante, asegurando la estabilidad del valor externo del Colón, regulando la expansión o contracción del crédito y fortaleciendo la liquidez de los bancos comerciales, mediante un fondo central de reserva bancaria bajo su control. Se le facultó para emitir moneda con carácter exclusivo. El banco funcionó durante 27 años como sociedad anónima, manteniendo su imagen de austeridad y sanidad. (BCR, 2016)

El 20 de abril de 1961, mediante la Ley de Reorganización de la Banca de la Nación, el Banco Central se convirtió en entidad del Estado de carácter público, reorganizando y modificando sus funciones originales. La Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador fue aprobada el 15 de diciembre de 1961 con el objetivo de Promover y mantener las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias favorables para el desarrollo ordenado de la economía nacional; mantener la estabilidad monetaria del país; preservar el valor internacional del Colón y su convertibilidad; y coordinar la política monetaria del Banco Central con la política económica del estado. Dentro de la organización y administración del Banco se creó la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, para supervisar al sistema financiero.

Lo anterior, Con el fin de que el Estado promoviera y mantuviera las condiciones más favorables para el desarrollo ordenado de la economía nacional y que se garantice la estabilidad y crecimiento de la economía; es necesario otorgar al Banco Central de Reserva de El Salvador suficiente autonomía institucional y preservación de su carácter técnico para asegurar la estabilidad y el crecimiento de la economía. (BCR, 2016)

El 17 de septiembre de 1970, se emitió la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, permitiendo a las autoridades regular las actividades monetarias, crediticias, financieras

y cambiarias. El 23 de agosto de 1973, se decretó la Ley de Creación de la Junta Monetaria, lo que significó la concentración de la formulación y dirección de las políticas monetarias y financieras en un nuevo ente del Estado y el Banco Central se convirtió en ejecutor de las resoluciones. Asimismo, la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras dependencia de la junta monetaria.

2.1.1.13 Nicaragua

El Banco Central de Nicaragua fue creado de acuerdo con el Arto. 148 inc. 19 de la Constitución Política de 1950 mediante Decreto Legislativo No. 525 del 16 de septiembre de 1960. Inició operaciones el 1 de enero de 1961, como una institución del Estado con autonomía funcional, duración indefinida, patrimonio propio y personalidad jurídica.

Actualmente es el ente estatal regulador del sistema monetario nicaragüense. En 1999 se modernizó el marco jurídico del Banco mediante la Ley No. 317: "Ley Orgánica del Banco Central de Nicaragua", la cual lo define como un ente descentralizado del Estado, de carácter técnico, de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones respecto de aquellos actos y contratos que sean necesarios para el cumplimiento del objeto y atribuciones establecidas en la presente Ley. (BCN, 2010)

Para todos los efectos legales se entiende que la personalidad jurídica del Banco ha existido sin solución de continuidad desde la entrada en vigencia del Decreto Legislativo No. 525 "Ley Orgánica del Banco Central de Nicaragua que lo creó. La formulación y ejecución de la política monetaria y cambiaría será de la competencia exclusiva del Banco Central de Nicaragua, por lo que en el ejercicio de dichas facultades son sujeto únicamente a las disposiciones de la presente Ley. (BCN, 2010)

2.1.2 Análisis del micro entorno

2.1.2.1 Sistema Bancario En Honduras

El desarrollo financiero de Honduras en la modernidad se inicia en el año de 1889 con la fundación del Banco de Honduras, seguida por la creación de Banco Atlántida en 1912 en la ciudad de la Ceiba, por Vito D'Antoni y los hermanos Vaccaro, grandes pioneros de la industria del banano y la cerveza, y fundadores de la Standard Fruti Company.

Apenas cinco años después, en el año 1917, José María Casco y Trinidad Rivera fundaron la Compañía de Seguros del Ahorro Hondureño, nave insignia del mayor grupo económico del país, que en el año 2000 habría de fusionar sus dos subsidiarias para crear la Organización Bancaria más grande de Honduras, BANCAHSA Y BANCAHORRO que se conoció como BGA.

En 1920 se realizó un análisis de la economía hondureña por parte de Arthur Young, por encargo del Gobierno Norteamericano, y en los años 40 la denominada Misión Bernstein retomó el análisis financiero del país recomendando el reordenamiento de las finanzas públicas del país. Cuando este reordenamiento se emprende en 1950, se materializa la creación del banco central y Banco Nacional de Fomento, y se emite la Ley de Instituciones Financieras en el año de 1955, iniciándose en el país la modernización de las finanzas.

El Banco Central de Honduras se creó el 3 de febrero de 1950, mediante Decreto Legislativo No. 53, e inició operaciones el primero de julio de ese mismo año, bajo la titularidad del Abogado Roberto Ramírez, en un acto de inauguración presidido por el Doctor Juan Manuel Gálvez, Presidente de la República. (BCH, 2012)

Este esfuerzo del Gobierno representó un avance extraordinario sobre la situación que imperaba en aquella época, en la que solamente existían dos bancos que cubrían parcialmente las actividades financieras de Tegucigalpa, San Pedro Sula y la Ceiba; además, si bien el Congreso Nacional ya había aprobado el Lempira como moneda oficial, el Gobierno no había podido instituirlo como patrón monetario, hasta la fundación del BCH.

Es así como la Ley de 1950 fue la base primordial para que el BCH se constituyera en un pilar de la economía hondureña. Posteriormente, 46 años después, el 17 de diciembre de 1996, el Congreso Nacional, mediante Decreto No. 228-96, aprobó un conjunto de reformas a dicha Ley con el fin de que la institución armonizara su quehacer con las condiciones y exigencias actuales del mercado financiero.

Dicha ley estableció que El Banco Central de Honduras tendrá por objeto velar por el mantenimiento del valor interno y externo de la moneda nacional y propiciar el normal funcionamiento del sistema de pagos. Con tal fin, formulará, desarrollará y ejecutará la política monetaria, crediticia y cambiaria del país. (Reformado por Decreto No. 228-96 del 17 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 28170 del 25 de enero de 1997). (CNBS, 1997)

A principios de los 70 los activos bancarios alcanzaron un 37% del Producto Interno Bruto, y las inversiones en préstamos crecieron de Lps. 55 MM a Lps 350 MM en una década. En esta misma década un banco de Nueva York, el CHASE, adquiere un 25% del capital de Banco Atlántida, que conjuntamente con Bancahsa y Banco de Occidente (fundado en 1951) constituyen los dos grupos bancarios predominantes del país en aquel momento.

Este panorama habría de cambiar con la fundación de tres bancos nuevos que respondían a la filosofía gubernamental de la década de los 70, y a las presiones y necesidades de actores sociales específicos que justificadamente o no, exigían su cuota de participación en el mercado: fueron creados entonces BANFAA.

Información Honduras en Cifras- Banco central de Honduras

En la década de los 70 se dio el surgimiento de un considerable grupo de instituciones bancarias nuevas, la mayoría de las cuales probaron ser sólidas con el paso del tiempo: es el caso de FICENSA, Banco Continental, y su grupo de inversión y también BAMER. Todas ellas instituciones de adecuado prestigio y servicio.

Más recientemente el surgimiento de Banco del País, FICOHSA Y BANEXPO vinieron a sumarse a los grupos bancarios exitosos, en el caso de Banco del País adquirido los activos de BANFAA y BANEXPO cambio su denominación social a Banco Uno.

Honduras y el sistema financiero deben ubicarse de manera efectiva y acelerada, en el contexto internacional competitivo. El perfil del panorama bancario nacional cambiará según avance el tiempo, con una mayor presencia de instituciones y bancos extranjeros, y la dinámica generada por las fuerzas de la globalización, privatización e internacionalización de la economía llevará a que las fronteras entre operaciones nacionales y operaciones internacionales, eventualmente desaparezcan.

Dentro de este contexto es necesario mencionar que debido a su tamaño parte de los 22 bancos comerciales que existían en los 90 no lograron alcanzar las economías de escala necesarias para reducir los márgenes de intermediación bancarios a un nivel razonable, ocasionando cierres forzosos de bancos, quiebras y fusiones de las instituciones bancarias. Actualmente el sistema bancario está compuesto por 15 bancos comerciales.

2.1.2.2 Situación de la Medición de Riesgos en Honduras

Dada la complejidad del entorno financiero en que operan las instituciones financieras, es necesario adoptar sistemas más sofisticados para la administración de los riesgos bancarios. Por otra parte, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros establece procedimientos que conlleve a una sana administración de la misma.

En Honduras se ha tratado de forma aislada lo relacionado a las evaluaciones de riesgos bancarios, situación que deberá ser tratada directamente por el ente regulador no solo con el establecimiento de regulaciones sino realizando la supervisión apropiada y oportuna de los Bancos, con el fin de apoyar en la administración de los riesgos, con el crecimiento del sistema Bancario crecerá el país.

Si bien es cierto, Honduras no cumple en su totalidad con los 25 principios básicos del Comité de Basilea, porque algunos de ellos no aplican a Honduras, actualmente se realizan importantes reformas a la Ley Financiera para permitir a las autoridades. La crisis bancaria experimentada en Honduras durante este periodo se presentan dos fenómenos: la fusiones por problemas administrativos o por intereses propios de los accionistas.

En Honduras esta se enfoca en verificar el cumplimiento de las regulaciones emitidas con una perspectiva retroactiva. En este sentido, y pese a algunos progresos recientes, la supervisión se centra más en corregir los problemas que aparecen y en evaluar el cumplimiento de las normas existentes que en identificar y prevenir sus causas en el marco de una tarea esencialmente orientada al control de riesgos. Así, si bien se imponen multas y sanciones por incumplimiento, no siempre se toman medidas correctivas para prevenir problemas (principio 23). No existen perfiles de riesgo banco por banco ni del sistema bancario en su conjunto. Aunque se reporta de manera trimestral y anual información sobre los grupos financieros que existen en el país, la supervisión se dirige a los bancos individuales, y la información sobre los grupos financieros no se revisa, lo cual resalta la necesidad de orientarse hacia prácticas de supervisión consolidada (principios 24-25). La CNBS tenía previsto empezar a supervisar a los grupos desde 2008. (BID, 2011, p.15)

2.1.2.3 Marco Legal

Las instituciones bancarias están reguladas por una serie de leyes que tienen como propósito principal que los ahorros del pueblo hondureño sean protegidos ampliamente tanto a nivel nacional como internacional. De acuerdo con la ley del Sistema Financiero en su artículo 3, los bancos públicos o bancos privados son instituciones las cuales serán autorizadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Además, se registrarán por la ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros y sus resoluciones y reglamentos. Ley del Banco Central.

Artículo 3. Son instituciones del Sistema Financiero las siguientes: a) Los bancos públicos y privados; b) Las asociaciones de ahorro y préstamo; c) Las sociedades financieras; y ch) Cualesquiera otras que se dediquen en forma habitual a las actividades indicadas en esta Ley y que sean calificadas como tales por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (CNBS, 2004, p.2)

Artículo 4. Las instituciones del Sistema Financiero se registrarán por los preceptos de esta Ley y, en lo que fueren aplicables, por las leyes de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros y del Banco Central de Honduras, así como por la Ley Monetaria y por los reglamentos y resoluciones emitidos por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en adelante denominada la Comisión, y por el Banco Central de Honduras. (CNBS, 2004, p.2)

Los gerentes, funcionarios y empleados están obligados a respetar estas leyes con pena y también de ser sancionados en forma directa. Para el manejo de estas responsabilidades la ley del sistema financiero en su artículo 72 obliga a que estas instituciones apliquen la gobernabilidad corporativa definiéndola esta como el conjunto de normas que regulan las relaciones internas entre la asamblea de accionista, el consejo de administración o junta directiva, la gerencia los funcionarios y empleados; así como entre la institución supervisora y el público.

Comisión Nacional de Bancos y Seguros

De conformidad con las facultades reglamentarias concedidas a la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, respecto a las instituciones del sistema financiero y demás instituciones supervisadas, se emite circular CNBS número 008/2008 el 22 de abril de 2008 en la que se aprueban las "Normas de Gestión de Riesgo de Crédito e Inversiones", basándose en la legislación vigente en los acuerdos y prácticas internacionales.

Considerando que es necesario impulsar la cultura de la administración de riesgo en las instituciones financieras, se establecen mediante la presente ley los lineamientos mínimos que deben ser implementados para llevar a cabo la identificación, medición, monitoreo, control y divulgación de los riesgos de crédito e inversiones que asumen.

En el artículo 1 de la presente se establece que el objetivo de las presentes Normas es establecer los principios, criterios generales y parámetros mínimos que las instituciones del sistema financiero deberán observar en el diseño, desarrollo y aplicación de su programa de gestión de riesgo de crédito e inversión, el cual debe incluir desde la definición del mercado objetivo hasta la recuperación de los créditos, con el fin de mantener adecuadamente evaluado el riesgo de crédito. (CNBS, 2008, p.1)

Cada institución del sistema financiero, según las características del mercado en el que opera y de los productos que ofrece, asume dentro de su portafolio de créditos su propio perfil de riesgo, por lo que cada institución debe desarrollar su propio esquema. Para ello, las instituciones del sistema financiero deberán contar con un programa de gestión de los riesgos citados, que asegure la calidad de su portafolio y además permita identificar, medir, monitorear y controlar o mitigar las exposiciones de riesgo de contraparte y las pérdidas asumidas, a fin de mantener una adecuada cobertura de provisiones o de patrimonio.

De igual forma, deberán evaluar permanentemente dichos riesgos, tanto en el momento de otorgar el crédito como a lo largo de la vigencia de los mismos, incluidos los casos de reestructuraciones y readecuaciones.

Asimismo, en el artículo 5 se establece que las instituciones financieras deberán contar con una estructura organizativa que promueva la administración adecuada del riesgo de crédito. La organización debe definir claramente las responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la institución financiera que participen en el proceso de crédito y la administración del riesgo de crédito. Dicha estructura deberá contemplar la separación de funciones entre las áreas de evaluación, de decisión de negocio, de toma de riesgos, y las de seguimiento y control. La delegación de autoridad debe estar claramente documentada, en esto es esencial, que la administración del riesgo de crédito sea una contraparte efectiva de las áreas tomadoras de riesgo. (CNBS, 2008, p.3)

Ley de Lavado de Activos

Un aspecto que es regulado por varias leyes es el uso indebido de los servicios financieros tanto para prevenir el delito de lavado de dinero y el contrabando, estas leyes son "Ley contra el delito de lavado de activos" y el "Código Tributario" además de los reglamentos de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. A nivel internacional este delito está siendo prevenido y en el caso

de Estados Unidos han llegado a sancionar a varias instituciones que manejan relaciones con los bancos de origen americano (Ley Patriótica de los Estados Unidos). (CNBS, 2015, p.11)

Los bancos hondureños están obligados según el artículo 73 de la Ley del Sistema Financiero a contar con un manual interno y políticas escritas de conocimiento del cliente, considerando a ésta como uno de los mejores esfuerzos para prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo en cada banco.

A la Comisión como se le conoce generalmente le corresponde entre otros (Art, 13 Ley de CNBS), inciso 1. Revisar, verificar, vigilar, y fiscalizar las instituciones fiscalizadas. Inciso 2 Dictar las normas que se requieren para el cumplimiento de los cometidos previstos en el manual anterior lo mismo que las normas prudenciales que deberán cumplir las instituciones supervisadas, para lo cual se basará en la legislación vigente y en los acuerdos y prácticas internacionales.

Norma de Gestión de Riesgo Operativo

Artículo 1 Objetivos y Criterios: Las instituciones financieras, según su tamaño y sofisticación, así como la naturaleza, características y complejidad de sus operaciones y productos que ofrece asumen riesgos operativos, para ello, dentro de su proceso de gestión de riesgos deben evaluar este riesgo.

La presente Norma establece los principios, criterios generales y parámetros mínimos que las instituciones alcanzadas por la presente norma, deben observar en el diseño, desarrollo y aplicación de su gestión de riesgo operativo, el cual debe incluir la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo. (CNBS, 2011, p.2)

Ambiente apropiado para la gestión de riesgo operativo

Artículo 4 Organización: Las instituciones de conformidad a su tamaño y sofisticación, así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y operaciones deben constar con una estructura organizativa que promueva la administración adecuada del riesgo operativo. Así mismo deben

definir claramente las responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la institución. Tal como lo establece en el Reglamento de Gobierno Corporativo vigente la estructura organizativa debe incorporar una Unidad de Riesgos, que debe ser independiente y tener dentro de sus funciones la gestión de riesgo operativo. Asimismo, el Comité de Riesgos debe velar por una adecuada gestión de este riesgo. (CNBS,2011, p.3)

Artículo 5 Estrategia: Las instituciones deben definir la estrategia para gestionar el riesgo operativo, para ello deben establecer una metodología que permita llevar a cabo la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo. Considerando que todas las áreas de la institución generan eventos potenciales de riesgo operativo, la estrategia debe contar con el apoyo del Directorio e involucrar a todo el personal. La estrategia debe ser actualizada periódicamente en función a la tolerancia al riesgo y a los cambios en el mercado y en el entorno económico que puedan afectar la operatividad de la institución. Por último, es importante que la estrategia establezca los recursos adecuados en términos de personal capacitado, sistemas de información y todo el ambiente necesario para la gestión del riesgo. (CNBS, 2011, p.3)

Gestión de Riesgo Operativo

Artículo 8 Factores de Riesgo Operativo:

- Recursos Humanos: las instituciones deben gestionar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, apropiación de información sensible, nepotismo, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.
- Procesos internos: con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones deben contar con procesos documentados, definidos, y actualizados permanentemente, que pueden ser agrupados en procesos estratégicos y procesos productivos u operativos. Las instituciones deben gestionar apropiadamente los riesgos asociados a procesos que permiten la realización de sus operaciones y servicios, dado que su diseño inadecuado puede tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones.
- Tecnología: las instituciones deben contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

- **Eventos externos:** las instituciones deben gestionar los riesgos de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la institución que pueden alterar el desarrollo de sus actividades. Se deben tomar en consideración los riesgos que implican contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, fallas en servicios críticos provistos por terceros. (CNBS, 2011, p.5)
- **Artículo 11 Evaluación:** las instituciones deben evaluar los eventos de riesgo operativo, esto implica la medición de las pérdidas potenciales en término de probabilidad de ocurrencia (frecuencia) e impacto (severidad). La evaluación o medición de los eventos de riesgo es importante para la institución porque en base a ellos podrán establecerse mecanismos de cobertura como cargas de capital, adicionalmente es importante porque en función a ellas deberán establecerse las medidas de mitigación que busquen minimizar dichas pérdidas.
- **Artículo 12 Mitigación:** una vez identificados los eventos de riesgo operativo y fallas o insuficiencia en los factores de riesgo y la incidencia para la institución, los niveles directivos están en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir, evitar o transferir, reduciendo sus consecuencias y efectos.
- **Artículos 13 Monitoreo:** busca asegurar que todas las acciones implementadas para mitigar un evento de riesgo se cumplan en los plazos establecidos; y que las medidas implementadas efectivamente hayan contribuido a reducir el riesgo potencial por evento y para toda la institución.
- **Artículo 14 Metodología:** que incorpore todas las etapas de la gestión de riesgo operativo y debe cumplir con requisitos como estar debidamente documentada, ser implementada en toda la institución, permitir una mejora continua de la gestión del riesgo operativo, integrada a todos los procesos de gestión de riesgos de la institución, establecer procedimientos que aseguren el cumplimiento y estar aprobadas por el Comité de Riesgos.
- **Artículo 15 Manual de Gestión:** cada institución debe contar con este manual que agrupe las políticas de gestión, funciones y responsabilidades de las áreas involucradas, la metodología, periodicidad con la que se debe informar al Directorio y a la Alta Gerencia sobre la exposición al riesgo operativo. (CNBS, 2011, p.6)

Responsabilidad de la Unidad de Gestión de Riesgos:

Artículo 19: Según el reglamento de Gobierno Corporativo, tiene dentro de sus funciones gestionar el riesgo operativo, responsabilidades además de las establecidas en dicho reglamento, como ser:

- a) Diseñar y someter a aprobación del Directorio, a través del Comité de Riesgos, políticas para la gestión del riesgo operativo;

- b) Diseñar y someter a aprobación del Comité de Riesgos, metodología para la gestión del riesgo operativo;
- c) Presentar al Directorio a través del Comité de Riesgos la estructura idónea para la gestión del riesgo operativo, designando responsables o coordinadores de las diferentes unidades funcionales para las actividades de administración de riesgos operativos.
- d) Apoyar y asistir a las demás unidades de gestión para la implementación de la metodología de riesgo operativo.
- e) Elaborar una opinión sobre el riesgo de nuevos productos o servicios, previo a su lanzamiento. Así como ante cambios importantes en el ambiente operativo o informático.
- f) Reportar oportunamente y de forma completa y detallada las fallas en los diferentes factores de riesgo operativo al Directorio a través del Comité de Riesgos. (CNBS, 2011, p.7-8)

Otras disposiciones de la gestión:

Artículo 21 Plan de continuidad de negocio y seguridad de la información: para una adecuada gestión del riesgo la institución debe implementar un sistema de gestión de la continuidad del negocio que tendrá como objetivo principal brindar respuestas efectivas para que la operatividad del negocio continúe de manera razonable, ante eventos que ocasionen interrupción o inestabilidad en las operaciones.

También debe contar con un sistema de gestión de la seguridad de la información, orientado a garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información. Debe cumplir con lo establecido en la norma de TI que emite la CNBS.

Artículo 23 Respaldo por pérdidas potenciales: se incluye los Acuerdos de Capital de Basilea, establecen respaldos por las pérdidas potenciales que se enfrentan por este riesgo a través de cargas de capital. Una adecuada gestión de riesgo operativo permite minimizar las pérdidas potenciales por este riesgo, por lo que reduce las cargas de capital. (CNBS, 2011, p.8-9)

2.1.2.4 Reglamento de Sanciones a ser aplicado a las Instituciones Supervisadas.

Artículo 1.-Objetivo

El presente Reglamento, tiene por objeto establecer el procedimiento que debe implementarse para la aplicación de las sanciones que deberán imponerse a las instituciones supervisadas por la inobservancia de la legislación que le fuere aplicable, siempre que ello no constituya ilícito penal, así como a todas aquellas que por disposición legal expresa puedan ser sancionadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS). (CNBS, 2012, p.2)

Artículo 4.- Legalidad y Garantía del Debido Proceso

No se podrán sancionar faltas que no estén determinadas en una Ley, Reglamento o Resolución basado en Ley, emitida por la Comisión o el BCH, vigente al momento que se cometa la falta; para la aplicación de las sanciones se deberán observar las formalidades, así como los derechos y garantías establecidas en las Leyes.

Artículo 5.- Imposición de Sanciones

Las sanciones solo se impondrán mediante Resolución motivada por la Comisión y deberán sustentarse en los hechos, fundamentos legales y antecedentes que le sirven de causa. (CNBS, 2012, p.3)

Artículo 7.- Informe Preliminar de Incumplimiento

Cuando la Superintendencia o Gerencia respectiva de la Comisión, determine que las personas sujetas a las disposiciones de este Reglamento han cometido una infracción a lo dispuesto en las leyes, reglamentos o resoluciones a las que están sujetos, preparará un informe señalando el incumplimiento, las circunstancias agravantes o atenuantes, si las hubiere, y la sanción que podría imponerse. La Secretaría de la Comisión notificará dicho informe a la institución supervisada o a quien corresponda, para que en el plazo legal, proceda a presentar los descargos correspondientes.

Artículo 8.- Falta de Presentación de Descargos

Si no se presentan los descargos al informe a que se refiere el Artículo 7 del presente Reglamento, la Secretaría de oficio, hará constar dicha circunstancia en el expediente y procederá a caducar el término, debiendo informar al respecto a la Superintendencia o Gerencia correspondiente, para que elabore el proyecto de Resolución respectivo, el cual deberá de contar con dictamen de la Dirección de Asesoría Legal. (CNBS, 2012, p.3)

De las Sanciones a ser aplicadas a las Instituciones del Sistema Financiero y a las personas naturales y jurídicas relacionadas con las mismas.

Artículo 20.- Faltas Graves

Son faltas leves de las instituciones del sistema financiero y de las personas naturales y jurídicas relacionadas con las mismas, las que adelante se detallan, a las cuales corresponden aplicar una o más de las siguientes sanciones:

- a) Amonestación sin publicación;

- b) Multa a la institución entre 1% y 10% de la multa máxima establecida en el Artículo 95 de la LSF; y,
- c) Multa entre 0.1% y 1%. De la multa máxima establecida en el Artículo 95 de la LSF, a las personas naturales, o jurídicas relacionadas con las actividades de las Instituciones del Sistema Financiero. (CNBS, 2012, p.6)

Artículo 21.- Faltas Graves

Son faltas graves de las instituciones del sistema financiero y de las personas naturales y jurídicas relacionadas con las mismas, las que en adelante se detallan, y a las cuales corresponden aplicar una o más de las sanciones o medidas siguientes:

- a) Amonestación con publicación;
- b) Multa a la institución entre 10.01% y 50% de la multa máxima establecida en el Artículo 95 de la LSF;
- c) Multa entre 1.01% y 2.5% de la multa máxima establecida en el Artículo 95 de las LSF, a las personas naturales o jurídicas relacionadas con las actividades de las Instituciones del Sistema Financiero;
- d) Ordenar la remoción definitiva de pleno derecho de los miembros del Consejo de Administración o Junta Directiva, así como funcionarios;
- e) Orden para restituir valores percibidos indebidamente o pérdidas ocasionadas,
- f) Prohibición para realizar determinadas actividades, operaciones o servicios, de manera temporal o permanente;
- g) Lo establecido en la normativa prudencial emitida por el BCH; y,
- h) Restitución inmediata de los valores distribuidos. (CNBS, 2012, p.8)

2.1.2.5 Comité de Basilea y los Estándares Internacionales

El comité de Basilea fue constituido con el propósito de favorecer una mayor supervisión y una creciente armonización de las disposiciones vigentes en sus países miembro, en reconocimiento de los importantes vínculos financieros que existen entre ellos.

Las recomendaciones del Comité en el área de fiscalización prudencial pretenden reducir los costos de los fracasos bancarios y evitar el contagio hacia el resto del sistema financiero. Los instrumentos de fiscalización propuestos por el grupo cubren diferentes áreas de operación de los intermediarios financieros: Esto incluye:

- a) Límites a las actividades autorizadas de los bancos para reducir el riesgo de insolvencia;
- b) Normas sobre el capital y liquidez para enfrentar los riesgos de cartera;
- c) Automatización y licencias para el funcionamiento de instituciones bancarias para garantizar la capacidad técnica de quienes la manejan;
- d) Recomendación para la fiscalización de las operaciones bancarias y controles internos para asegurar la buena marcha de las instituciones.
- e) Recomendaciones para el establecimiento de garantías formales o seguros para los depósitos bancarios.
- f) Estándares y medidas para resolver los problemas concretos de los bancos y crisis más amplias.

El Comité de Basilea de Supervisión Bancaria estructura diez principios básicos para una adecuada administración del riesgo operativo, a continuación, se describe cada uno de estos principios.

Tanto los Principios Básicos como su metodología de evaluación (Metodología de los Principios Básicos) han logrado su propósito de ayudar a los países a evaluar sus sistemas supervisores e identificar posibles ámbitos de mejora. Al tiempo que se ha intentado preservar la continuidad y la comparabilidad en la medida de lo posible, el Comité ha fusionado los Principios Básicos y la metodología de evaluación. (Basilea, 2011, p.6)

“La Metodología de los Principios Básicos fue elaborada en 1999 y revisada en 2006, a fin de proporcionar mayor detalle y orientación sobre los criterios de evaluación y sobre la evaluación del cumplimiento de los Principios Básicos” (Basilea, 2011).

2.1.2.6 Los Principios Básicos

Los Principios Básicos conforman un marco de normas mínimas para la adecuada supervisión que se considera de aplicación universal.

“Los Principios Básicos se entienden como un marco voluntario de normas mínimas sobre mejores prácticas de supervisión; las autoridades nacionales son libres de aplicar las medidas adicionales que estimen necesarias para una correcta supervisión en sus jurisdicciones” (Basilea, 2011).

Según Basilea, (2011) los 29 Principios Básicos son:

Potestades, atribuciones y funciones de los supervisores:

Principio 1 Atribuciones, objetivos y potestades:

Todo sistema eficaz de supervisión bancaria cuenta con atribuciones y objetivos claros para cada autoridad que participe en la supervisión de bancos y grupos bancarios. Existe asimismo un marco jurídico apropiado que confiere a cada autoridad responsable las potestades legales necesarias para autorizar bancos, realizar una supervisión continua, asegurar el cumplimiento de la ley y adoptar

las oportunas medidas correctivas en materia de seguridad y solvencia bancaria. (Basilea, 2011, p.14)

Principio 2 Independencia, rendición de cuentas, recursos y protección legal de los supervisores:

El supervisor cuenta con independencia operativa, procesos transparentes, un buen gobierno corporativo y recursos adecuados y rinde cuentas del desempeño de sus funciones. El marco jurídico de la supervisión bancaria incluye la protección legal del supervisor.

Principio 3 Cooperación y colaboración:

Las leyes, regulaciones y otros procedimientos proporcionan un marco de cooperación y colaboración con las pertinentes autoridades locales y supervisores extranjeros. Estos procedimientos reflejan la necesidad de proteger la información confidencial.

Principio 4 Actividades permitidas:

“Las actividades que pueden desarrollar las entidades autorizadas a operar como bancos y sujetas a supervisión están claramente definidas y se controla el uso de la palabra «banco» como razón social” (Basilea, 2011, p.14).

Principio 5 Criterios para la concesión de licencias:

La autoridad encargada de conceder las licencias tiene potestad para establecer criterios y rechazar las solicitudes de establecimientos que no cumplan esos criterios. Como mínimo, el proceso de autorización contempla la evaluación de la estructura de propiedad y buen gobierno (incluida la adecuación e idoneidad de los consejeros y altos directivos) del banco y del grupo al que pertenece, así como de su plan estratégico y operativo, controles internos, gestión del riesgo y evolución prevista de la situación financiera (incluida la base de capital). Cuando el propietario u organismo

matriz del banco propuesto sea extranjero, se recaba el consentimiento previo del supervisor del país de origen. (Basilea, 2011, p.15)

Principio 6 Cambio de titularidad de participaciones significativas:

El supervisor tiene potestad para examinar, rechazar y establecer condiciones prudenciales respecto de propuestas de cambio de titularidad de participaciones significativas o de control, tanto si se poseen de modo directo o indirecto, en bancos preexistentes.

Principio 7 Adquisiciones sustanciales:

El supervisor tiene potestad para aprobar o rechazar (o recomendar a la autoridad responsable la aprobación o el rechazo) y establecer condiciones prudenciales respecto de las adquisiciones o inversiones sustanciales que realice un banco, en función de criterios prescritos, incluida la realización de operaciones transfronterizas, así como para determinar que la estructura del grupo o de la entidad no expone al banco a riesgos innecesarios ni obstaculiza la supervisión eficaz.

Principio 8 Enfoque supervisor:

Un sistema eficaz de supervisión bancaria exige que el supervisor desarrolle y mantenga una evaluación prospectiva del perfil de riesgo de bancos individuales y grupos bancarios, proporcionada a su importancia sistémica; identifique, evalúe y ataje riesgos procedentes de los bancos y del sistema bancario en su conjunto; cuente con un marco de intervención temprana; y disponga de planes, en combinación con otras autoridades pertinentes, para adoptar medidas de liquidación ordenada de bancos si éstos dejan de ser viables. (Basilea, 2011, p.15)

Principio 9 Técnicas y herramientas de supervisión:

El supervisor utiliza una adecuada gama de técnicas y herramientas para aplicar el enfoque supervisor y emplea los recursos supervisores de manera proporcionada, teniendo en cuenta el perfil de riesgo y la importancia sistémica de los bancos.

Principio 10 Informes de supervisión:

El supervisor recaba, revisa y analiza los informes prudenciales y estadísticos de los bancos, tanto a título individual como en base consolidada, y los verifica independientemente, ya sea a través de inspecciones in situ o con la ayuda de expertos externos.

Principio 11 Potestades correctivas y sancionadoras del supervisor:

El supervisor actúa con prontitud para atajar prácticas contrarias a la seguridad y solidez o actividades que podrían plantear riesgos para los bancos o el sistema bancario. El supervisor cuenta con una adecuada gama de herramientas de supervisión que le permite aplicar oportunas medidas correctivas. Esto incluye la capacidad de revocar licencias bancarias o de recomendar su revocación.

Principio 12 Supervisión consolidada:

Para la supervisión bancaria resulta esencial que el supervisor lleve a cabo su labor en base consolidada para todo el grupo bancario, realizando un adecuado seguimiento y, cuando corresponda, aplicando normas prudenciales a todos los aspectos de las actividades que el grupo realiza a escala mundial. (Basilea, 2011, p.15)

Principio 13 Relaciones entre el supervisor de origen y el de destino:

Los supervisores de origen y de destino de los grupos bancarios transfronterizos intercambian información y cooperan en aras de una supervisión eficaz del grupo y de las entidades del grupo, así como de una gestión eficaz de situaciones de crisis. Los supervisores exigen que las operaciones locales de los bancos extranjeros se lleven a cabo en virtud de las mismas normas que se aplican a las entidades locales.

Regulaciones y requisitos prudenciales:

Principio 14 Gobierno corporativo:

El supervisor verifica que los bancos y grupos bancarios cuentan con sólidas políticas y procesos en materia de gobierno corporativo que abarcan, por ejemplo, la dirección estratégica, la estructura de grupo y organizativa, el entorno de control, las atribuciones de los Consejos y la alta dirección, así como las retribuciones. Estas políticas y procesos están en consonancia con el perfil de riesgo y la importancia sistémica del banco. (Basilea, 2011, p.16)

Principio 15 Proceso de gestión del riesgo:

El supervisor verifica que los bancos cuentan con un proceso integral de gestión del riesgo (que incluye una eficaz vigilancia por parte del Consejo y la alta dirección) para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar todos los riesgos significativos en el momento oportuno y para evaluar la suficiencia de su capital y liquidez en relación con su perfil de riesgo y la situación macroeconómica y de los mercados. Esto engloba el desarrollo y examen de planes de recuperación robustos y creíbles, que tienen en cuenta las circunstancias específicas del banco. El proceso de gestión del riesgo está en consonancia con el perfil de riesgo y la importancia sistémica del banco.

Principio 16 Suficiencia de capital:

El supervisor exige a los bancos unos requerimientos de capital prudentes y adecuados que reflejen los riesgos asumidos, y afrontados, por un banco en el contexto de la situación macroeconómica y de los mercados donde opera. El supervisor define los componentes del capital, teniendo en cuenta su capacidad para absorber pérdidas.

Principio 17 Riesgo de crédito:

El supervisor verifica que los bancos disponen de un adecuado proceso de gestión del riesgo de crédito que tiene en cuenta su apetito por el riesgo, su perfil de riesgo y la situación macroeconómica y de los mercados. Esto incluye políticas y procesos prudentes para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar el riesgo de crédito (incluido el riesgo de crédito de contraparte) en el momento oportuno. El ciclo de vida completo del crédito deberá quedar contemplado, incluida la concesión del crédito, la evaluación del crédito y la gestión continua de las carteras de préstamos e inversiones.

Principio 18 Activos dudosos, provisiones y reservas:

“El supervisor verifica que los bancos cuentan con adecuadas políticas y procesos para una pronta identificación y gestión de los activos dudosos y para el mantenimiento de suficientes provisiones y reservas” (Basilea, 2011, p.16).

Principio 19 Concentración de riesgos y límites de exposición a grandes riesgos:

El supervisor verifica que los bancos cuentan con políticas y procesos adecuados para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar concentraciones de riesgo

en el momento oportuno. Los supervisores establecen límites prudenciales que acotan las posiciones del banco frente a una misma contraparte o grupos de contrapartes vinculadas.

Principio 20 Transacciones con partes vinculadas:

A fin de evitar abusos en las transacciones con partes vinculadas y reducir el riesgo de un conflicto de intereses, el supervisor exige a los bancos realizar con total imparcialidad cualquier transacción con partes vinculadas; vigilar estas transacciones; adoptar medidas adecuadas para controlar o mitigar los riesgos; y reconocer contablemente las pérdidas en las exposiciones frente a partes vinculadas con arreglo a las políticas y procesos habituales.

Principio 21 Riesgo país y riesgo de transferencia:

El supervisor verifica que los bancos cuentan con políticas y procesos adecuados para identificar, cuantificar, evaluar, informar y controlar o mitigar el riesgo país y el riesgo de transferencia en sus préstamos e inversiones internacionales en el momento oportuno.

Principio 22 Riesgo de mercado:

El supervisor verifica que los bancos cuentan con un adecuado proceso de gestión del riesgo de mercado que tiene en cuenta su apetito por el riesgo, su perfil de riesgo, la situación macroeconómica y de los mercados y el riesgo de un deterioro sustancial de la liquidez de mercado. Esto incluye políticas y procesos prudentes para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar los riesgos de mercado en el momento oportuno. (Basilea, 2011, p.17)

Principio 23 Riesgo de tasa de interés en la cartera de inversión:

El supervisor verifica que los bancos cuentan con sistemas adecuados para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar el riesgo de tasa de interés en la cartera

de inversión en el momento oportuno. Estos sistemas tienen en cuenta el apetito por el riesgo y el perfil de riesgo del banco, así como la situación macroeconómica y de los mercados.

Principio 24 Riesgo de liquidez:

El supervisor exige a los bancos unos requerimientos de liquidez prudentes y adecuados (de tipo cuantitativo, cualitativo o de ambos tipos) que reflejen las necesidades de liquidez del banco. El supervisor verifica que los bancos disponen de una estrategia que les permite la gestión prudente del riesgo de liquidez y el cumplimiento de los requerimientos de liquidez. La estrategia tiene en cuenta el perfil de riesgo del banco, así como la situación macroeconómica y de los mercados, e incluye políticas y procesos prudentes, acordes con el apetito por el riesgo de la entidad, para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar el riesgo de liquidez a lo largo de un conjunto relevante de horizontes temporales.

Principio 25 Riesgo operativo:

El supervisor verifica que los bancos cuentan con un marco adecuado de gestión del riesgo operativo que tiene en cuenta su apetito por el riesgo, su perfil de riesgo y la situación macroeconómica y de los mercados. Esto incluye políticas y procesos prudentes para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar el riesgo operativo en el momento oportuno. (Basilea, 2011, p.17)

Principio 26 Control y auditoría internos:

El supervisor verifica que los bancos cuentan con adecuados controles internos para establecer y mantener un entorno operativo correctamente controlado que facilite la gestión de su negocio, teniendo en cuenta su perfil de riesgo. Dichos controles incluyen procedimientos claros sobre delegación de autoridad y atribuciones; separación de las funciones que implican

compromisos del banco, desembolso de sus fondos y contabilidad de sus activos y pasivos; conciliación de estos procesos; protección de los activos del banco; y funciones independientes de auditoría interna y de cumplimiento para verificar la observancia de estos controles, así como de la legislación y regulación aplicables.

Principio 27 Información financiera y auditoría externa:

El supervisor verifica que los bancos y grupos bancarios mantienen registros adecuados y fiables, elaboran estados financieros conforme a las políticas y prácticas contables ampliamente aceptadas a escala internacional y publican anualmente información que refleja razonablemente su situación financiera y resultados y está sujeta a la opinión de un auditor externo independiente.

El supervisor también verifica que los bancos y las sociedades matrices de los grupos bancarios cuentan con adecuados sistemas de buen gobierno y vigilancia de la función de auditoría externa.

Principio 28 Divulgación y transparencia:

Según Basilea (2011) menciona:

El supervisor verifica que los bancos y grupos bancarios publican regularmente información en base consolidada y, cuando corresponda, a título individual que resulta de fácil acceso y refleja razonablemente su situación financiera, resultados, exposiciones al riesgo, estrategias de gestión del riesgo y políticas y procesos de gobierno corporativo. (p.18)

Principio 29 Utilización abusiva de servicios financieros:

El supervisor verifica que los bancos cuentan con políticas y procesos adecuados, incluidas estrictas reglas de diligencia debida con la clientela, para promover normas éticas y profesionales de alto

nivel en el sector financiero e impedir que el banco sea utilizado, intencionalmente o no, con fines delictivos. (Basilea, 2011, p.18)

2.1.2.7 Desarrollo de un entorno Adecuado de Administración de Riesgo

La desregulación y globalización de los servicios financieros, junto con la creciente sofisticación de la tecnología financiera, están haciendo cada vez más diversas y complejas las actividades de los bancos y, por lo tanto, sus perfiles de riesgo. El desarrollo de las prácticas bancarias sugiere que, aparte de los riesgos de crédito, de tipo de interés y de mercado, pueden ser considerados, a efectos de supervisión, otros riesgos, como es el caso del operativo. (Rodríguez, 2005)

Por lo anterior, Basilea establece principios para el manejo y supervisión del riesgo operativo, son los siguientes:

Desarrollo de una cultura adecuada de riesgo:

Principio 1 El Consejo de Administración ha de ser consciente de los principales aspectos de los riesgos operativos del banco.

El consejo de Administración debería estar consciente de los principales aspectos de los riesgos operativos del banco como una categoría diferente de riesgo a ser administrado, y debería aprobar y revisar periódicamente el marco de administración del riesgo operativo del banco. El marco debería proporcionar una definición a lo largo de la empresa del riesgo operativo y especificar los principios para la identificación, evaluación, monitoreo y control/mitigación del riesgo operativo. (Basilea, 2011, p.4)

Principio 2 El Consejo de Administración debe asegurar que el esquema de gestión del riesgo operativo del banco esté sujeto a una auditoría interna efectiva e integral.

El Consejo de Administración debería asegurar que el marco de administración del riesgo operativo del banco sea sujeto a una auditoría interna efectiva e integral por personal competente, independiente desde el punto de vista operativo y con una adecuada capacitación. La función de

auditoría interna no debería tener la responsabilidad directa por la administración del riesgo operativo.

Principio 3 La alta dirección de la compañía debe tener la responsabilidad de implementar el esquema de gestión del riesgo operativo aprobado por el Consejo de Administración.

La alta gerencia debe ser responsable por la implementación del marco de la administración del riesgo operativo aprobado por el directorio. El marco se debe implementar de forma coherente a lo largo de toda la organización bancaria, y todos los niveles del personal deberían entender sus responsabilidades respecto de la administración del riesgo operativo. La alta gerencia también debería ser responsable por el desarrollo de políticas, procesos y procedimientos para administrar el riesgo operativo en todos los productos, actividades procesos y sistema más importante del banco. (Basilea, 2011, p.4)

Administración de riesgo: identificación, evaluación, Monitoreo y mitigación/control:

Principio 4 Los bancos deben identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes.

Los bancos deberían identificar y evaluar el riesgo operativo inherente en todos los productos, actividades, procesos y sistemas importantes. Los bancos también deberían asegurar que, antes de introducir o emprender productos. Actividades, procesos y sistemas nuevos, el riesgo operativo inherente en los mismos sea sujeto a procedimientos adecuados de evaluación.

Principio 5 Los bancos deben implementar un proceso para el seguimiento regular de los perfiles del riesgo operativo y de su exposición material a pérdidas.

Los bancos deberían implementar un proceso para monitorear regularmente los perfiles del riesgo operativo y las exposiciones importantes a pérdidas. La información pertinente sed debería

presentar regularmente a la alta gerencia y el directorio que apoya la administración proactiva del riesgo operativo.

Principio 6 Los bancos deben tener políticas, procesos y procedimientos para controlar o mitigar los riesgos operativos más significativos.

Los bancos deberían tener políticas, procesos y procedimientos para controlar y/o mitigar riesgos operativos importantes. Los bancos deberían hacer una revisión periódica de sus estrategias de limitación y control de riesgo y deberían ajustar su perfil de riesgo operativo de acuerdo con ello utilizando estrategias apropiadas, a la luz de su perfil y apetito general de riesgo. (Basilea, 2011, p.4)

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

Los bancos deben tener planes de contingencia y de continuación de las actividades para asegurar su capacidad de operar de forma constante y limitar sus pérdidas en caso de una seria interrupción de las actividades.

Papel de los supervisores:

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

Los supervisores bancarios deberían exigir que todos los bancos, independientemente de su tamaño, tengan un marco efectivo, para identificar, evaluar, monitorear y controlar/mitigar riesgos operativos importante como parte de un enfoque general para la administración de riesgo.

Principio 9 Los supervisores deben llevar a cabo, de manera directa o indirecta, una evaluación periódica independiente de las políticas, procedimientos y prácticas de un banco relacionadas con el riesgo operativo.

Los supervisores deberían llevar a cabo, directa o indirectamente, evaluaciones independientes regulares de las políticas, procedimientos y políticas de un banco respecto a los riesgos operativos. Los supervisores deberían asegurar que haya mecanismos adecuados que les permiten estar al tanto de evoluciones en los bancos. (Basilea, 2011, p.4)

Papel de la divulgación:

Principio 10 Los bancos deben realizar suficiente divulgación pública para permitir que los participantes del mercado evalúen su enfoque para la gestión del riesgo operativo.

Los bancos deben divulgar suficiente información al público para que los participantes en el mercado puedan evaluar su enfoque para la administración del riesgo operativo.

La gestión de riesgo operativo, viene siendo un reto para las entidades bancarias gubernamentales, en donde deberán contar con una base de datos de los eventos que hayan ocasionado, perdidas cuantificables de este tipo de riesgo, y establecer políticas o procedimientos para identificarlos y medirlos cualitativa y cuantitativamente.

En este contexto tendrán que recurrir a sus registros contables de años anteriores (podrían ser de tres a cinco años atrás) o a los datos históricos de entidades similares, y estudiar las causas que los originaron, establecer medidas correctivas e implantar controles y procedimientos que contribuyan a monitorear, prevenir minimizar el riesgo operativo.

2.1.2.7 Sistema de monitoreo de los riesgos operativos

El sistema de monitoreo de riesgo operativo se puede definir como el conjunto de procesos o procedimientos continuos y automatizados para identificar, registrar, documentar, evaluar, medir, controlar y mitigar los riesgos operativos que se pueden originar en las líneas de negocio de las entidades financieras. En otras palabras, no es más que el seguimiento de todos los aspectos que se establecen en la gestión del riesgo operativo.

El sistema de monitoreo es un elemento fundamental en el análisis y evaluación del riesgo operativo, puesto que captura y reporta los eventos a la unidad de gestión de riesgo, mostrándose las debilidades y fortalezas en las políticas y procedimientos implantados a través de alertas e indicadores de medición que permitan sino evitarlos por lo menos mitigar el impacto severo de tales riesgos.

Por lo anterior Basilea toma en cuenta las herramientas que permiten el monitoreo del riesgo operativo para su mejor control y mitigación:

Autoevaluaciones: Identificar los riesgos inherentes a sus operaciones, evaluar el control interno existente y establecer las medidas correctivas a aplicar.

Mapas de Riesgos: El mapa de riesgo consiste en presentar gráficamente la severidad y probabilidad de la ocurrencia de los riesgos inherentes que afectan los procesos, identificando así el área más débil y actuar de manera prioritaria. El mapa de riesgos puede estar integrado por cuatro cuadrantes:

- Alto impacto / Alta probabilidad de ocurrencia Bajo impacto / Alta probabilidad de ocurrencia Alto impacto / Baja probabilidad de ocurrencia Bajo impacto / Baja probabilidad de ocurrencia.

Indicadores de riesgo: Los indicadores de riesgo muestran cambios de tendencia que permiten anticipar debilidades en las funciones y procedimientos, los indicadores de riesgo son estadísticas y/o parámetros, muchas veces financieros, que pueden ayudar comprender mejor la posición del banco en cuanto al riesgo.

Medición: La medición se basa en la recopilación de datos históricos para evaluar la exposición del banco de riesgos operativo, y desarrollar políticas que permitan controlar y mitigar el riesgo.

Alertas: Los bancos deben identificar indicadores adecuados de alerta temprana sobre un riesgo incrementado de pérdidas futuras. Un proceso de monitoreo efectivo es esencial para poder administrar adecuadamente el riesgo operativo. El monitoreo regular puede tener la ventaja de la rápida detección y corrección de deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de administración del riesgo operativo. La rápida detención y solución de estas deficiencias puede reducir en gran medida la potencial frecuencia y/o seriedad de un evento de pérdida.

Políticas: Las políticas de crédito establecen el marco para el otorgamiento, seguimiento, clasificación, custodia y recuperación de créditos y reflejan la cultura del crédito y estándares de

ética de una institución. Deben estar claramente definidas, y ser formuladas en cumplimiento a las leyes y normas, y de acuerdo a la naturaleza y complejidad de las actividades de la institución.

Para que estas sean efectivas deben ser comunicadas en forma oportuna, implementadas y respetadas a todos los niveles de la institución por medio de procesos apropiados, consistentes con los límites de exposición al riesgo, y deberán ser revisadas periódicamente.

Unidad de gestión de riesgos

Constituida conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Gobierno Corporativo, en su ámbito de acción, tendrá la función de promover que la actividad crediticia en la entidad, se desarrolle de manera adecuada y eficiente, conformar a las políticas y procedimientos establecidos en la normatividad aplicable y, evaluar el adecuado oportuno cumplimiento de las mismas, en las distintas etapas del proceso crediticio contempladas en el manual y demás normativa aplicable, por parte de los funcionarios involucrados y de las áreas participantes e informar constantemente al Consejo de Administración.

Artículo 41: Las instituciones supervisadas deberán conformar una Unidad de Gestión de Riesgos, la cual estará encargada de la identificación y administración de los riesgos que enfrenta la institución, pudiendo en su lugar contratar a su vez especialistas en riesgos específicos, de acuerdo a la naturaleza de las operaciones y la estructura de la institución. (CNBS, 2017)

“La gestión de riesgos está conformada por Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo”. (ISO-9001, 2015)

Sosa (2012) menciona:

Que la evaluación de riesgos es el primer proceso en la metodología de gestión de riesgos. Las organizaciones utilizan la evaluación de riesgos para determinar el alcance de la amenaza potencial y el riesgo asociado con un sistema de tecnología de la información a través del desarrollo del ciclo de vida del sistema.

Principios básicos de la gestión del riesgo operativo

Debido a la gran variedad de causas que lo producen, la principal característica del riesgo operativo su excesiva complejidad, por tal motivo enunciaremos los principios básicos que deben ser considerados para un adecuado análisis del mismo.

- La propagación de una cultura de atención al riesgo y responsabilidad en su control es tan importante como la más sofisticada herramienta de gestión.
- La gestión del riesgo operativo un asunto cotidiano, en el que su gestión conlleva un continuo aprendizaje.
- La gestión del riesgo operativo un proceso constante, no un programa.
- Las condiciones sin las cuales no es posible una gestión del riesgo operativo son: disciplina, estructura adecuada, asignación de responsabilidades y diligencia.
- Se debe hacer la asignación directa de los impactos en la cuenta de resultados entre todos los implicados.
- El éxito de la gestión del riesgo operativo radica en las personas. Quienes por principio el hacer bien las cosas, hacer bien cualquier cosa que se le encomiende.
- La gestión del riesgo no es delegable, es responsabilidad de su titular/dueño.
- La gestión del riesgo operativo se traduce en la buena administración de los procesos.

- La complejidad de las organizaciones, proyectos o procesos adiciona riesgo a su operación, demandando aptitudes de anticipación y reacción.
- Un riesgo reconocido es menos riesgoso que uno desconocido.
- No hay gestión de riesgos sin información acerca de ellos.

Consecuencias del riesgo operativo

Palacios (2016) cita a Fernández (2009) menciona que las consecuencias pueden ser diversas en la siguiente agrupación:

1. Impacto directo en la contabilidad. Todas las organizaciones realizan registros para reflejar las pérdidas como consecuencia de un evento el cual corresponde a uno de riesgo operativo. Por lo que es fácil identificar el impacto del mismo.

2. Impacto indirecto en la contabilidad. Frecuentemente la contabilidad no distingue la diferencia entre pérdidas originadas por eventos de riesgo operativo, de gastos ordinarios de una entidad, por lo tanto, los eventos que producen consecuencias indirectas permanecen ocultas en los registros contables.

3. Impacto en lucro cesante. Son eventos que no trascienden en las cuentas de resultados ya que producen una pérdida de efecto futuro.

Sin impacto de ningún tipo. Puede ocurrir que algún evento no tenga impacto debido a que fue corregido a tiempo y no trasciende.

Caracterización del riesgo operativo

Los eventos de este tipo de riesgo se caracterizan por su impacto, es decir el valor económico del evento y frecuencia que se refiere al número de ocurrencias anuales. Por la combinación de ambas características se distinguen diferentes zonas mostradas en la siguiente figura:

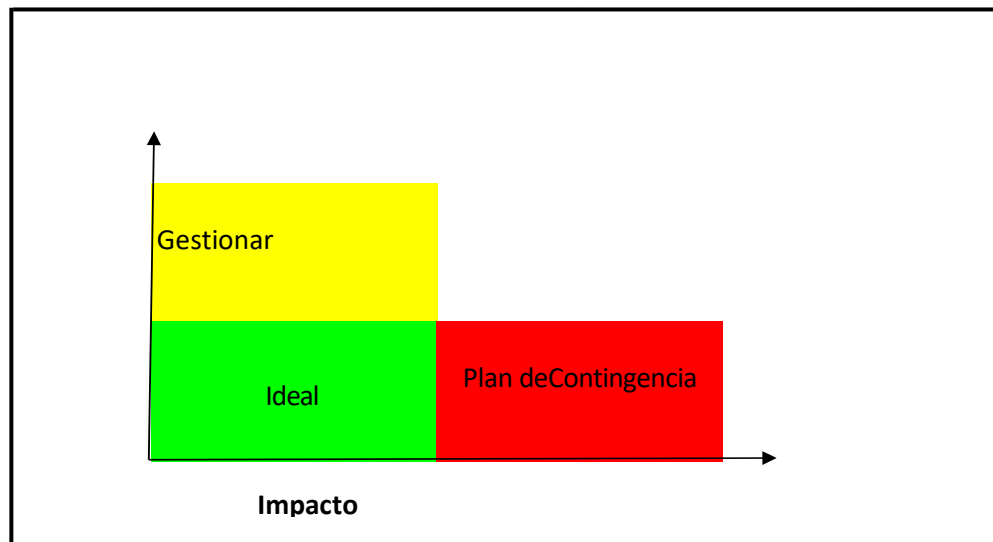


Figura 1. Tratamiento de los riesgos según su impacto y frecuencia

Fuente: Palacios (2016)

1. Zona de bajo impacto y bajo frecuencia. Es la zona perfecta bajo impacto económico y poca ocurrencia de eventos.
2. Zona de bajo impacto y alta frecuencia. Se presentan muchos eventos de pequeños importes, en esta zona se debe gestionar a través de la mejora de controles o el establecimiento de nuevos para reducir la frecuencia de los eventos.

3. Zona de alto impacto y baja frecuencia. Llamada también zona de plan de contingencia en la que se debe gestionar el impacto para que sea lo más bajo posible, debido a que son eventos externos a la entidad.

Ciclo de gestión de riesgo operativo

La gestión de riesgos financieros se basa en un ciclo que consta de 4 fases, las cuales se representan en la figura siguiente:

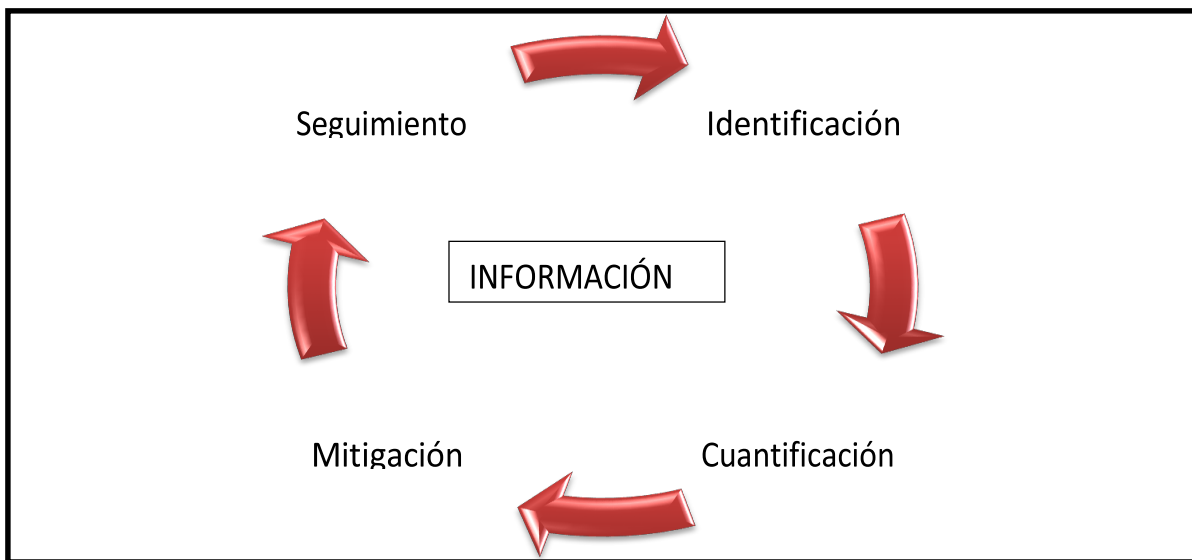


Figura 2. Ciclo de la gestión de riesgos

Fuente: Palacios (2016)

1. Identificación. Esta etapa identifica los riesgos a los que estamos expuestos y aquellos elementos que lo provocan utilizando técnicas tanto cualitativas como cuantitativas.
2. Cuantificación. Esta etapa sirve para asignar la frecuencia e impacto de los eventos, es quizás la etapa más complicada especialmente para el riesgo operativo.

3. Mitigación. Significa reducir o eliminar el riesgo, a través de la implementación de medidas correctivas o las estrategias definidas para el manejo del riesgo.

4. Seguimiento. Es el monitoreo y retroalimentación de su evolución a lo largo del tiempo, indica si se realizó de manera eficiente y comprobar que se realiza en base a lo planeado, este seguimiento debe realizarse de forma cualitativa y cuantitativa.

Ante la presencia de algún riesgo que amenace a la organización se debe asumir una estrategia que permita:

1. Eliminar: Desaparecer la fuente de riesgo.
2. Reducir: Minimizar la exposición reduciendo los factores que lo ocasionan.
3. Prevenir: Ejecución de acciones correctivas que contrarresten la exposición.
4. Retener: Aceptar las consecuencias.
5. Distribuir: Asignación a los responsables correspondientes.
6. Transferir: Traslado de las consecuencias a otra entidad.

2.1.3 Análisis Interno

Banco Azteca de Honduras reconoce que el Riesgo Operativo está presente en todos los productos, actividades, procesos y sistemas del Banco, y que una efectiva administración del Riesgo Operativo siempre ha sido un elemento fundamental dentro de la Administración Integral de Riesgos. Una buena gestión del Riesgo Operativo un reflejo de la efectividad de la Junta Directiva y la Alta Gerencia en la administración de los productos, actividades, procesos y sistemas de la Institución. (Centeno, 2018)

La gestión de riesgos en general, abarca el proceso de identificación, medición de la exposición de riesgos (cuando es posible), seguimiento a dicha exposición, lo cual permite estimar las correspondientes necesidades de capital en forma permanente, tomando medidas para controlar

o mitigar las exposiciones de riesgo e informar a la Alta Dirección y a la Junta Directiva sobre la exposición al riesgo del Banco y las posiciones de capital.

Los controles internos son incorporados en los negocios del día a día y están diseñados para garantizar, en la medida de lo posible, que las actividades bancarias sean eficaces y eficientes, que la información sea confiable, oportuna y completa, y que la Institución cumpla con las leyes y regulaciones aplicables.

Según Centeno (2018) menciona:

En la Metodología de evaluación de riesgos operativos en el banco, cada riesgo es evaluado en términos de frecuencia y severidad. Asimismo, se valoran los riesgos operativos en base a aspectos no cuantificables, de manera complementaria, se valoriza el entorno de control de los riesgos mediante el establecimiento de medidas de control y mitigación para minimizar pérdidas por este tipo de riesgo, evaluado la cobertura y efectividad de cada control.

La evaluación de los riesgos operativos se realiza de acuerdo con la metodología de juicio experto en donde se considera para cada uno de los procesos de las distintas Unidades de Negocio, incluyendo las áreas de soporte (Sistemas, Jurídico, Recursos Humanos, Auditoría, etc.), y de manera más específica para cada uno de los riesgos previamente identificados, tanto la frecuencia como la severidad que se tendría en caso de materializarse dicho riesgo. Los responsables de cada Unidad de Negocio asignan la frecuencia en concordancia a su experiencia, tomando en cuenta lo ya observado y determinan, de acuerdo con el juicio experto, la pérdida económica que podría presentarse.

2.2 Teorías

Las teorías en las cuales se ha fundamentado la presente investigación sobre la gestión de riesgo operativo nos ha permitido llevar a cabo el desarrollo de la misma, tomando en cuenta aspectos de relevancia como el control interno, rentabilidad, eficiencia en operaciones, cumplimiento y regulación que conlleve a una adecuada administración y gestión del riesgo operativo.

2.2.1 Teorías de sustento

2.2.1.1 Teoría de Control Interno COSO

En 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicó Marco Integrado de Control Interno (el marco original). Este marco original ha obtenido una gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. Asimismo, es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. (COSO-II, 2013)

Establece que los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos, así como reducir y prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de objetivos, eficacia y eficiencia en las operaciones, reducción en el riesgo de pérdida de valor, además ayudan a garantizar confiabilidad y cumplimiento de la regulación. (COSO-II, 2013)

El informe COSO II está conformado por el marco integral del COSO I y la gestión del riesgo, de acuerdo con esta metodología la evaluación del control interno que inicia con el análisis de los objetivos de la institución una vez identificados el siguiente paso es seguir la consecución de los mismos a través de un sistema de control interno y evaluación de riesgos.

Palacios (2016) menciona:

Que el modelo de control interno evaluado desde COSO es un proceso llevado a cabo desde la alta gerencia, administradores y demás personal estratégico de las instituciones. El cual está diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar a la institución y al manejo de los riesgos operativos, para proveer seguridad del cumplimiento de los objetivos en las operaciones con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad para la preparación de la información financiera confiable.

Consta de ocho componentes interrelacionados entre si y que están ligados al proceso de administración:

- **Ambiente de control.** Es la base de los demás componentes ya que proporciona diseño y estructura este componente se encuentra relacionado con la integridad, valores éticos, competencia.
- **Definición de objetivos.** Asegura que se establezcan procesos para fijar los objetivos de la entidad los cuales deben estar alineados con la misión de la misma.
- **Identificación de riesgos.** Se refiere a los acontecimientos internos y externos que afecten el logro de los objetivos de la entidad.
- **Valoración de riesgos.** Identifica y analiza los riesgos relevantes constituyendo la base de cómo se deben administrar los riesgos.
- **Respuesta a los riesgos.** Se refiere a la selección de respuestas en el marco de rechazo y tolerancia al riesgo (aceptar, compartir, reducir, evitar) y portafolio de riesgos (interrelación de los riesgos de manera individual e impacto de un conjunto de riesgos de baja ponderación).

- **Actividades de control.** Se relacionan con las políticas, procesos y procedimientos que ayudan a trazar las directrices que aseguren se tomen las decisiones necesarias para orientar los riesgos hacia los objetivos de la entidad.
- **Información y Comunicación.** Se debe comunicar la información pertinente en forma y tiempo que permita a los empleados a cumplir sus responsabilidades. Los empleados deben recibir un mensaje claro respecto de las responsabilidades de control que deben tomarse seriamente.
- **Monitoreo.** Es un proceso que valora la calidad del desempeño en el tiempo. En el que se deben incluir actividades de administración, supervisión y otras que ayuden a la valoración de riesgos y efectividad de los procesos.



Figura 3. Matriz COSO

Fuente: (Bedoya, 2009)

La figura anterior muestra los ocho componentes clave del modelo COSO, cinco de ellos que son considerados básicos en la administración de riesgos, todos estos interrelacionados con cuatro categorías de objetivos aplicados en todos los niveles de la organización.

Uno de los principios en los cuales se fundamenta es que la organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados:

- Incluye entidad, subsidiaria, división, unidad operativa y funcional.
- Analiza factores internos y externos.
- Involucra a los niveles adecuados de gestión.
- Estima la importancia de los riesgos identificados.
- Determina cómo responder a los riesgos.

2.2.1.2 Teoría de Medición Enterprise Risk Management (ERM)

Es un proceso estructural, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de los objetivos de la Institución.

“ERM es un proceso que ayuda a alcanzar los objetivos de la Institución a través de categorías como: Ambiente de Control Interno, Establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo” (Mora, 2011).

2.2.1.3 Teoría de medición según Basilea II

Según Palacios (2016) menciona:

Que la función de Basilea II es fortalecer la solidez de los sistemas financieros por medio de la gestión de Riesgo Operativo donde se complementa con los lineamientos establecidos por Basilea

II, proporcionando parámetros de clasificación de riesgos y Líneas de Negocio que serán adoptados de acuerdo con la situación y estructura funcional de Banco Azteca de Honduras.

Basilea II considera como riesgo la probabilidad de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o fallos en los procesos, personal y sistemas internos o bien por causa de eventos externos.

El Pilar I incorpora tres métodos de cálculo en orden creciente de complejidad y sensibilidad al riesgo: i) Método de Indicador Básico (BIA); ii) Método Estándar (TSA) y el (ASA) como método alternativo; y iii) Método de Medición Avanzada (AMA). Los dos primeros métodos se realizan con directrices y parámetros específicos, por su parte el método avanzado contempla la utilización de modelos internos previa autorización del supervisor.

i. El Método básico es el más simple cuya variable representativa es el monto de los ingresos brutos, los cuales a su vez están conformados por ingresos netos por concepto de intereses más otros ingresos.

Este enfoque es una primera aproximación para medir el riesgo operativo utilizado en mayor medida por bancos de pequeña escala y con pocas líneas de negocio.

ii. El Método Estándar presenta una estructura muy similar al del BIA, pero expresa una segmentación de ingresos brutos en función de ocho líneas de negocio relevantes para el riesgo operativo.

iii. Método Avanzado bajo este método los requerimientos por riesgo de capital son equivalentes a los generados por los sistemas internos del banco los cuales permiten una

cuantificación más precisa, en este caso la regulación indica que este método sea utilizado por bancos internacionales y con un alto grado de exposición ya que pueden existir circunstancias e instituciones en los que este método resulte altamente costoso o administrativamente difícil de realizar.

La utilización de este método requiere satisfacer una serie de requerimientos mínimos categorizados por el comité de la siguiente manera: i) criterios generales o básicos, ii) criterios cualitativos y iii) criterios cuantitativos.

El Pilar II incorpora el Proceso de Examen Supervisor, la finalidad del segundo pilar es asegurar que cada banco cuente con procesos internos confiables para evaluar la suficiencia de su capital, a partir de una apreciación meticulosa de sus riesgos. El Comité intenta promover un diálogo más activo entre los bancos y sus supervisores, para poder actuar con rapidez y decisión y reducir el riesgo o restaurar el capital cuando se identifiquen deficiencias.

Cuatro Principios Claves del Examen Supervisor:

Principio 1: Los bancos deben tener un proceso de evaluación de la suficiencia de capital total en relación a su perfil de riesgo y una estrategia para mantener sus niveles de capital.

Principio 2: Los supervisores deben examinar y evaluar las estrategias y valoraciones internas de la suficiencia del capital de los bancos, así como asegurar la aplicación de los coeficientes de capital de supervisión.

Principio 3: Los supervisores deben asegurar que los bancos operen por encima de los coeficientes mínimos de capital regulador y tener la habilidad de exigir a las entidades que mantengan capital en exceso del mínimo.

Principio 4: Los supervisores deben procurar intervenir temprano para evitar que el capital descienda por debajo de los niveles mínimos necesarios para cubrir las características de riesgo de un banco particular, y exigir una acción correctiva inmediata cuando el capital no está en el nivel requerido.

3.2.1.4 Teoría de COBIT (Control Objectives for Information and related Technology)

Según Lugo (2018) menciona:

“COBIT es una guía de mejores prácticas presentado como marco de referencia, dirigida al control y supervisión de tecnología de la información (TI)”.

El riesgo operativo recoge la pérdida potencial derivada de deficiencias significativas en la integridad o confianza del sistema, pudiendo surgir de un mal uso del cliente, un diseño inadecuado de un sistema o bien un sistema mal implantado.

“Por lo expuesto, el riesgo operativo se encuentra en estrecha relación con los riesgos de TI” (Gallegos, 2015).

Según Gallegos (2015), cuando se realiza un análisis de riesgo de TI se detectan distintos tipos de amenazas que están relacionadas usualmente a:

1. Instalaciones
2. Proveedores
3. Recursos humanos clave
4. Telecomunicaciones
5. Hardware
6. Sistemas operativos
7. Aplicaciones

Toda vez que son detectadas, es importante tomar acciones a fin de eliminarlas o bien minimizar el impacto si estas se produjeran.

2.2.2 Conceptualización

Alta Gerencia: Es el Presidente Ejecutivo, Director Ejecutivo, Gerente General o su equivalente, responsable de ejecutar las disposiciones del Directorio u organismo que haga sus veces (CNBS, 2011, p.2).

Apetito al Riesgo: Nivel de riesgo que la Institución está dispuesta a asumir en búsqueda de rentabilidad y valor (CNBS, 2008).

Comisión: Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS, 2011, p.2).

Directorio: Es el Consejo de Administración o Junta Directiva, órgano responsable de la administración de la institución (CNBS, 2011, p.2).

Evento de Riesgo Operativo: Es un suceso o serie de sucesos, de origen interno y externo, que pueden derivarse en pérdidas financieras para la institución (CNBS, 2011, p.3).

Factor de Riesgo Operativo: Es la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo, este puede ser procesos, personas, tecnología de información y eventos externos (CNBS, 2011, p.3).

Gestión: Proceso que comprende las etapas de identificación, evaluación, mitigación y monitoreo de los eventos de riesgo operativo (CNBS, 2011, p.5).

Gestión del Riesgo: Es el proceso mediante el cual el Directorio de conformidad con su tolerancia al riesgo establece las estrategias para que la Alta Gerencia y el personal de todos los niveles de la institución implementen procedimientos y tareas sistemáticas para identificar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos inherentes que puedan afectar el alcance de los objetivos (CNBS, 2011, p.2).

“La gestión integral de los riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos” (Salazar, 2005).

La Gestión de riesgos también puede definirse como la identificación, medición y evaluación colectiva de todos los riesgos que afectan el valor de la entidad financiera, así como la

definición e implementación de una estrategia en el negocio y en la operación para gestionar efectivamente esos riesgos.

Según Salazar (2005) menciona:

Gestión del Riesgo se considera como un proceso consistente, continuo y estructurado que es implementado a través de toda una organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que pueden afectar el poder alcanzar el logro de los objetivos.

Línea de negocio: Es una especialización del negocio que grupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo (CNBS, 2011, p.3).

Proceso: Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el usuario sea interno o externo (CNBS, 2011, p.3).

Riesgo de crédito: Se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales (Olarte, 2006).

Riesgo Estratégico: Probabilidad de pérdida como consecuencia de la imposibilidad de implementar apropiadamente los planes de negocio, estrategias, decisiones de mercado, asignación de recursos e incapacidad para aceptar cambios en los negocios (CNBS, 2011, p.4).

Riesgo Legal: Posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a la falla en la ejecución de contratos o acuerdos al incumplimiento no intencional de las normas, así como factores externos, cambios regulatorios, procesos judiciales, entre otros (CNBS, 2011, p.4).

Riesgo de Liquidez: Se refiere a la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios, lo cual puede forzar a una liquidación anticipada, transformando en consecuencia las pérdidas en “papel” en pérdidas realizadas (Duarte, 2013).

Riesgo de Mercado: Se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros (o volatilidades) y se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas (Olarde, 2006).

Riesgo Reputacional: Posibles pérdidas debido a la formación de una opinión pública negativa sobre los servicios prestados por la entidad financiera, que fomente creación de mala imagen o posicionamiento negativo de los clientes (CNBS, 2011, p.4).

Riesgo Operativo: Posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, la infraestructura o eventos externos. Se incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y de reputación (CNBS, 2011, p.4).

El riesgo operativo surge de la posibilidad que una organización incurra en pérdidas inesperadas, directas e indirectas, como consecuencia de sistemas de control de gestión inadecuados, problemas operativos, incumplimiento de controles internos, fraudes, problemas imprevistos o bien

acontecimientos externos que no permiten asegurar la integridad, efectividad y eficiencia de las operaciones. (Salazar, 2005)

El riesgo operativo proviene de un desajuste o un fallo en los procesos internos, en el personal y los sistemas o a causa de sucesos externos. El riesgo operativo incluye riesgos jurídicos, y excluye los riesgos derivados de las decisiones estratégicas, así como los riesgos reputacionales. (Solvencia II, 2009)

Según Solvencia II, (2009) el riesgo operativo se genera por los siguientes factores:

- **Clientes:** Fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes y que impiden satisfacer una obligación profesional frente a éstos. Ejemplos: Abuso de información confidencial de los clientes, lavado de dinero, ventas de productos no autorizados.
- **Daños a activos físicos:** Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad. Ejemplos: Terrorismo, vandalismo, desastres naturales.
- **Ejecución y administración de procesos:** Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos. Ejemplos: Errores en la introducción de datos, Falta de oportunidad en la respuesta, errores en los modelos, deficiencias en la administración de los proveedores.
- **Externos:** Son situaciones asociadas a la fuerza de la naturaleza u ocasionadas por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la entidad.
- **Fraude Interno:** Actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o incumplir normas o leyes, en los que está implicado, al menos, un empleado o administrador de la entidad. Ejemplos: robo por parte de empleados, utilización de información confidencial en beneficio propio.

- **Fraude Externo:** Actos, realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes. Ejemplos: Atraco, falsificación, intrusión a los sistemas informáticos.
- **Relaciones laborales:** Actos que son incompatibles con la legislación laboral, con los acuerdos internos de trabajo y, en general, la legislación vigente sobre la materia. Ejemplos: Infracción en las normas de salud ocupacional, acusaciones de discriminación.
- **Fallas tecnológicas:** Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas. Ejemplos: Fallas del hardware, fallas del software, fallas en las telecomunicaciones.
- **Infraestructura:** Es el conjunto de elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización. Entre otros se incluyen: edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.
- **Procesos:** Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.
- **Recurso Humano:** Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos de la entidad.
- **Tecnología:** Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos de la entidad. Incluye: hardware, software y telecomunicaciones.
- **Riesgo de transacción:** Asociado con la transacción individual denominada en moneda extranjera: importaciones, exportaciones, capital extranjero y préstamos.

Origen del concepto riesgo:

Los orígenes de la palabra riesgo se remontan al latín *resicare* que significa atreverse, a través del francés *risque* e italiano *risco*. El significado original de *risco* es apuntar con una piedra, del latín

re-tras, y se care cortar. De aquí el sentido del riesgo para los marineros que tenían que navegar alrededor de peligrosas piedras afiladas. (Claros, 2012)

“Riesgo es la probabilidad que un peligro existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente de ocurrencia incierta, pero con consecuencias factibles de ser estimadas” (Salazar, 2005).

Medidas de Control: Proceso que busca asegurar que las políticas, estándares, límites y procedimientos para el tratamiento de riesgos son apropiadamente tomados y/o ejecutados, con el propósito de garantizar la eficacia y efectividad de las operaciones de la institución, la confiabilidad de la información financiera u operativa, interna y externa, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables (CNBS, 2011).

2.3 Metodologías Aplicadas

2.3.1 Lineamientos generales para escribir un trabajo de investigación

Escribir un trabajo de investigación es una tarea ardua, pero gratificante, que los investigadores emprenden todo el tiempo. Tarde o temprano un estudiante de grado, maestría o doctorado, o bien un nuevo miembro de algún instituto de investigación, se enfrenta a este desafío. La metodología aplicada para hacer el escrito de la presente investigación ha sido con característica original, en virtud que aporta algo nuevo a la realidad actual de la entidad sometida al estudio. Ha sido novedosa en la contribución de un plan de mejora para la gestión de riesgo operativo del banco. (Perona, 2006)

Se considera una metodología integral ya que requiere de un conocimiento preciso de la información y los progresos hechos en el área tratada. En el mismo se ha presentado el dominio del tema de investigación, puesto de manifiesto en el planteamiento propio del argumento

fortalecido con diferente teoría que sustenten el contenido el mismo. Además, se considera un tema de investigación actual porque se deriva de puntos en los cuales el marco teórico se fundamenta en bibliografía y argumentos que permiten plantear el tema de forma adecuada. Se considera pertinente porque el análisis en general de la temática del presente proyecto ha sido justificado como importante debido a la importancia del tema en la adecuada gestión del riesgo operativo, en el mismo se presenta la relevancia actual y potencial. Por último, se considera comprensible por la fluidez en la comunicación de las ideas, además de una investigación de carácter original, exhaustivo y pertinente; así como, la utilización de un criterio consistente para las cifras y las referencias bibliográficas.

2.3.2 Análisis Costo-Beneficio (ACB)

El análisis coste-beneficio (ACB) es una metodología para evaluar de forma exhaustiva los costes y beneficios de un proyecto (programa, intervención o medida de política), con el objetivo de determinar si el proyecto es deseable desde el punto de vista del bienestar social y, si lo es, en qué medida. Para ello, los costes y beneficios deben ser cuantificados, y expresados en unidades monetarias, con el fin de poder calcular los beneficios netos del proyecto para la sociedad en su conjunto. Esta metodología muestra además quién gana y quién pierde (y por cuánto) como resultado de la ejecución del proyecto. El ACB se utiliza en la evaluación ex ante como una herramienta para la selección de proyectos alternativos o para decidir si la implementación de un proyecto concreto es socialmente deseable. También puede ser empleado ex post para cuantificar el valor social neto de un proyecto previamente ejecutado. (Aguaza, 2012)

En suma, el ACB debe ser considerado como una ayuda para la toma de decisiones, no una práctica mecánica para la toma de decisiones. Una de sus principales fortalezas es que permite la creación de una ordenación de los proyectos (incluyendo la alternativa no hacer nada y hacer lo mínimo). Sin embargo, los problemas vinculados a la previsión y la valoración monetaria de los

efectos externos son serias limitaciones de esta técnica. Por esta razón el ACB requiere una gran precisión y consistencia en su aplicación. No obstante, estos problemas no deben de ocultar el hecho de que el ACB es el mejor evaluador disponible para evitar la asignación ineficiente de los recursos públicos.

Para i , la tasa de descuento, se usa la tasa mínima de retorno esperado aceptable (TREMA) y representa el porcentaje mínimo de retorno que la organización desea obtener sobre la inversión inicial en el proyecto. Cuando el VPN es positivo significa que el proyecto generará suficiente flujo de efectivo para recuperar la inversión inicial y producir un rendimiento mayor al deseado por la organización; en contraparte, si es negativo, significa que el proyecto no generará los rendimientos mínimos deseados por la organización. (UNID, 2013)

Los proyectos tienen el riesgo de fracasar al implementarse si no se dan los escenarios y la tasa de descuento debe considerar un premio por asumir el riesgo al invertir. El método de valor presente neto (VPN) es la mejor herramienta para evaluar la viabilidad de un proyecto; si es positivo, el proyecto se debe implementar; en caso contrario, se debe rechazar. La metodología es específica para lograr conclusiones lógicas; tu reto es analizar muy bien la información que presentas para la evaluación y las probabilidades de que los supuestos y escenarios asumidos se den en la realidad.

Van...

...Viene

2.3.3 Metodología para determinar líneas de negocio, partiendo del modelo general de ERM

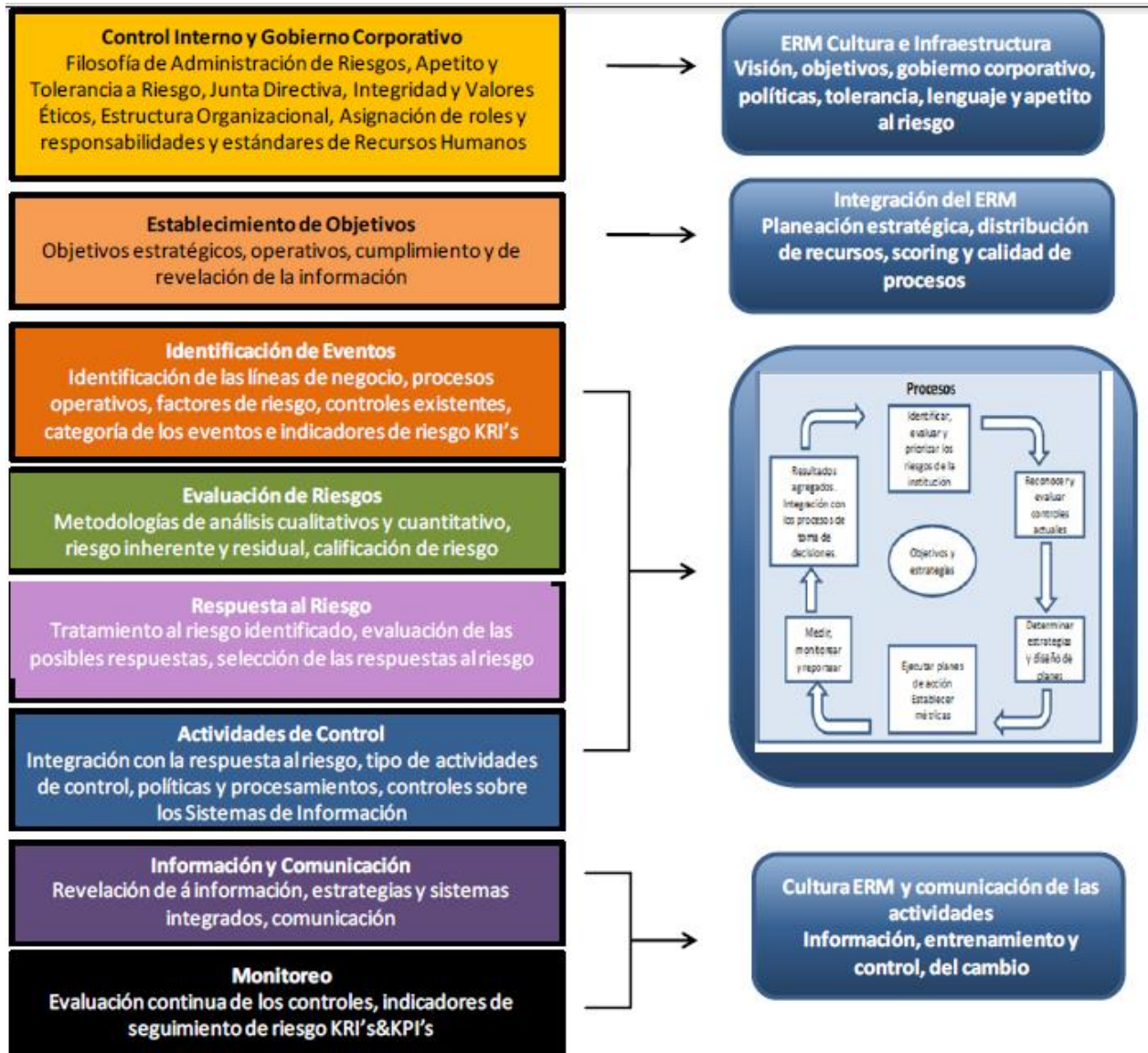


Figura 4. Metodología para determinar líneas de negocio, partiendo del modelo general de ERM

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se establece la metodología investigativa a seguir para el análisis profundo del problema planteado, se identifican las variables dependientes e independientes correspondientes. Se plantea la hipótesis de la investigación y se establece el enfoque que regirá el diseño de técnicas e instrumentos para obtener la información necesaria para el desarrollo investigativo y el posterior análisis de los resultados.

3.1 Congruencia metodológica

3.1.1 La Matriz metodológica

Tabla 1. La Matriz Metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Especifico	Independiente	Dependiente
Iniciativa de mejora de Gestión de Riesgo Operativo en Banco Azteca de Honduras.	Falta de una mejora en la metodología aplicada para la gestión de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras	¿Cuáles son los factores de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras?	Facilitar una mejora a la metodología de gestión de Riesgo Operativo en Banco Azteca de Honduras,	Identificar los factores de riesgo operativo y las principales fallas en los procesos que evitan mitigar el riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras.	Factores de riesgo	Plan de mejora para gestión de riesgo operativo
		¿Cuáles son las principales fallas en los procesos que evitan gestionar el riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras?	mediante el enfoque de un plan de mejora enmarcado en el Comité de Basilea, con el fin de llevar a cabo una eficiente administración, control y	Conocer las medidas de control de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras.	Medidas de control	
		¿Cuáles son las medidas de control de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras?	calibración de los riesgos a los que está expuesta la actividad financiera del banco.	Analizar el efecto en el conocimiento y aplicación del marco regulatorio del Comité de Basilea respecto a la reducción del riesgo operativo.	Marco regulatorio del Comité de Basilea	

Continuación de Tabla 1. La Matriz Metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Especifico	Independiente	Dependiente
		¿Cuál es el efecto en el conocimiento y aplicación del marco regulatorio del Comité de Basilea para la mejora de gestión del riesgo operativo?		Definir qué áreas del banco han logrado reducir el riesgo operativo bajo la eficiente supervisión del marco regulatorio del comité de Basilea.	Reducción del riesgo operativo	
		¿Qué áreas del banco han logrado reducir el riesgo operativo bajo la eficiente supervisión del marco regulatorio del comité de Basilea?		Proponer un plan de mejora que permita una mejor administración y gestión del riesgo operativo en el banco.	Administración del riesgo	

3.1.2 Esquema de variable de estudio

La presente investigación trata de apoyar las hipótesis que a mayor implementación de los controles establecidos por el Comité de Basilea mayor administración del riesgo operativo y a menor implementación de los controles establecidos por el Comité de Basilea menor administración del riesgo operativo.

Para nuestra investigación se identificaron las siguientes variables:

Variable Independiente:

- Factores de riesgo
- Medidas de control
- Marco regulatorio del Comité de Basilea

- Reducción del Riesgo Operativo
- Administración del riesgo

Variable Dependiente:

- Plan de mejora para gestión de riesgo operativo

Van...

...Viene

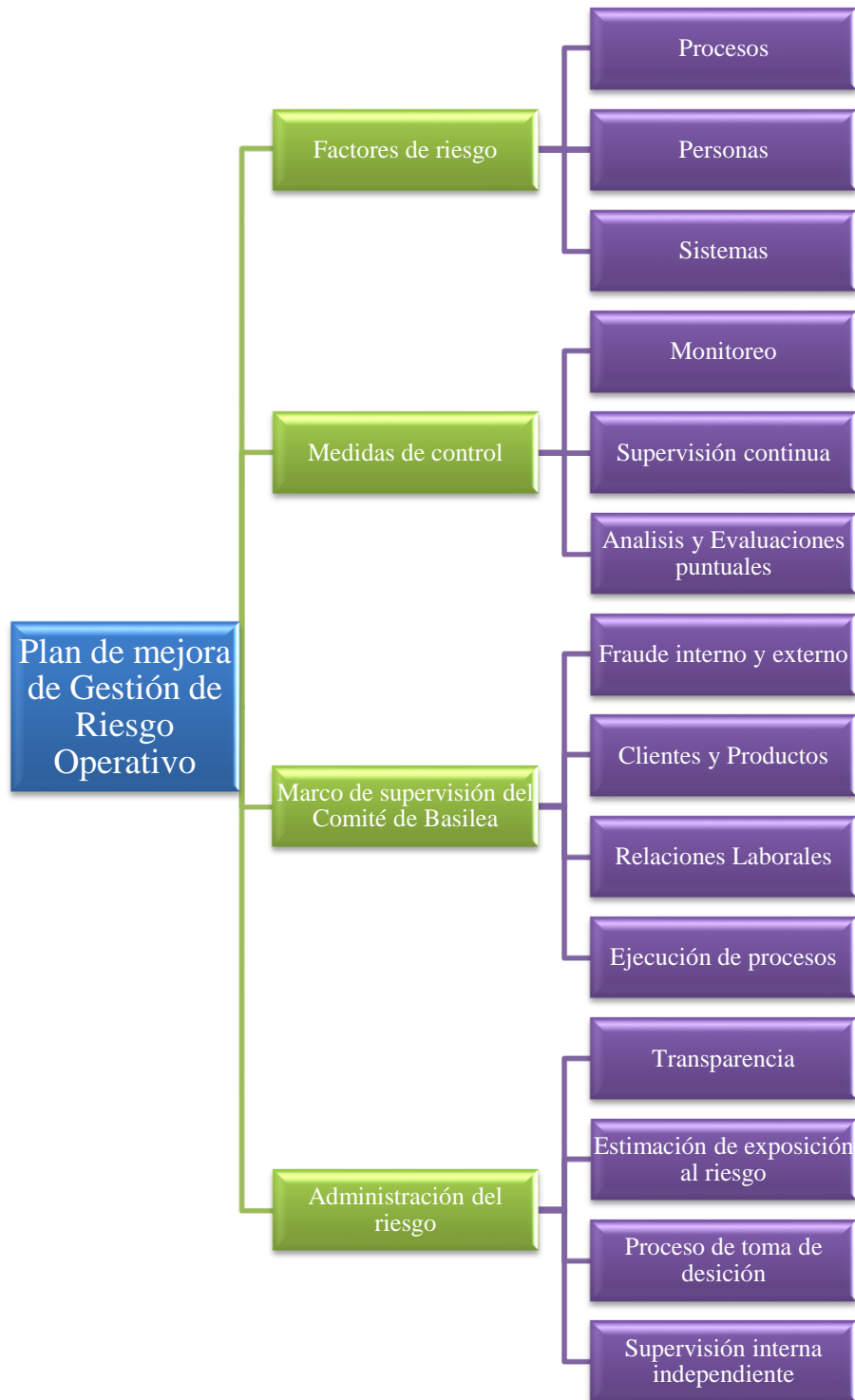


Figura 5. Esquema de Variable de Estudio

3.1.3 Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIONES		DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS INSTRUMENTO /	CATEGORÍAS	ESCALAS
	CONCEPTUAL	OPERATIVO					
Factores de riesgo	El término factor de riesgo se emplea para hacer referencia a las condiciones que hacen que un determinado hecho tenga una mayor probabilidad de ocurrir, con la condición de que este hecho acarree una amenaza física tanto para los individuos como para su entorno	Mayor probabilidad de ocurrencia, con la condición de que este hecho acarree una amenaza física tanto para los individuos como para su entorno	*Procesos *Personas *Sistemas	*Cantidad de errores que se identifican en el sistema. *Número de errores cometidos por los empleados al registrar operaciones. *Cantidad de fraudes por el personal operativo.	*¿Cuáles son las principales causas por las que ocurre el riesgo operativo en el banco? *¿Cuál de las causas abajo descritos considera de mayor riesgo operativo?	Fallas en procesos	1
						Insuficiencia y errores en aplicación de los procesos	2
						Falta de capacitación de RRHH	3
						Falta de tecnología o sistemas obsoletos	4
Medidas de control	Una medida de control se define como el plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad que proteja sus recursos, propenda a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoye y mida la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimule la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.	Medidas adoptadas en una entidad que proteja sus recursos, propenda a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoye y mida la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimule la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas	*Monitoreo *Supervisión continua *Análisis evaluaciones puntuales	*Identificación *Cuantificación *Mitigación *Seguimiento	* ¿La entidad ha definido un esquema formal de acuerdo con la normativa para la administración del riesgo operativo que permita identificar, medir, controlar y monitorear su exposición? * ¿El banco ha definido un plan de continuidad de negocio que permita garantizar su capacidad para operar de forma continua y minimizar las pérdidas en caso de interrupciones del negocio?	Siempre	1
						Casi Siempre	2
						Algunas veces	3
						Casi nunca	4
						Nunca	5

Continuación de Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIONES		DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS INSTRUMENTO /	CATEGORÍAS	ESCALAS
	CONCEPTUAL	OPERATIVO					
Marco de supervisión del Comité de Basilea	Basilea II tiene que ver con la introducción de criterios técnicos en la medición del riesgo y, con base en ello, con el diseño y puesta en marcha de un sistema de administración del mismo por parte de las entidades vigiladas. Además tiene adecuada y más precisa medición de los riesgos propios del negocio financiero es una condición sine qua non para su administración.	El Comité permite orientar a los supervisores bancarios con recomendaciones, principios y acuerdos para mejorar la gestión de riesgo y transparencia de información financiera que apoye a la solidez y solvencia del sector financiero. Se consideran criterios técnicos en la medición del riesgo.	*Fraude interno y externo *Daño al activo físico *Clientes y Productos *Relaciones laborales *Ejecución de procesos	*Número de Recomendaciones cumplidas. *Cantidad de principios aplicados. *Cantidad de acuerdos planteados y aplicados.	* ¿Utiliza el banco la metodología establecida por el Comité de Basilea (II)? * ¿Existen atrasos en la aplicación interna del banco de lo impuesto por el Comité de Basilea? * ¿Considera que el banco alcanza los estándares establecidos por el Comité de Basilea (II)?	Sí No	1 2
Reducción del Riesgo Operativo	La reducción de riesgo operativo consiste en minimizar el riesgo mediante la implementación de herramientas que ayuden a reducirlo ya sea por la ejecución y análisis de una matriz de riesgos, mejora en los sistemas, capacitaciones al personal, supervisión y auditoría, controles internos y cumplimiento de políticas y procesos.	Reducción de las pérdidas a través de la ejecución y análisis de una matriz de riesgos, mejora en los sistemas, capacitaciones al personal, supervisión y auditoría, controles internos y cumplimiento de políticas y procesos	*Control interno *Cumplimiento de políticas	*Número de áreas en las que se ha reducido el riesgo operativo	¿Quién es el responsable de llevar a cabo los controles internos de riesgo operativo en la institución?	Asesores Empleados en General Comité Interno Áreas Específicas Depto. De Riesgos	1 2 3 4 5

Continuación de Tabla 2. Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIONES		DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS INSTRUMENTO /	CATEGORÍAS	ESCALAS
	CONCEPTUAL	OPERATIVO					
Administración del riesgo	La administración de riesgos significa establecer una infraestructura y cultura apropiadas, y aplicar un método lógico y sistemático para establecer los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar beneficios.	Infraestructura y cultura apropiadas, aplicar un método lógico y sistemático para establecer los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso, que permita minimizar pérdidas y maximizar beneficios.	*Transparencia *Estimación de exposición al riesgo *Proceso de toma de decisión *Supervisión interna independiente	*Procesos de área, *Políticas *Cálculo de ratios de riesgo	¿La entidad ha definido un esquema formal de acuerdo con la normativa para la administración del riesgo operativo que permita identificar, medir, controlar y monitorear su exposición?	Siempre Casi Siempre Algunas veces Casi nunca Nunca	1 2 3 4
VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTUAL	OPERATIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS INSTRUMENTO /	CATEGORÍAS	ESCALAS
Plan de mejora de gestión de Riesgo operativo	Un plan de gestión eficiente del riesgo operativo requiere una revisión continua de los riesgos identificados así como de las acciones planteadas por los usuarios como parte del tratamiento de los mismos, por lo que la unidad de ROP desarrolló una matriz de seguimiento de Planes de Acción, los mismos que son monitoreados con el fin de asegurar su implementación.	Revisión continua de riesgos identificados, acciones de los usuarios, desarrollo de matriz de seguimiento de planes de acción y monitoreo para contrarrestar pérdidas potenciales, como ser; sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude o error humano.	*Medición, administración y gestión	*Monto	* ¿Considera que si se aplica con mayor eficacia el marco regulatorio del Comité de Basilea (II) es por establecer una mejora en la gestión de riesgo operativo del banco y fortalecer el compromiso a mejoras en las operaciones de la institución?	Sí No	1 2

3.1.4 Hipótesis

A mayor implementación de una mejora en la metodología de evaluación de riesgo operativo de Banco Azteca de Honduras mayor administración del riesgo operativo.

A menor implementación de una mejora en la metodología de evaluación de riesgo operativo de Banco Azteca de Honduras menor administración del riesgo operativo.

3.2 Enfoque y métodos

Para identificar el enfoque de investigación se procedió a dos aspectos principales, si trabajar con categorías de análisis (cualitativo) o con variables (cuantitativo). Se identifica que este trabajo de investigación busca medir el riesgo operativo de Banco Azteca de Honduras que está bajo la supervisión de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, la cual se puede medir mediante una encuesta. También en esta investigación se analiza aspectos; acerca de cómo medir el riesgo, quienes son responsables de estas mediciones, controles de procesos entre otros.

Por tanto y considerando lo anteriormente expuesto se declara que esta investigación tiene un enfoque mixto ya que se evaluaron aspectos perceptibles en la parte cualitativa, el riesgo está basado en una normativa que establece una guía a seguir para llevar a cabo la gestión de riesgos, de igual manera es importante mencionar el uso de una serie de teorías como ser COSO, ERM, Basilea, aparte de la existencia de leyes como la Ley de Lavado de Activos en la cual se miden los actos ilícitos pueden causar pérdidas y alteraciones en las operaciones de la instituciones, se utilizaron mapas de riesgos que básicamente dicen las ponderaciones que se le establecen al riesgo

alto, medio o bajo, si es un riesgo significativo o no significativo o si es un riesgo inherente a la actividad o a la línea de negocio que estudiamos.

Se hizo énfasis en el enfoque cuantitativo que evalúa aspectos numéricos esenciales para llegar a la solución del problema planteado, este se realiza a través de los principios o parámetros que se establezcan según Basilea, se realizan análisis en base a una matriz de riesgo, líneas de negocio de la institución es decir líneas de negocio de Banco Azteca de Honduras que dan más utilidad a la compañía y por ende están más expuestas al riesgos o siniestralidades.

Esta investigación busca conocer los diferentes controles por parte de Banco Azteca de Honduras tomando como base el control establecido por el comité de Basilea con el fin de eliminar o reducir el riesgo operativo.

Por lo anterior se consideró que es no experimental porque se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para luego analizarlos, en este tipo de investigación se tomaron en cuenta situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza, esta investigación es apropiada para variables que no pueden ser manipuladas porque ya han sucedido. Es transversal porque se recolectaron los datos en un momento dado y en un tiempo determinado.

Tiene un alcance correlacional, con la finalidad de conocer el grado de asociación que se presume existe entre riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras y los controles que establece el comité de Basilea.

Los métodos aplicados son los siguientes:

Deductivo ya que se extrajeron conclusiones luego de la exposición de la problemática y el análisis de toda la información relacionada con riesgo operativo.

Pérez Porto & Merino (2008) Menciona:

“El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general”.

Inductivo ya que se llegó al conocimiento o la demostración de la verdad de los hechos particulares, probados, lo que conlleva a una conclusión acerca de la administración del riesgo operativo.

“El método inductivo se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan” (Pérez Porto & Merino, 2008).

Método histórico el cual se aplica sobre la descripción de los hechos históricos y el tipo de análisis científicos necesarios a nivel general para explicar los hechos, en nuestro estudio aplica para las fuentes bibliográficas que consultamos.

El método histórico nos permite estudiar los hechos del pasado con el fin de encontrar explicaciones causales a las manifestaciones propias de las sociedades actuales. Este tipo de investigación busca reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible. (Escamilla, 2013)

Explicativo en el cual se encuentran las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos, su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. En

nuestra investigación se explican las causas que provocan una mala administración del riesgo operativo.

“El método explicativo busca encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste” (Hidalgo, 2005).

Descriptivo, sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Se analizó como es y cómo se manifiesta el riesgo operativo y cuáles son las posibles fallas que pueden surgir para que exista una mala administración del riesgo operativo.

Gento (2012) cita a Padua (1979) hace mención

“que los estudios descriptivos dan por resultado un diagnóstico” (p.41).

Analítico, se establecen relaciones entre las variables, de asociación o de causalidad. Se analizaron las variables dependientes e independientes y se planteó una hipótesis.

El conocimiento se presenta de manera lógica, auto correctivo y progresivo. Es característico de las ciencias naturales y sociales o humanas, y a su vez caracteriza a las ciencias descriptivas. Es el método general más utilizado. Se basa en la lógica empírica. Dentro de éste podemos observar varios métodos específicos con técnicas particulares. (González, 2017)

Sintético, es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis.

Método Científico, es un método de investigación que se basa en lo empírico y en la medición, sujeto a los principios de las pruebas de razonamiento. Una vez que aplicamos los métodos se llega a la aplicación del método científico que básicamente es una correlación de los métodos anteriormente expuestos.

“Para ser llamado científico, un método de investigación debe basarse en lo empírico y en la medición, y estar sujeto a los principios específicos de las pruebas de razonamiento” (González, 2017).

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación inició con un detalle del eje central del estudio. Se realizó un análisis de los antecedentes investigativos relacionados con el problema a estudiar, el planteamiento y los objetivos que guiaron el rumbo de la investigación, y finalmente la justificación para plantear la importancia del presente trabajo.

En el segundo capítulo se expone un detalle de la conceptualización, referencias teóricas e información necesaria para el desarrollo de la investigación. La base proviene del conocimiento básico del problema en cuestión y luego se procesa la temática obtenida de la revisión bibliográfica.

En el tercer capítulo se establece el seguimiento de la metodología investigativa para el análisis profundo del problema planteado, se identificaron las variables dependientes e independientes correspondientes. Se plantearon las hipótesis de la investigación y se estableció el

enfoque y el diseño de técnicas e instrumentos que permitieron obtener la información necesaria para el desarrollo investigativo y el posterior análisis de los resultados.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados que surgen luego del ordenamiento, clasificación, procesamiento y estudio de los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación. Posteriormente se realizó el análisis de dichos resultados, expresando de esta manera la interpretación de los mismos para comprobar o rechazar la hipótesis planteada.

Posterior al análisis finalizamos en el capítulo 4 con la propuesta de una iniciativa de mejora en la metodología de gestión de riesgo operativo a Banco Azteca de Honduras, enmarcada en la normativa de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, concentrándose en la resolución de los principales puntos débiles que imperan dentro de la organización, identificados a través de la presente investigación.

En el quinto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de la investigación, alineadas con los objetivos principales de la misma.

Van...

...Viene

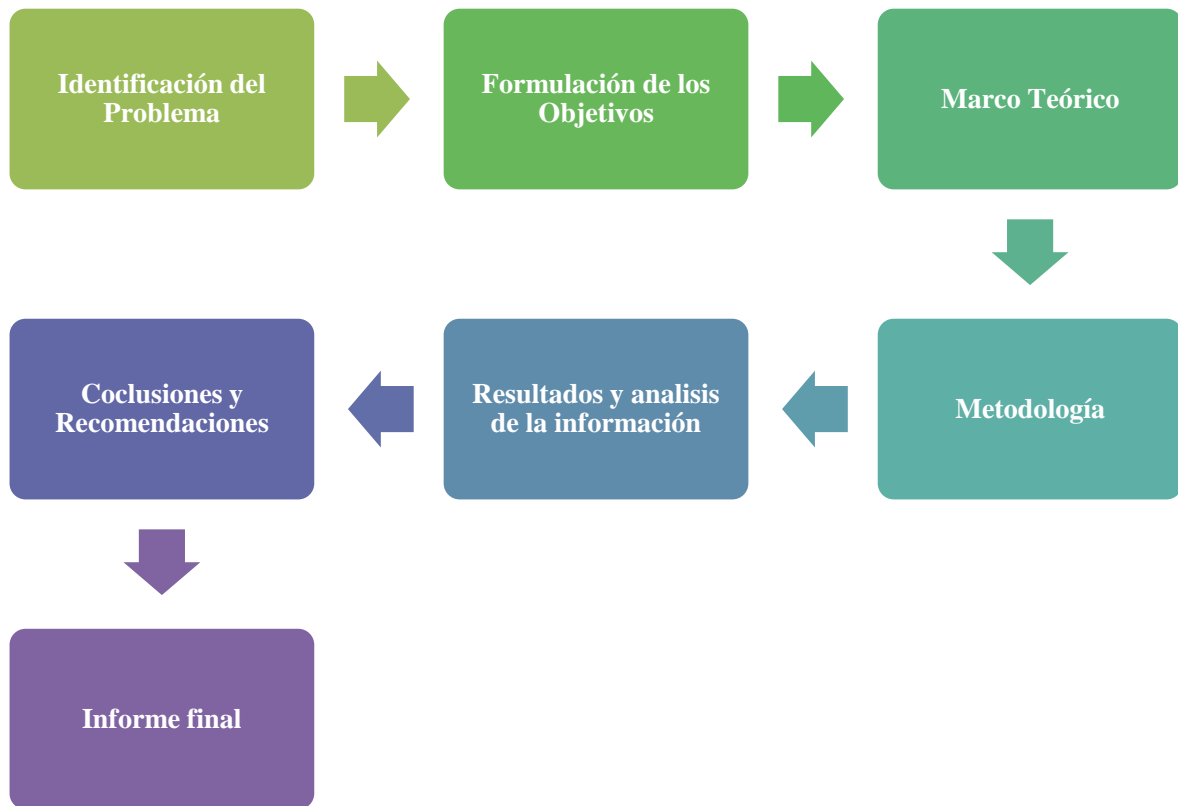


Figura 6. Diseño de la Investigación

3.3.1 Población

El universo o población relacionado al estudio realizado comprende 25 empleados que corresponden al personal interno que forma parte de Banco Azteca de Honduras, a estos se les aplicó la técnica de la encuesta; por otra parte, se aplicó una entrevista al gerente del Departamento de Riesgos.

3.3.2 Muestra

Se utilizó la técnica de Muestreo no probabilístico, muestreo discrecional, por lo que en este caso la población se convierte en la muestra, es decir se seleccionó como muestra a 1 experto,

el Gerente de Riesgo, de igual forma a las 25 personas que conforman ambas aéreas, dichas unidades de investigación se seleccionaron por sus características en base a la relación que tienen con manejo, control y gestión del riesgo operativo.

3.3.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis del estudio está comprendida por las 25 personas encuestadas, esto a través del análisis de las variables de como el marco del Comité de Basilea incide en la reducción de la gestión de riesgo operativo de Banco Azteca de Honduras. Orientándonos también hacia el gerente del departamento de Riesgos, entre otros que gestionen riesgos relacionados a las actividades de la entidad bancaria.

3.3.4 Unidad de respuesta

El resultado de cada una de las interrogantes se presenta en porcentajes reflejados en las tablas y figuras que sirvieron como medios para analizar la presente investigación. Las opiniones y resultados de la entrevista aplicadas fueron de utilidad para el análisis y la guía de implementación a elaborar.

3.4 Instrumentos, técnica y procedimientos aplicados

3.4.1 Instrumento

El cuestionario que puede ser aplicado tanto en la técnica cuantitativa como en la técnica cualitativa.

Para efectos de esta investigación no se utilizó ningún instrumento únicamente se utilizaron las técnicas de entrevista y encuesta electrónica.

3.4.2 Técnica

Técnicas (Entrevista y encuesta electrónica). Para el desarrollo de esta investigación se utilizó como técnica una pequeña entrevista realizada a la gerencia del área de Riesgos de Banco Azteca de Honduras, así mismo se realizó al personal interno del banco, para poder recopilar información que brinde respuesta a las variables tomadas para el proceso de investigación.

Investigación de archivos, la cual se realizó por medio de revisión de material electrónico y físico, incluidos en el marco teórico.

Análisis del marco de Comité de Basilea en la gestión de riesgos operativo de la entidad, que permitió analizar su gestión en procesos, políticas y actividades financieras, misma que está diseñada para ayudar a los gerentes a evaluar la salud financiera y su desempeño general.

3.4.3 Procedimiento

Para la aplicación de la entrevista se procedió con la obtención de la autorización por parte de la gerencia de Banco Azteca de Honduras, y a su vez con anticipación se les comunicó en forma verbal a todos ellos sobre el proceso de recolección de información y del papel de informantes en esta actividad.

En la aplicación de la entrevista y encuesta.

- * La validación de la aplicación de las técnicas, las cuales debe ser consideradas por la gerencia como claro preciso y fácil de llenar.
- * Se aplicó la encuesta.
- * Se tabuló y organizó la información.
- * Se realizó el análisis de los datos.
- * Se ilustraron los resultados con cuadros y gráficos.

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes Primarias

Se aplicaron encuestas a los empleados de Banco Azteca de Honduras, del área de Riesgos y Operaciones, de los cuales se obtuvo información de primera mano que permitió conocer y corroborar las principales fallas en los procesos que evitan mitigar el riesgo operativo, así como el alcance en el conocimiento y aplicación del marco regulatorio del Comité de Basilea que conduzca a la reducción del riesgo operativo.

Además, se aplicó 1 entrevistas a los ejecutivos del banco que cuentan con la debida experiencia en el tema y que, a la vez, suministraron información muy importante que indica cuáles son los puntos fuertes y débiles por los cuales se deben hacer las mejoras.

3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizaron son tomadas principalmente de informes, sitios web y cualquier nota o reportaje relevante para la presente investigación. También se utilizaron fuentes de información secundarias para el desarrollo de la investigación que son las siguientes:

- Internet: Se realizaron búsquedas sobre la metodología de administración y gestión del riesgo operativo, implementación de principios de evaluación de riesgo según COSO II, Basilea II.
- Libros de texto: Se consultaron libros de texto e informes sobre principios estándares basados en la evaluación de riesgos.
- Manual para la redacción de la tesis: Se utilizó como guía para la estructuración y el desarrollo de la presente investigación.

3.6 Limitantes del estudio

En este sentido, básicamente nos encontramos con la dificultad de que el trabajo está enmarcado en un sector bancario y financiero, que es muy celoso de información interna sobre sus actividades, lo que dificulta el alcance esperado, ya que se depende de la anuencia de las personas responsables de Unidades de Gestión de Riesgo de igual manera nos encontramos con la limitante del tiempo el cual nos dificulta poder realizar un estudio completo y de manera más profunda acerca de la metodología que Banco Azteca está implementando.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se exponen los resultados que surgieron luego del ordenamiento, clasificación, procesamiento y estudio de los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación. Posteriormente se realizó el análisis de dichos resultados, expresando de esta manera la interpretación de los mismos para comprobar o rechazar la hipótesis planteada.

4.1 Resultados y Análisis de los datos de la encuesta

Con el objetivo de conocer los factores que han limitado el proceso de gestión de riesgos en Banco Azteca de Honduras, se procedió con la aplicación de la encuesta a los empleados del Departamento de Riesgos y Departamento de Administración de Operaciones del banco. A continuación, se presenta el resumen de la información analizada.

1. ¿Quién es el responsable de llevar a cabo los controles internos de riesgo operativo en la institución?

Tabla 3. Responsable de llevar a cabo los controles internos de R.O

Responsable	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
Asesores	0	0%	0%
Empleados en general	8	32%	32%
Comité Interno	1	4%	36%
Áreas específicas	2	8%	44%
Depto. De Riesgos	14	56%	100%
Total	25	100%	

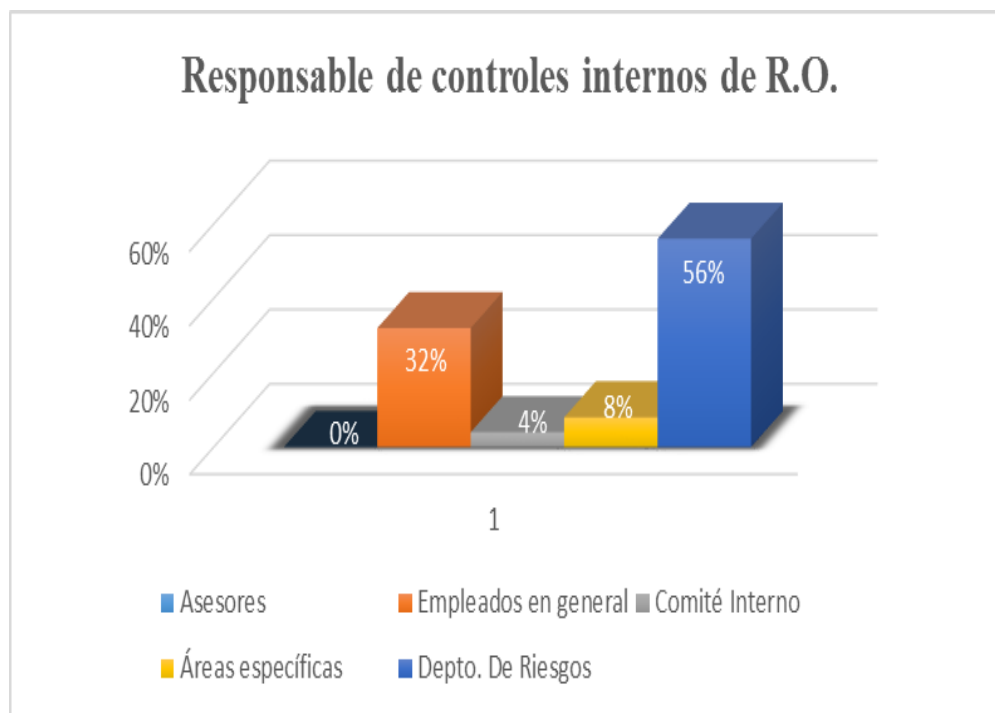


Figura 7. Responsable de controles internos de Riesgo Operativo en Banco Azteca de Honduras

Se encontró que los tres principales responsables de llevar a cabo los controles internos de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras son los empleados del departamento de riesgos, empleados en general y áreas específicas, que representan el 56%, 32% y 8% respectivamente. Esto significa que los datos son favorables respecto que al mencionar que dicha responsabilidad recae sobre los antes mencionados implica la idea óptima de establecer una propuesta de mejora en la administración adecuada de la gestión de riesgo operativo. Esto podría resultar una tendencia ascendente con el fin de incrementar el cuidado y responsabilidad que implica la debida gestión y administración del riesgo operativo en el banco. Se concluye que existe conciencia de la responsabilidad de llevar a cabo controles internos de la institución para la debida gestión del riesgo a la cual se encuentra expuesta la actividad financiera de la misma.

2. ¿Cree que la institución debería mejorar los controles de riesgo operativo dentro de la misma?

Tabla 4. El banco debe mejorar los controles de R.O

Mejorar	# de respuestas	%
Sí	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

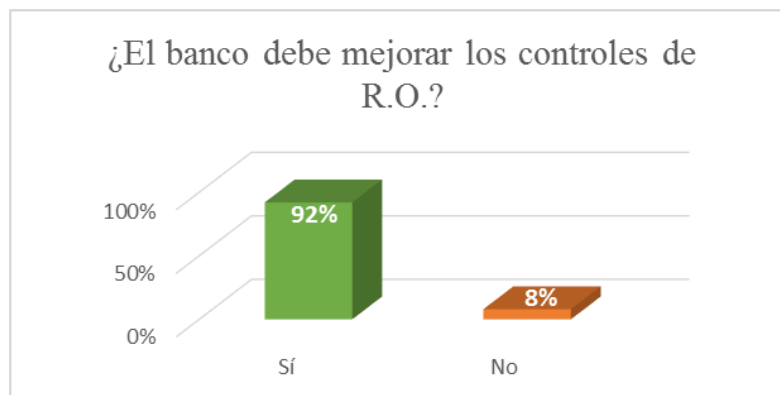


Figura 8. El banco debe mejorar los controles de R.O

La figura anterior nos muestra que el 92% de los empleados encuestados están de acuerdo que se deben de mejorar los controles contra los riesgos operativos, así como se ha planteado con anterioridad significa que los riesgos son fenómenos muy volubles por diversos factores, por lo cual los controles tienen que estar en constantes revisiones; mientras que un 8% piensan que no necesitan hacer mejoras a los controles contra el riesgo operativo dentro de la institución. Esta tendencia se considera ascendente, y que el 8% puede ser absorbido en un determinado tiempo, con la fe en que la propuesta de mejora a ofrecer al banco sea implementada de la mejor forma. Se concluye que la institución debe de establecer mejoras en los controles que actualmente implementa y tomar una cultura actualizada para saber cómo llevar a cabo la debida gestión del riesgo.

3. ¿Cuáles son las principales causas por las que ocurre el riesgo operativo en el banco?

Tabla 5. Principales causas por las que ocurre R.O. BAZ

Causas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Fallas en procesos	11	44%	44%
Insuficiencia y errores en aplicación de procesos	9	36%	80%
Falta de capacitación de RRHH	2	8%	88%
Falta de tecnología o sistemas obsoletos	3	12%	100%
Total	25	100%	

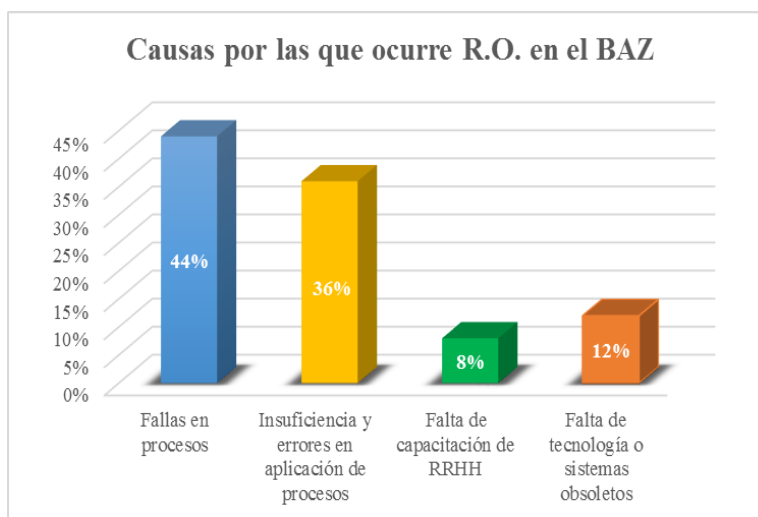


Figura 9. Principales causas por las que ocurre R.O. BAZ

En un 44% se encontró que las fallas en los procesos son las causas que más ocurren riesgos operativos, otras de las causas más frecuentes es la insuficiencia y errores en aplicación de procesos con 36% y un 12% en la falta de tecnología adecuada o sistemas obsoletos para llevar un mejor control y así evitar el riesgo operativo; también la falta de capacitación de R.R.H.H. provoca que sucedan los riesgos operativos en el banco. Esto significa que el riesgo operativo se encuentra implícito en todas las actividades del negocio, por lo que la tendencia en cada actividad se mantiene de acuerdo a la forma en cómo se lleva a cabo la misma, esto concluye que el riesgo se encuentra

en cada una de las actividades mencionadas, para unas actividades de forma más significativas que en otras pero esto depende de la forma y cuidado que tenga el personal en cada función que desempeñe en cada actividad.

4. ¿Cuál de las causas abajo descritas considera de mayor riesgo operativo?

Tabla 6. Causas consideradas de mayor R.O. para el banco

Causas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insuficiencia de políticas y procedimientos	14	56%	56%
Procedimientos no acordes a las políticas internas	7	28%	84%
Políticas de entes regulatorios	4	16%	100%
Total	25	100%	

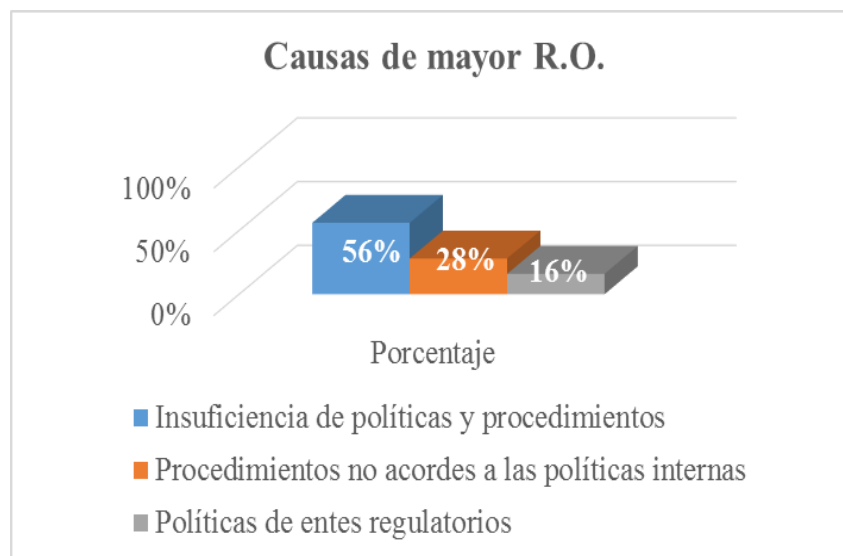


Figura 10. Causas de mayor R.O. en el banco

De acuerdo con los resultados de la encuesta se refleja que la causa que se considera con mayor riesgo operativo en un 56% es la insuficiencia de políticas y procedimientos, y que estas no están acordes a las políticas internas que son de mayor riesgo operativo enfocados los resultados en un 28%, además las políticas de entes regulatorios también pueden ejercer riesgo operativo en

un 16%. Esto significa que para los responsables de controlar el riesgo operativo deben prestar sumo cuidado en el enriquecimiento y cumplimiento de políticas a implementar en cada actividad o proceso que permita alcanzar los objetivos del banco. La tendencia se considera descendente al implementar una mejora en la metodología de gestión de riesgo del banco. Concluyendo de esta manera que se busca una adecuada administración, gestión y calibración del riesgo a través del cuidado y trabajo diligente en cada una de estas causas.

5. ¿Cuál de los siguientes ítems considera como dificultad para medir el riesgo operativo?

Tabla 7. Causas consideradas de mayor dificultad para medir el riesgo operativo

Causas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Metodología utilizada	10	40%	40%
Falta de software adecuado	6	24%	64%
Disponibilidad de datos internos	7	28%	92%
Otros	2	8%	100%
Total	25	100%	

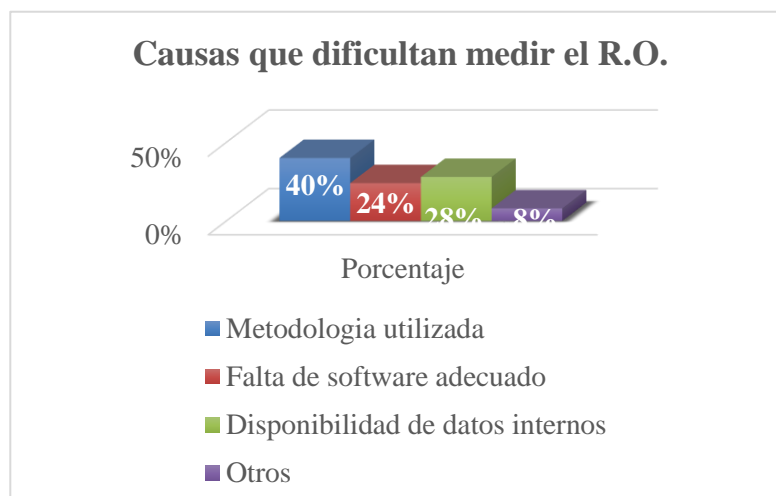


Figura 11. Causas que dificultan medir el R.O

Para los encuestados la metodología utilizada es la causa más frecuente que dificulta la medición del riesgo operativo en el banco, representado por un 40% y aunque hay procedimientos ya determinados la disponibilidad de datos es el segundo motivo que más dificulta la medición del riesgo en un 28% y provocan que estos procedimientos y metodologías no funcionen a cabalidad; entre otras dificultades encontradas están la falta de software adecuados y motivos diversos que maneja el banco, representados en un 24% y 8% respectivamente. Esto significa que los resultados son favorables para la presente investigación, y que la tendencia puede llegar a disminuir, pues se busca obtener resultados óptimos con la propuesta de mejora que se pretende brindar a la necesidad del banco de una adecuada gestión del riesgo.

6. ¿La entidad ha definido un esquema formal de acuerdo con la normativa para la administración del riesgo operativo que permita identificar, medir, controlar y monitorear su exposición?

Tabla 8. Cumplimiento Normativa

Cumplimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	11	44%	44%
Casi siempre	6	24%	68%
Algunas veces	3	12%	80%
Casi nunca	5	20%	100%
Nunca	0	0%	
Total	25	100%	

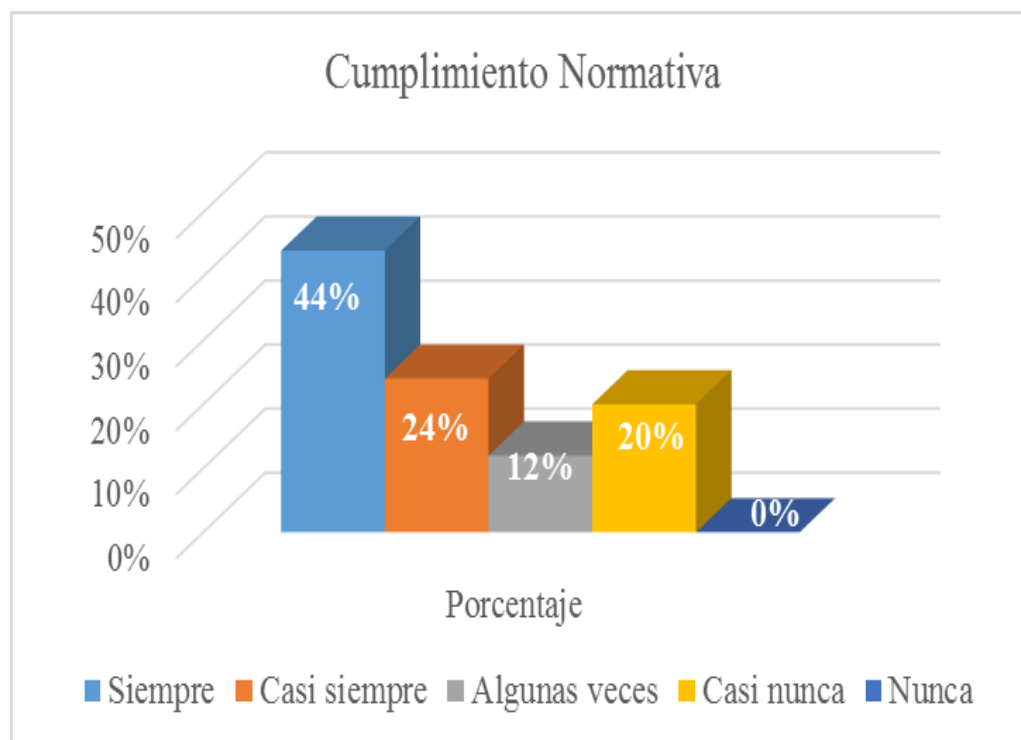


Figura 12. Cumplimiento Normativa

De acuerdo con los resultados el 44% de los encuestados menciona que siempre se cumple con la normativa para la gestión del riesgo operativo, sin embargo, más del 50% se distribuye en que casi siempre, algunas veces y casi nunca la entidad cumple con la normativa establecida para la gestión del riesgo en el banco. Esto significa que de manera general la administración del riesgo operativo debe estar basado en un marco legal que debe ser cumplido y la tendencia se considera ascendente, ya que en su mayoría el banco cumple con la aplicación de una metodología para la correcta gestión del riesgo, y al implementar una mejora esto permite que los resultados presenten porcentajes más favorables. Esta conclusión se pondrá a prueba con la mejora propuesta para la presente investigación.

7. ¿El banco ha definido un plan de continuidad de negocio que permita garantizar su capacidad para operar de forma continua y minimizar las pérdidas en caso de interrupciones del negocio?

Tabla 9. Cumplimiento

Cumplimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	10	40%	40%
Casi siempre	8	32%	72%
Algunas veces	6	24%	96%
Casi nunca	1	4%	100%
Nunca	0	0%	
Total	25	100%	

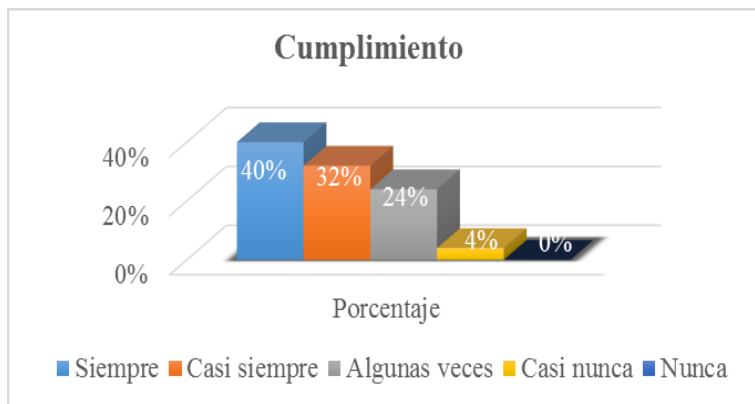


Figura 13. Cumplimiento con Plan de Negocio

Según los resultados obtenidos el 40% de los empleados encuestados manifiestan que la entidad cumple a cabalidad con el plan de continuidad de negocios el cual permite una adecuada administración del riesgo operativo, la tendencia es a que este indicador llegue a un 100%. Sin embargo, es necesario conocer la realidad actual del plan y de esa forma establecer un plan que permita alcanzar una mejora en la compañía beneficiándola en alcanzar una adecuada gestión del riesgo en cada área de la institución.

8. ¿Utiliza el banco la metodología establecida por el Comité de Basilea (II)?

Tabla 10. Cumplimiento de metodología

Metodología	# de respuestas	%
Sí	24	96%
No	1	4%
Total	25	100%

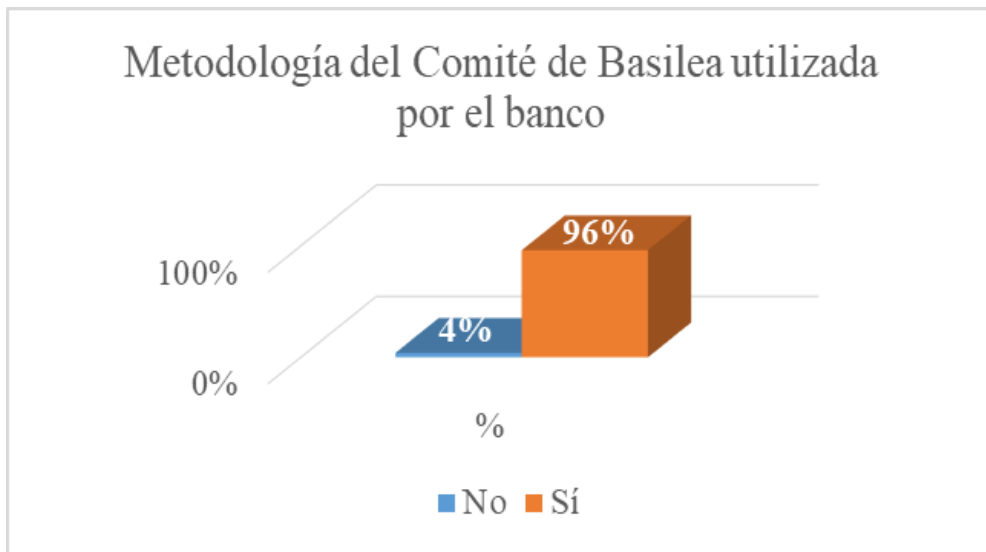


Figura 14. Cumplimiento de metodología

Más del 90% de los empleados encuestados están de acuerdo que el banco si utiliza como metodología de medición de riesgo a Basilea II, pero se deben de mejorar los controles contra los riesgos operativos, mientras que un 4% piensan que no se utiliza como metodología de medición de riesgo a Basilea II, dado a estos resultados podemos identificar que con la debida aplicación de una metodología de medición de riesgo basada en Basilea II esta tendencia se cumplirá en un 100%.

9. ¿Existen atrasos en la aplicación interna del banco de lo impuesto por el Comité de Basilea?

Tabla 11. Cumplimiento de metodología

Atrasos	# de respuestas	%
Sí	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

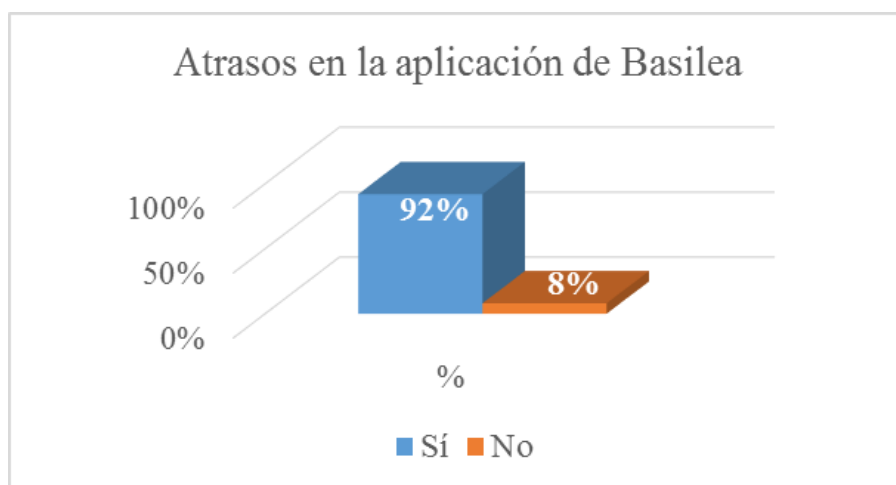


Figura 15. Atrasos en aplicación de Basilea

Más del 90% de los empleados encuestados están de acuerdo que existen atrasos en la aplicación de la metodología de medición de riesgo según Basilea II. Mientras que un 8% piensan que no existen atrasos en la misma o que no necesitan hacer mejoras a los controles contra el riesgo operativo dentro de la institución, debido a los resultados arrojados en la aplicación de la encuesta podemos decir que estos resultados pueden mejorarse y estos atrasos pueden disminuirse con la implementación de una metodología de cálculo factible y eficiente para la debida calibración de los riesgos de la institución.

10. ¿Considera que el banco alcanza los estándares establecidos por el Comité de Basilea (II)?

Tabla 12. Cumplimiento de estándares de Basilea II

Estándares	# de respuestas	%
Sí	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

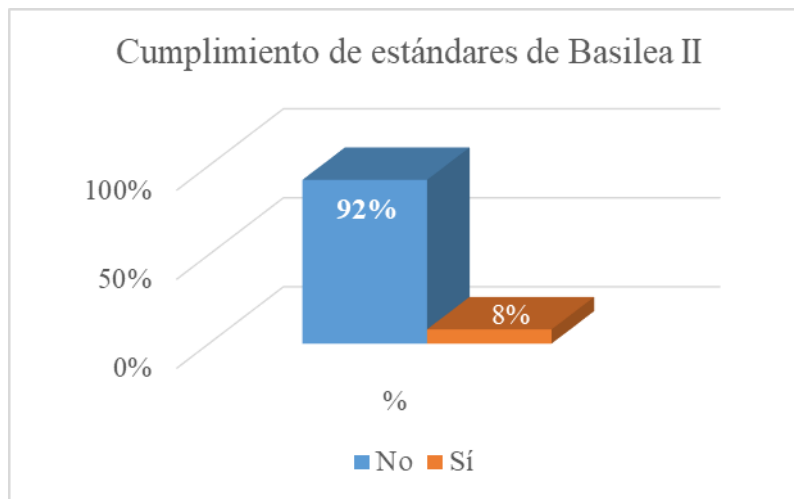


Figura 16. Cumplimiento de estándares de Basilea II

Más del 90% de los empleados encuestados están de acuerdo que el banco si cumple con los estándares de gestión del riesgo de Basilea II, pero un 8% piensan que no cumple con dichos estándares, estos estándares sirven para dar una guía para evaluar el riesgo operativo dentro de la entidad, la tendencia que con la aplicación del plan de mejora la entidad aplique estos estándares y pueda reducir de una manera más eficiente el riesgo operativo en Banco Azteca.

11. ¿Considera que si se aplica con mayor eficacia el marco regulatorio del Comité de Basilea (II) es por establecer una mejora en la gestión de riesgo operativo del banco y fortalecer el compromiso a mejoras en las operaciones de la institución?

Tabla 13. Aplicación de Basilea II para establecer mejora en la gestión de riesgo operativo en BAZ

Aplicación Mejora	# de respuestas	%
Sí	23	92%
No	2	8%
Total	25	100%

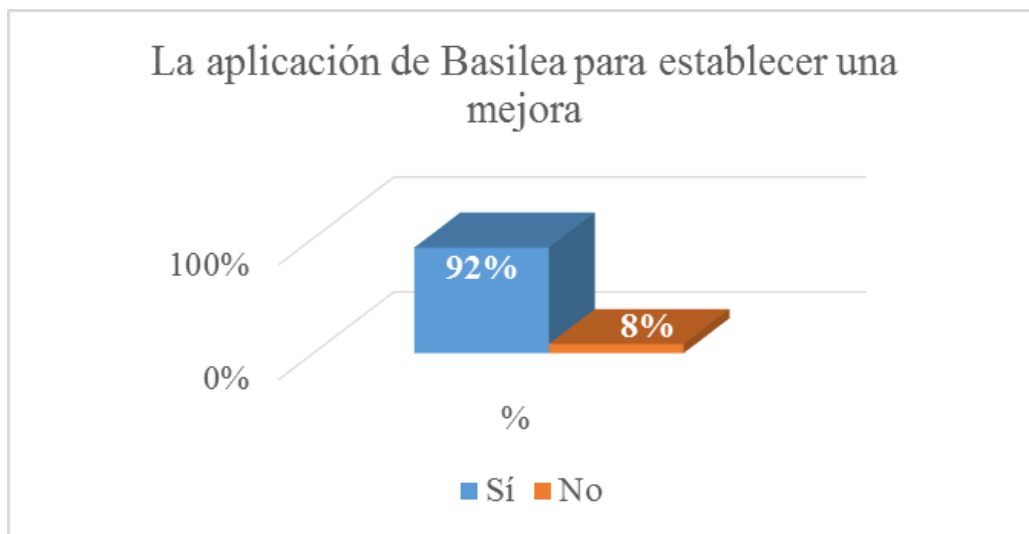


Figura 17. Aplicación de Basilea II para establecer mejora en la gestión de riesgo operativo en BAZ

Según los entrevistados hay un mayor compromiso institucional, el 92% se preocupa por el bienestar institucional ya que al menor riesgo al que este expuesta la institución, es mayor el beneficio colectivo que se puede obtener a mediano y largo plazo, esta tendencia se puede mantener con los resultados positivos al implementar la mejora en el plan de gestión de riesgo operativo en el banco.

Tabla 14. Género

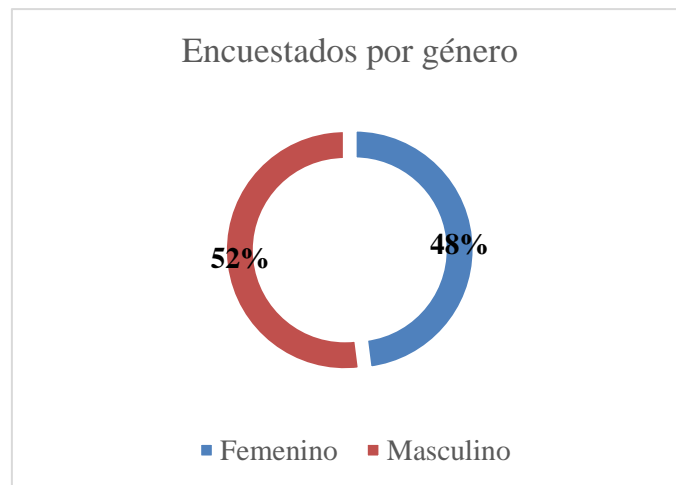


Figura 18. Género

Encontramos que hay equidad de género en la administración bancaria.

Tabla 15. Edad

Edad	No. Encuestados	%
Entre 24-35	10	40%
36 en adelante	15	60%
Total	25	100%

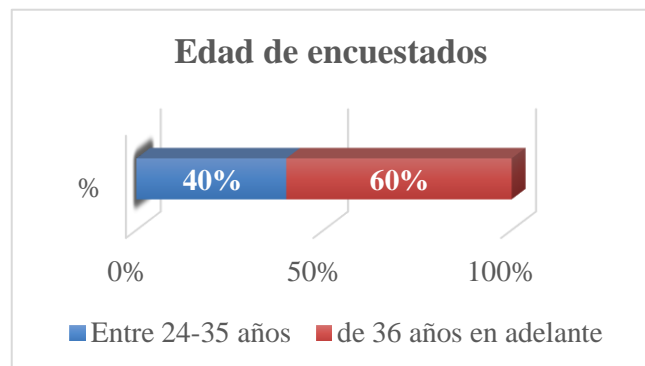


Figura 19. Edad

El 60 % del personal encuestado tiene edades mayores a los 36 años, lo que nos puede indicar que son personas con experiencia y conocimiento en el tema.

Tabla 16. Cargo

Cargo	No. Encuestados	%
Consultor	11	44%
Analista	9	36%
Auxiliar	1	4%
Oficial	2	8%
Administrador	2	8%
Total	25	100%

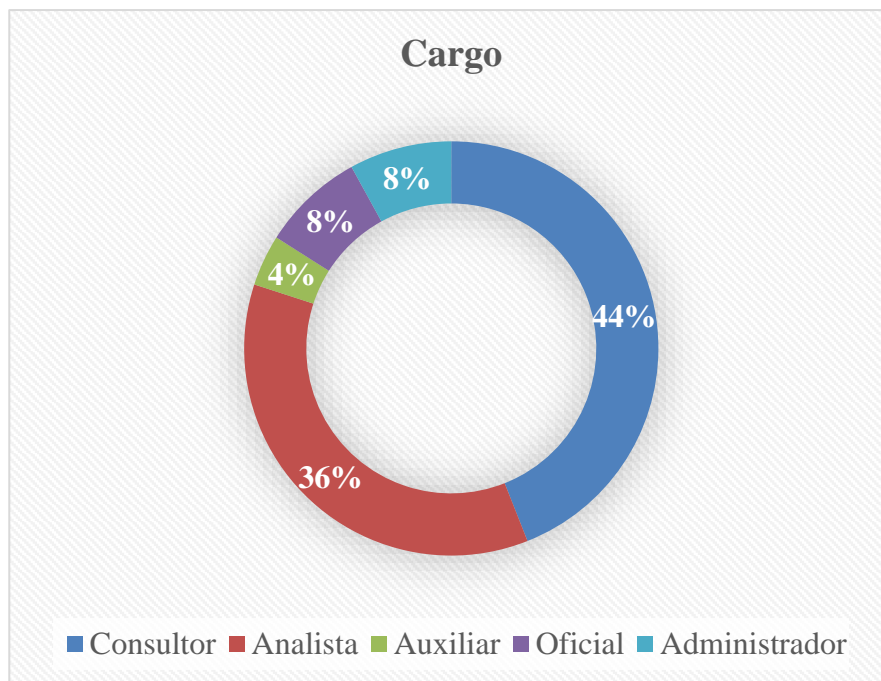


Figura 20. Cargo

El banco se preocupa por tener los más exhaustivos controles de riesgo, al contar con profesionales especializados en el área del control del riesgo. Cuenta con profesionales que desempeñan funciones y cuentan con el debido conocimiento en la gestión del riesgo del banco, en su mayoría son consultores y analistas de riesgos y operaciones con 44% y 36% respectivamente.

4.2 Resultados y análisis de las entrevistas

Entrevista - Riesgos

Buen día estimad(a), somos estudiantes de UNITEC, estamos cursando el proyecto de graduación de la maestría en Dirección Empresarial y Finanzas, agradecemos favor nos brinde un momento de su tiempo para contestar la siguiente encuesta.

El objetivo de la entrevista es conocer los avances que en materia de Gestión de Riesgo Operativo que ha desarrollado Banco Azteca de Honduras para la valoración de los riesgos a los cuales el banco se encuentra expuesto.

Estos resultados serán la base para las estrategias, análisis y ajustes a las metodologías actuales de gestión.

I Parte: Aspectos Generales de la Unidad de Administración Integral de Riesgos. Hemos definido esta Unidad como la responsable de identificar, medir, monitorear e informar de los riesgos a los que se enfrenta el Banco en el manejo de todas las líneas de negocio.

1. ¿Cuenta el Banco con una Unidad de Administración Integral de Riesgos (UAIR)?

R/ Si cuenta con la UAIR, la cual labora y ejecuta las funciones establecidas para la misma unidad.

2. ¿Es la UAIR independiente dentro del organigrama del banco?

R/ Es independiente y depende de Junta Directiva.

3. Participa el personal de la UAIR en Seminarios y Congresos locales e internacionales para actualizarse en la temática de Riesgos.

__3 Por favor indique el número de colaboradores que participaron en el 2017-2018

Nombres de los seminarios o congresos a lo que han asistido durante el 2017-2018
Riesgo de Tasa de Interés, Mercado, Crédito, Liquidez y Operativo. Administración de Riesgos
Organismo Organizador
Risk Mathicks INCAE
Temas recibidos:
Modelación de riesgos financieros y riesgo operativo Gestión Integral de Riesgos
Ponente Principal
Santiago Carrillo, Jonh Hull Arnoldo Camacho

4. ¿Cuál es la política para administrar los riesgos dentro de Banco Azteca de Honduras?

Explique

R/ Gestionarlos mediante la identificación, evaluación monitoreo y gestión del riesgo.

5. ¿Es aprobada por el Consejo de Administración/Junta Directiva?

R/ Si

6. ¿Cómo se establecen los límites globales y específicos de exposición y los niveles de tolerancia a los distintos tipos de riesgo?

R/ Mediante metodología estadística y apetito de riesgo de la alta dirección.

7. ¿Cómo se establecen los mecanismos para la implementación de acciones correctivas, estableciendo las responsabilidades de cada área involucrada?

R/ Se establecen a través de los respectivos Comités.

8. ¿Cada cuánto se reúne el Comité de Riesgos, y quiénes lo integran?

R/ Mensual y lo integra el Director Independiente como Presidente del Comité y la Gerencia General y el Gerente de Administración de Riesgos.

9. Explique los casos o circunstancias especiales bajo las cuales se puedan exceder los límites globales y específicos de exposición al riesgo, así como los distintos niveles jerárquicos responsables de su autorización

R/ Se exceden los límites bajo circunstancias de mercado y los aprueba el Comité de riesgos.

10. ¿Se informa al Consejo de Administración/Junta Directiva sobre la exposición al riesgo asumida en las diferentes áreas, y los impactos que se podrían producir en el funcionamiento de cada una de ellas? Mencione con qué periodicidad (Mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual u otro)

R/ Se informa al Comité de riesgos con periodicidad mensual.

II Parte Alcance de la Unidad de Administración de Riesgos

11. ¿Qué tipos de riesgos se administran en dentro de la (UAIR)?

R/ riesgos discretos y no discretos.

12. ¿Utiliza el banco algún software como base para la evaluación de riesgos? Mencione si tiene más de una herramienta y agregue la información.

R/ SIR sistema integral de riesgos.

13. ¿Cuáles riesgos evalúa con softwares especiales?

R/ Riesgo de Crédito, Liquidez y Mercado.

14. Ha desarrollado Bases de Datos Históricas con información de pérdidas para cada una de las áreas de riesgos identificadas. Coloque los años de observaciones acumuladas.

R/ Para riesgo operativo (Fraudes internos y externos, multas, demandas etc.)

15. ¿Qué metodología utiliza para medir el Riesgo Crédito? Describa

R/ Perdida esperada

16. ¿Qué metodología utiliza para medir el Riesgo Mercado? Describa

R/ VaR Valor en Riesgo.

17. ¿Qué metodología utiliza para medir el Riesgo de Liquidez? Describa

R/ Escenarios de Estrés, Liquidez Inmediata y volatilidad histórica

18. ¿Qué metodología utiliza para medir el Riesgo Operativo? Describa

R/ CAE Cuestionario de Autoevaluación Juicio Experto VAR de riesgo operativo.

19. ¿Qué metodología utiliza para medir Otros riesgos descritos? Describa

R/ Análisis de Tendencias y comportamiento histórico de indicadores por riesgo

20. ¿Participa la UAIR en la evaluación de las distintas estrategias (administrativas, operativas, de negocios, de nuevos productos o servicios, entre otros) del Banco?

R/ La UAIR participa en las estrategias de negocio y de productos.

4.3 Diagrama de Ishikawa con efecto positivo

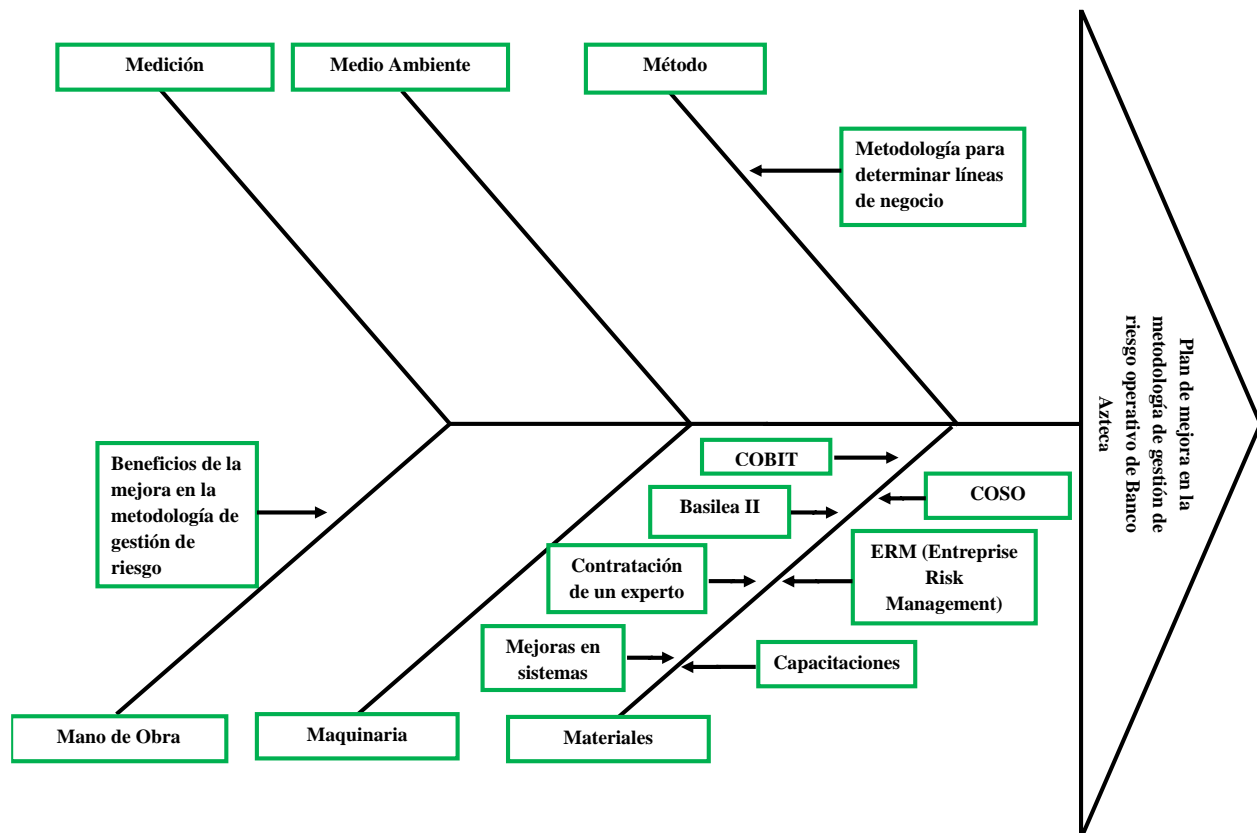


Figura 21. Diagrama de Ishikawa con efecto positivo

Explicación:

Materiales

- COSO (Control Interno), resaltar la necesidad de que los administradores y altos directivos presten atención al Control Interno, destacando la importancia de que el Control Interno forme parte integral de los diferentes procesos.
- ERM (Enterprise Risk Management) se implementa para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de los objetivos de la Institución.

- BASILEA II, proporciona parámetros de clasificación de riesgos y Líneas de Negocio los cuales serán adoptados de acuerdo con la situación y estructura funcional de Banco Azteca de Honduras.
- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology), guía de mejores prácticas presentado como marco de referencia, dirigida al control y supervisión de tecnología de la información (TI).
- Contratación de un experto en riesgo operativo para que realice una metodología es decir un manual de riesgo operativo, políticas de gestión de riesgo operativo, funciones, responsabilidades de cada área, como se va administrar, es decir la creación de indicadores de monitoreo.
- Capacitaciones al personal del área de riesgos, se considera que el personal del área reciba 4 capacitaciones nacionales y 1 capacitación internacional al año de temas donde solo en países como México y Costa Rica existan expertos.
- Mejoras en los sistemas de administración de riesgos, es decir que estos sistemas ya estén automatizados como por ejemplo que puedan calcular VAR o automatizar las distintas partes de la metodología de gestión de riesgo operativo.

Métodos

- Metodología para determinar líneas de negocio
Identificar las líneas de negocio, procesos operativos, factores de riesgo, controles existentes, categoría de los eventos e indicadores de riesgo en Banco Azteca de Honduras.

Mano de Obra

- Beneficios de la mejora en la metodología de gestión de riesgo operativo

Establecerá pautas, criterios y fases a seguir para evaluar el riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras.

4.4 Análisis estadístico – moda, media, mediana y varianza

El siguiente análisis estadístico está basado en los datos de la encuesta y la entrevista aplicada por medio del cuestionario.

¿Considera que si se aplica con mayor eficacia el marco regulatorio del Comité de Basilea (II) es por establecer una mejora en la gestión de riesgo operativo del banco y fortalecer el compromiso a mejoras en las operaciones de la institución?

Tabla 17. Datos estadísticos acerca de la mejora en la gestión de riesgo operativo

Media	1.08
Mediana	1
Moda	1
Desviación estándar	0.2769
Varianza de la muestra	0.0767
Coefficiente de Variación	26%

La media es mayor a la mediana lo que nos indica que la distribución es simétrica con respecto a la derecha. La mejora en la gestión de riesgo operativo presenta un coeficiente de variación del 26% lo cual nos indica que los empleados de Banco Azteca consideran que aplicando

con eficacia el marco regulatorio del Comité de Basilea II se va a establecer una mejora en la gestión de riesgo operativo del banco, así como también ayudara a fortalecer el compromiso a mejoras en las operaciones de la institución.

¿Cuál de los siguientes ítems considera como dificultad para medir el riesgo operativo?

Tabla 18. Dificultades para medir el riesgo

Media	2.04
Mediana	2
Moda	1
Desviación estándar	1.0198
Varianza de la muestra	1.04
Coficiente de Variación	50%

La media es mayor a la mediana lo que nos indica que la distribución es simétrica con respecto a la derecha. La moda es 1 lo que significa que la mayor dificultad para medir el riesgo operativo la metodología utilizada por el banco.

4.4.1 Comprobación de la Hipótesis

H0: A menor implementación de una mejora en la metodología de evaluación de riesgo operativo de Banco Azteca de Honduras menor administración del riesgo operativo.

H1: A mayor implementación de una mejora en la metodología de evaluación de riesgo operativo de Banco Azteca de Honduras mayor administración del riesgo operativo.

4.4.2 Validación de la hipótesis nula (H0)

El resultado del análisis estadístico anterior muestra que la mayor dificultad para medir el riesgo operativo en Banco Azteca es la metodología utilizada para el banco por lo que la implementación de una mejora en la metodología de evaluación de riesgo operativo ayudara a que aumente la administración de riesgo operativo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de la investigación.

4.5 Propuesta

4.5.1 Plan de Mejora para la eficiente gestión del riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras

4.5.2 Introducción

4.5.3 Descripción de la propuesta

4.5.3.1 Antecedentes de la empresa

4.5.3.2 Evaluación actual de riesgo de Banco Azteca de Honduras

4.5.3.3 Marco Normativo

4.5.3.4 Entidades Supervisoras

4.5.3.5 Modelos a implementar

4.5.3.6 Mejores Prácticas

4.5.3.7 Identificación de Líneas de Negocio

4.5.3.8 Mapeo de Procesos (Matrices de Riesgo)

4.5.3.9 Mapeo de Procesos

4.5.3.10 Procedimiento para el mapeo de procesos

4.5.3.11 Matriz de Riesgos

4.5.3.12 Con relación a los riesgos:

4.5.3.13 Con relación a la valoración del riesgo residual

4.5.3.14 Con relación a la valoración del riesgo inherente

4.5.3.15 Con relación a la valoración del impacto reputacional

4.5.3.16 Procedimiento para la Matriz de Riesgos

4.5.3.17 Base de Datos de Eventos de Pérdida

4.5.3.18 Evaluación de Riesgos

4.5.3.19 Metodología Cualitativa Ex-ante (Juicio Experto)

4.5.3.20 Riesgo Inherente vs Riesgo Residual en el Marco de la Metodología de

Gestión de Riesgo Operativo

4.5.3.21 Evaluación del Riesgo Inherente:

4.5.3.22 Evaluación del Riesgo Residual:

4.5.3.23 Impactos Financieros

4.5.3.24 Impacto No financiero – Riesgo Reputacional

4.5.3.25 Modelización de Frecuencia y Severidad

4.5.3.26 Cálculo del indicador de Exposición al Riesgo (VaR Cualitativo).

4.5.3.27 Determinación del Riesgo Operativo

4.5.3.28 Metodología Cuantitativa Ex-Post (Riesgos Materializados)

4.5.3.29 Apetito y Tolerancia al Riesgo Operativo

4.5.3.30 Procedimiento Gestión de Riesgo Operativo

4.5.3.31 Procedimiento de evaluación de Riesgos de Nuevos Productos y cambios

importantes en el ambiente de Negocio, Operativo e informático

4.5.3.32 La Unidad de Gestión de Riesgos se guiará por los siguientes lineamientos:

4.5.4 Implicaciones para implementación del modelo de gestión del riesgo operativo

4.5.5 Procedimientos en materia de Riesgo Operativo

4.5.6 Herramienta de Evaluación de Riesgo Operativo

4.5.7 Presupuesto General

4.5.8 Análisis Financiero

4.5.9 Cronograma de Ejecución

4.5.1 Plan de Mejora para la eficiente gestión del riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras

4.5.2 Introducción

La siguiente propuesta de mejora pretende establecer de forma documental los lineamientos generales para llevar a cabo una adecuada metodología de gestión y administración del riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras.

La presente propuesta de mejora contiene la descripción detallada de la metodología a seguir para la gestión del riesgo operativo, así como las mejoras que le proporcionamos al banco para que las implemente en harás de mejorar la gestión del riesgo operativo.

Hemos conocido que el riesgo es un elemento clave dentro del entorno empresarial de manera general y particularmente en el ámbito financiero ha cobrado mayor relevancia, por lo

tanto, asumir los riesgos y gestionarlos es responsabilidad de toda la organización, pero especialmente de la dirección con el fin de lograr beneficios y crear valor para sus inversionistas.

Desafortunadamente la existencia de eventos históricos y recientes indica la ineficiencia en la gestión del riesgo, y complejidad de los riesgos que deben asumir, por lo que en lugar de gestionar los riesgos optan por estrategias poco benéficas para su organización. Es importante hallar un modelo equilibrado; que permita proteger a la entidad de los costes asociados a los mismos por un lado y por otro, que permita libremente dar dirección acorde a los objetivos establecidos en las organizaciones.

La gestión del riesgo operativo no se ha considerado como una nueva práctica, siempre ha sido importante para el sector financiero prevenir fraudes, aplicar correctamente los controles y reducir los errores, por lo que cabe resaltar que, aunque el riesgo es inherente a cualquier actividad no puede ser eliminado en su totalidad, pero si ser gestionado, controlado y en algunos casos cubierto. Para tal efecto en este capítulo se propone un modelo que tratará de integrar los elementos necesarios y aplicables específicamente para el banco.

Con la finalidad de responder a las necesidades de Banco Azteca de Honduras y después de un análisis de la información obtenida por los instrumentos aplicados con base en la indagación de las fuentes de información relacionada a los modelos más utilizados y que mejores resultados han arrojado en las entidades del sector financiero con relación a los modelos de gestión de riesgo operativo existentes. En este capítulo se llevará a cabo la propuesta de un modelo de gestión acorde a la necesidad del banco y que ayuden no solo a minimizar las pérdidas por riesgo de las que han

sido sujetas, sino que también coadyuve con la aplicación de mejores prácticas futuras que colaboren en su mejor desempeño.

Por lo anterior, el objetivo del plan de mejora de gestión de Riesgo Operativo establecer los roles y responsabilidades de los involucrados en la Gestión de Riesgo Operativo, así como los objetivos, políticas, procedimientos y acciones que permitan identificar, evaluar, controlar y mitigar, monitorear y comunicar el Riesgo Operativo al que se encuentra expuesta la actividad financiera del banco, con el fin de promover hacia el interior de la misma el Gobierno Corporativo y establecer controles internos que hagan más eficientes los procesos, reduciendo con ello costos, pérdidas y daños en el patrimonio del Banco. Con la propuesta se busca establecer los requisitos mínimos para cumplir con lo establecido en la normativa vigente aplicable y, sobre todo la implantación sólida para el adecuado desarrollo de la Gestión de Riesgo Operativo conforme a la mejora continua en los procesos de las diferentes Unidades en el banco, la incorporación de nuevos productos y servicios, y cambios importantes en el ambiente de negocio, operativo y tecnológico.

4.5.3 Descripción de la propuesta

4.5.3.1 Antecedentes de la Empresa

Banco Azteca de Honduras es un banco joven que nació en octubre del 2002, ante la oportunidad derivada del bajo nivel de bancarización en México. El banco está orientado al sector de menores ingresos, que representa un 70% de la población no atendida por los bancos tradicionales. Una gran ventaja desde el inicio de operaciones fue la experiencia de más de 50 años de Grupo Elektra en el otorgamiento de crédito a dicho sector.

En 2002, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó la operación de una institución de banca múltiple: Banco Azteca de Honduras. En 2003, el banco recibió la aprobación para operar una administradora de cuentas de ahorro para el retiro: Afore Azteca. Además, Banco Azteca de Honduras inauguró 813 Sucursales en las Tiendas de Grupo Elektra, 8 Sucursales independientes y 96 módulos en otros Canales a Terceros. De igual forma, se firmaron acuerdos con Infonavit para otorgar créditos hipotecarios.

En 2004, inició operaciones Seguros Azteca. Banco Azteca de Honduras comenzó a otorgar préstamos a pequeños agricultores. En octubre de ese año, Banco Azteca de Honduras lanza el programa Empresario Azteca y la Asociación del Empresario Azteca, para financiar y asesorar a aquellas personas que desean iniciar o expandir negocios pequeños.

En 2005, se convierte en el primer banco mexicano con sucursales fuera del país: Banco Azteca de Honduras en Panamá. También, lanza uno de sus principales productos financieros: Tarjeta Azteca. Este mismo año inician las operaciones del nuevo buró Círculo de Crédito, con información e historial crediticio de nuestros clientes.

En 2006, Banco Azteca de Honduras fue orgulloso patrocinador oficial de la Selección Mexicana de Fútbol. En 2007, el crecimiento de Banco Azteca de Honduras en Latinoamérica es un suceso sin precedentes, logrando una habilitación para operar en Honduras e incursionando en nuevos mercados, como Argentina.

En 2008, la expansión no tiene límites y alcanza nuevas fronteras. Apenas en enero, inician las operaciones en Perú. Dos meses después, en marzo, Banco Azteca de Honduras abre sus puertas en el mercado más grande de América Latina: Brasil.

4.5.3.2 Evaluación actual de riesgo de Banco Azteca de Honduras

Las Instituciones Financieras, según su tamaño y sofisticación, así como la naturaleza, características y complejidad de sus operaciones y los productos que ofrece asumen Riesgos Operativos, para ello, dentro de su proceso de gestión de riesgos deben evaluar dicho riesgo.

Para la implementación de las políticas y procedimientos de Riesgo Operativo, reconocemos que las tendencias a nivel nacional e internacional se orientan hacia el desarrollo e implementación de modelos de Gestión de Riesgo Operativo como una herramienta que provee los elementos necesarios para llevar a cabo de manera eficiente, dentro de un entorno de riesgo controlado, las actividades inherentes a su operación, maximizar la rentabilidad, así como proteger y hacer el mejor uso del patrimonio de la Institución.

Banco Azteca de Honduras reconoce que el Riesgo Operativo está presente en todos los productos, actividades, procesos y sistemas del Banco, y que una efectiva administración del Riesgo Operativo siempre ha sido un elemento fundamental dentro de la Administración Integral de Riesgos. Una buena gestión del Riesgo Operativo es un reflejo de la efectividad de la Junta Directiva y la Alta Gerencia en la administración de los productos, actividades, procesos y sistemas de la Institución.

La gestión de riesgos en general abarca el proceso de identificación, medición de la exposición de riesgos (cuando es posible), seguimiento a dicha exposición, lo cual permite estimar las correspondientes necesidades de capital en forma permanente, tomando medidas para controlar o mitigar las exposiciones de riesgo e informar a la Alta Dirección y a la Junta Directiva sobre la exposición al riesgo del Banco y las posiciones de capital. Los controles internos son incorporados en los negocios del día a día y están diseñados para garantizar, en la medida de lo posible, que las actividades bancarias sean eficientes y eficaces, que la información sea confiable, oportuna y completa, y que la Institución cumpla con las leyes y regulaciones aplicables.

4.5.3.3 Marco Normativo

Los criterios, políticas y procedimientos, adoptados por la Institución, se basan en las metas organizacionales establecidas en la misión, visión y objetivos en materia de Administración Integral Riesgos. Dicha gestión, se basa principalmente en los lineamientos establecidos por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, con fundamento en las siguientes Circulares:

- Circular CNBS No.194/2011: Norma sobre la Gestión Integral de Riesgos
- Circular CNBS No.195/2011: Norma de Gestión de Riesgo Operativo
- Circular CNBS No. 119/2005: Norma de Tecnologías de la Información

4.5.3.4 Entidades Supervisoras

Las entidades supervisoras que por Ley aplican, son:

Externas: Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras

Internas: - Junta Directiva de Banco Azteca de Honduras, S.A.

- Comité de Riesgos de Banco Azteca de Honduras, S.A.

- Comité de Auditoría de Banco Azteca de Honduras, S.A.

4.5.3.5 Modelos a implementar

Banco Azteca de Honduras, para su Modelo Gestión de Riesgo Operativo, incluyendo el Riesgo Legal y Tecnológico, debe adoptar elementos de las mejores prácticas internacionales que mejor se ajustan a su operación:

- COSO (Control Interno), resalta la necesidad de que los administradores y altos directivos presten atención al Control Interno, destacando la importancia de que el Control Interno forme parte integral de los diferentes procesos.
- ERM (Enterprise Risk Management) es un proceso estructural, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de los objetivos de la Institución.
- BASILEA II, la gestión de Riesgo Operativo se complementa con los lineamientos establecidos por Basilea II, proporcionando parámetros de clasificación de riesgos y Líneas de Negocio que serán adoptados de acuerdo a la situación y estructura funcional de Banco Azteca de Honduras.
- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology), es una guía de mejores prácticas presentado como marco de referencia, dirigida al control y supervisión de tecnología de la información (TI).

A continuación, se muestra la relación funcional del Modelo propuesto de Gestión de Riesgos para Banco Azteca de Honduras:

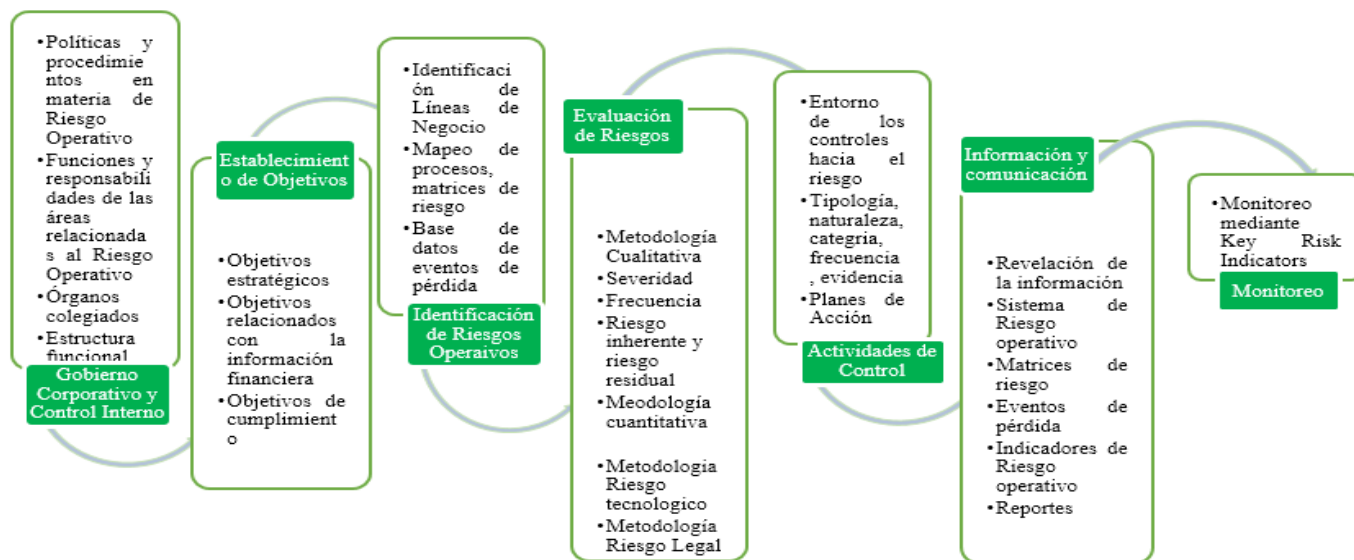


Figura 22. Modelo Propuesto de Gestión de Riesgo para Banco Azteca de Honduras

4.5.3.6 Mejores Prácticas

Banco Azteca de Honduras está consciente de que los estándares desarrollados a nivel internacional servirán como base para la gestión y consecución de los objetivos de negocio de la Institución a través de una Administración eficiente de los Riesgos Operativo. Siguiendo esta línea, se tomarán como marco de referencia las mejores prácticas establecidas por el Comité de Organizaciones Promotoras de la Comisión Treadway (COSO), enfocándose principalmente en su modelo Integrado de Gestión de Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management).

Asimismo, la Gestión de Riesgo Operativo tomará los lineamientos establecidos por el Comité de Supervisión Bancaria del BIS (Bank for International Settlements) en su documento conocido como “Basilea II”, así como la regulación establecidas en las normas emitidas por la

CNBS. A continuación, se muestra el diagrama del marco de referencia que será utilizado por Banco Azteca de Honduras para la implementación del Modelo de Gestión de Riesgo Operativo:

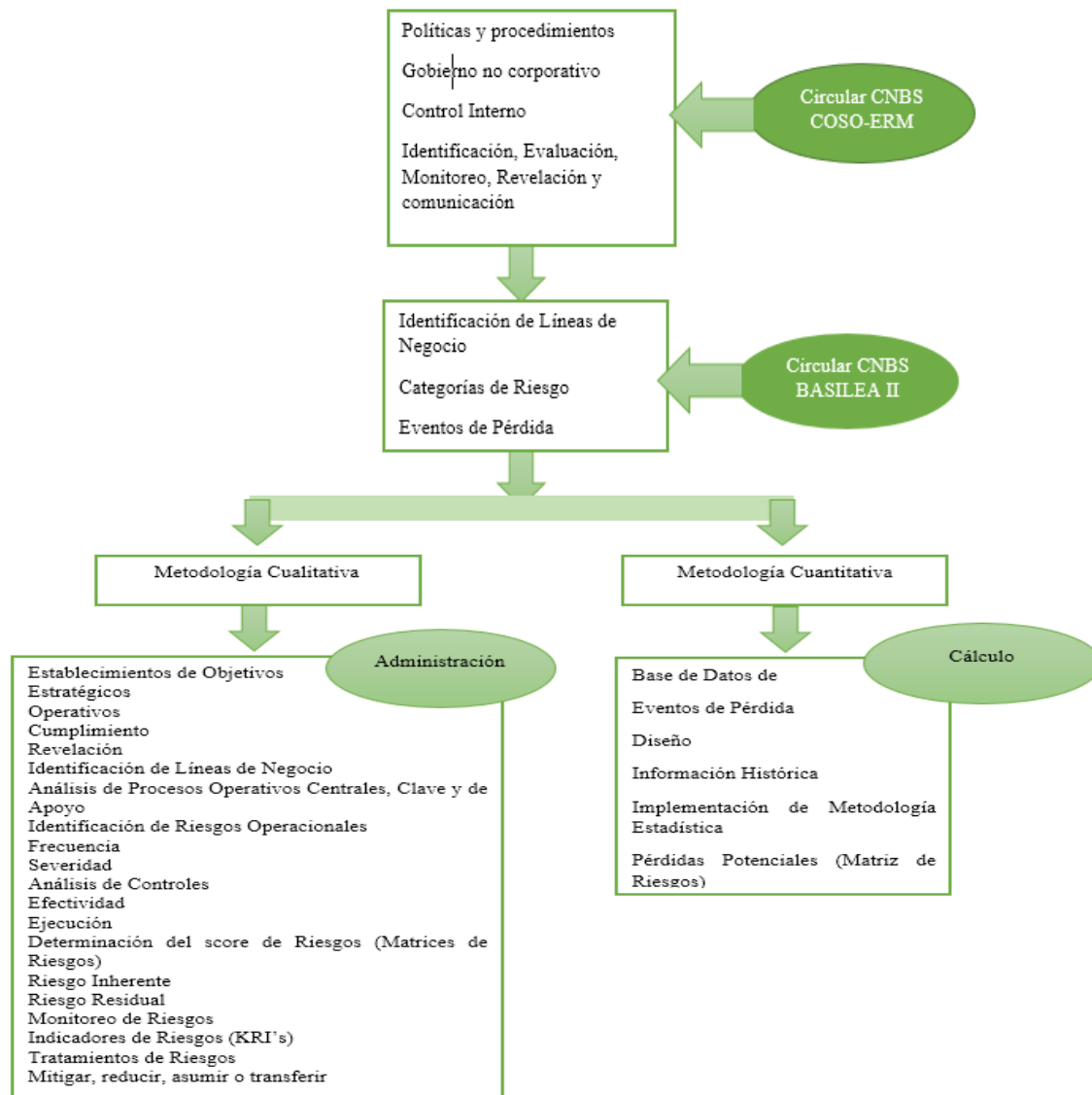


Figura 23. Modelo de Gestión de Riesgo Operativo
Fuente: COSO2-ERM, (2004)

Basilea II

Como se mencionó anteriormente, la gestión de Riesgo Operativo se complementará con los lineamientos establecidos por Basilea II, proporcionando parámetros de clasificación de riesgos y Líneas de Negocio que serán adoptados de acuerdo con la situación y estructura funcional de

Banco Azteca de Honduras. La estratificación de las Líneas de Negocio a considerar para la vinculación de las actividades que desempeña Banco Azteca de Honduras se realizará de acuerdo a lo establecido el Anexo N° 2, de la Circular No. 195/2011.

Tabla 19. Líneas de Negocio

LINEAS DE NEGOCIO GENÉRICAS		
Nivel 1	Nivel 2	Definición
Finanzas Corporativas	Finanzas Corporativas	Realización de operaciones de financiamiento estructurado y participación en proceso de titulización, under writing; 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.
	Finanzas de administraciones públicas	
	Banca de inversión	
	Servicio de asesoramiento	
Negociación y Ventas	Ventas	Operaciones de tesorería; compra y venta de títulos, monedas y commodities por cuenta propia; entre otras actividades de naturaleza similar.
	Creación de mercado	
	Posiciones propias	
	Tesorería	
Banca Minorista	Banca Minorista	Financiamiento a clientes minoristas incluyendo tarjetas de crédito, préstamo automotriz, etc.
Banca Comercial	Banca Comercial	Financiamiento a clientes no minoristas, incluyendo: factoring, descuento, arrendamiento financiero etc.

Continúa Tabla 19. Líneas de Negocio

LINEAS DE NEGOCIO GENÉRICAS		
Nivel 1	Nivel 2	Definición
Liquidación y pagos	Clientes externos	Actividades realizadas con pagos y cobranzas, transferencia interbancaria de fondos, compensación y liquidación entre otras actividades de naturaleza similar
Servicios de Agencias y otros servicios	Custodia	Servicios de custodia, fideicomisos, comisiones de confianza y otros servicios.

Los eventos de Riesgo Operativo también serán definidos como eventos de pérdida y deberán ser entendidos y gestionados por las áreas relacionadas con la administración del Riesgo Operativo.

4.5.3.7 Identificación de Líneas de Negocio

Para la identificación de las Líneas de Negocio, Banco Azteca de Honduras debe tomar las establecidas en el Anexo No. 2, de la Circular CNBS No. 195/2011, emitida por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, y de acuerdo a su propia situación y estructura funcional. Para la identificación y asignación a las líneas de negocio, se tomarán en cuenta las características del producto o servicio ofrecido por la Institución y el segmento de mercado al que va dirigido y se cotejarán con los siguientes criterios de Líneas de Negocio:

Finanzas Corporativas: Se consideran dentro de esta línea de negocio aquellos servicios financieros relacionados con las actividades incluidas en la Banca de Inversión y servicios de Corporate Finance. Se incluyen las siguientes actividades:

- Suscripción de instrumentos financieros o colocación con aseguramiento de instrumentos financieros.
- Realización de operaciones de financiamiento estructurado.
- Servicios relacionados con las operaciones de suscripción.
- Asesoramiento en materia de inversión a empresas corporativas, grandes y medianas empresas.
- Asesoramiento financiero al gobierno central y a entidades del sector público.
- Asesoramiento a empresas en materia de estructura del capital, estrategia industrial y cuestiones afines, y asesoramiento y servicios relacionados con fusiones y adquisiciones de empresas.
- Estudios de inversiones y análisis financiero y otras formas de recomendación general relacionadas con las operaciones en instrumentos financieros.
- Privatizaciones, titulaciones, sindicaciones.
- Underwriting.

Negociación y Ventas: Recoge los resultados procedentes de las posiciones de la Institución mantenidas por motivos de negociación y cartera propia en los mercados financieros. Se incluyen las siguientes actividades:

- Operaciones de Tesorería.
- Negociación por cuenta propia.
- Compra venta de títulos, monedas, commodities.
- Intermediación en los mercados monetarios.

- Recepción y transmisión de órdenes de clientes en relación con uno o más instrumentos financieros (para no particulares ni Pequeñas y medianas Empresas).
- Ejecución de órdenes en nombre de clientes (para no particulares ni Pequeñas y medianas Empresas).
- Colocación de instrumentos financieros sin aseguramiento (para no particulares ni Pequeñas y medianas Empresas).

Banca Minorista: Se compone de las actividades generadoras de resultados por intereses de préstamos y anticipos a clientes minoristas (principalmente personas físicas) y a las Pequeñas y Medianas Empresas con tratamiento de minorista, deduciendo los costos derivados del financiamiento de la inversión crediticia, más las comisiones relacionadas con actividades minoristas. Se incluyen las siguientes actividades que cumplan los criterios establecidos para las exposiciones incluidas en la categoría Minoristas:

- Financiamiento a clientes minoristas.
- Aceptación de depósitos y otros fondos reembolsables al público.
- Préstamos.
- Arrendamiento financiero.
- Garantías personales y compromiso.
- Créditos y depósitos de clientes minoristas.
- Servicios bancarios.
- Fideicomisos y testamentarias.

Banca Comercial: Se compone por actividades generadoras de ingresos por intereses de préstamos y anticipos a empresas, bancos y a soberanos (deuda con el Estado), así como los ingresos procedentes de los derechos de cobro adquiridos frente a empresas y deduciendo los costos derivados del financiamiento con dicha inversión crediticia, más las comisiones relacionadas con actividades tradicionales de banca comercial, incluidos compromisos, garantías, letras de cambio, etc. Se incluyen las siguientes actividades, en tanto no cumplan los criterios para su incorporación a la Banca Minorista:

- Financiamiento a clientes no minoristas.
- Aceptación de depósitos y otros fondos reembolsables al público.
- Préstamos arrendamiento financiero.
- Garantías personales y compromiso.
- Financiamiento de proyectos.
- Financiamiento de exportaciones.
- Factoring, Descuento

Pago y Liquidación: Recoge los ingresos brutos procedentes de comisiones / cuotas netas obtenidas por prestar servicios de liquidación / pago a contrapartes mayoristas. Se incluyen las siguientes actividades:

- Operaciones de pago.
- Emisión y administración de medios de pago.
- Pagos y cobranzas.
- Transferencias de fondos.

Servicios de agencia: Engloba los ingresos brutos procedentes del depósito y custodia de activos ajenos a la Institución, tanto en la prestación de servicios como agente de pagos a otras Entidades como en la depositaria de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones, incluyendo las actividades de:

- Custodia y administración de instrumentos financieros por cuenta de clientes, incluidos el depósito y servicios conexos como la gestión de efectivo y de garantías reales.
- Depósitos en custodia.
- Operaciones de sociedades (clientes) para préstamo de valores.
- Agentes de emisiones y pagos.
- Fideicomisos.
- Comisiones y fianzas.

4.5.3.8 Mapeo de Procesos (Matrices de Riesgo)

Banco Azteca de Honduras, como parte fundamental para la identificación de los riesgos operativos, debe realizar un mapeo de los principales procesos del negocio, así como la implementación de Matrices de Riesgos y Controles correspondientes a los principales procesos del negocio. El objetivo es el reconocimiento de los riesgos operativos inmersos en dichos procesos, así como la identificación y documentación de los controles establecidos para su tratamiento o mitigación. Una vez identificados los procesos, cada uno de ellos se alinea a la Línea de Negocio, identificando adicionalmente si el proceso es de soporte o de negocio tal y como se muestra en el mapa conceptual de actividades siguiente:

Es de mencionar que para la asignación de Líneas de Negocio de los procesos transversales y de soporte de Banco Azteca de Honduras se ubicaron en la línea de negocio de Banca Minorista por ser el negocio principal del Banco. Algunos de estos procesos son Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Auditoría, Cumplimiento, Sistemas, Legal, entre otros.

Tabla 20. Mapa Conceptual Actividades Banco Azteca de Honduras

Mapa Conceptual Actividades Banco Azteca de Honduras					
Negocio	Banca Minorista	Comercialización de Operaciones	Administración de Operaciones	Gestión del Riesgo	Seguridad de la Información
		Captación Depósitos de Ahorro Depósitos a Término Personas Naturales			
		Colocación Créditos de consumo Créditos personales Tarjeta Azteca Plus			
		Servicios Transferencias de Dinero Venta de Tiempo Aire			
	Banca Comercial	Captación Depósitos a Término Personas Jurídicas			
Negociación y Ventas	Tesorería Inversiones Compra-Venta de Divisas Depósitos en Bancos				
Liquidación y pagos	Servicios Transferencias Interbancarias				

Continuación de tabla 20. Mapa Conceptual Actividades Banco Azteca de Honduras

Mapa Conceptual Actividades Banco Azteca de Honduras				
Soporte	Banca Minorista	Cumplimiento Lavado de Activo /Financiamiento al Terrorismo		
		Procesos de Tecnología de Información		
		Legal		
		Recursos Humanos		
		Auditoría		
		Métodos y Procedimientos		
		Atención al Usuario		
		Administración y Finanzas		
		Normatividad		

4.5.3.9. Mapeo de Procesos

Para el mapeo de cada uno de los procesos de Banco Azteca de Honduras, la Unidad de Riesgos, debe apoyarse en el área de Métodos y Procedimientos, quién en conjunto con los coordinadores de riesgo operativo de cada Unidad de Negocio y de Soporte, llevan el levantamiento de actividades y posterior documentación de los procesos. El objetivo y las principales características del mapeo de procesos son:

- Identificar y conocer los procesos con mayor exposición al riesgo operativo. Para ello, Banco Azteca de Honduras ha mapeado los principales procesos de la operación diaria de la Institución.
- Entender e identificar cuáles son los principales riesgos operativos del proceso, en conjunto con el experto de dichos procesos de la Unidad de Negocio y/o de Soporte.

- Conocer los criterios de clasificación de los procesos, riesgos y controles. Para ello, la clasificación de los procesos se alinea a las clasificaciones de primer y segundo nivel, establecidas en la norma.

4.5.3.10. Procedimiento para el mapeo de procesos

Tabla 21. Procedimiento para el mapeo de procesos

Paso	Acción
1	Responsables de las Unidades de Negocio y/o Soporte / Unidad de Riesgos / Método Procedimientos Establecer una reunión inicial a fin de clarificar los objetivos del proceso y para identificar los coordinadores de riesgo operativo de cada uno de los procesos.
2	Responsables de las Unidades de Negocio / Unidad de Riesgos / Métodos Procedimientos Realizar un primer levantamiento del proceso a fin de entender las actividades y las relaciones que existen dentro del mismo.
3	Coordinadores de Riesgo Operativo / Unidad de Riesgos / Métodos y Procedimientos Realizar una reunión inicial con los coordinadores de riesgo operativo previamente designados por el Responsable de la Unidad de Negocio, a fin de acordar actividades a realizar y fijar agendas para el desarrollo del trabajo así como para explicar el contenido del proyecto.
4	Coordinadores de Riesgo Operativo / Unidad de Riesgos / Métodos y Procedimientos Mantenimiento de reuniones periódicas posteriores, con el fin de obtener información para tareas relativas a la descripción de procesos.
	Fin de Procedimiento

4.5.3.11 Matriz de Riesgos

Las Matrices de Riesgos permiten el acopio de información cualitativa y descriptiva tanto de los riesgos como de los controles, así como su clasificación por tipo de evento de riesgo operativo y línea de negocio asociados, de conformidad a lo establecido en los Anexos No. 1 y Anexo No. 2, de la Circular No. 195/2011, emitida por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Las matrices de riesgo se complementan con los cuestionarios de autoevaluación (CAE), los cuales permiten obtener una primera estimación basada en los datos subjetivos, pero cuantificables,

proporcionados por los responsables de riesgo operativo existentes en los diferentes procesos; y a nivel más agregado en toda la Entidad. Los principales objetivos de los CAE son:

- Recopilar los riesgos identificados al proceso.
- Identificar las categorías de riesgo, líneas de negocio y afectación a otros riesgos.
- Evaluación del experto en el proceso respecto a la frecuencia y periodicidad del evento y de la materialización de los impactos, así como del impacto medio y peor escenario.
- Evaluación de los impactos reputacionales por el experto del proceso.
- Valoración sobre la cobertura y efectividad de los controles existentes y adicionales.
- Monitorizar el desarrollo y seguimiento de los planes de mejora continua.
- Entrenamiento/formación del personal involucrado en el proceso de autoevaluación.
- Permitir la integración directa con la metodología de evaluación de riesgo operativo facilitando, de manera adicional, la identificación de fuentes de pérdida.

La información contenida en las Matrices de Riesgos se debe registrar bajo los siguientes criterios:

4.5.3.12 Con relación a los riesgos:

Tabla 22. Matriz de Riesgos con relación a los riesgos

Campo	Descripción
ID	Se refiere al ID o identificación del riesgo operativo
Riesgo	Nombre breve que defina el riesgo operativo levantado
Descripción Detallada del Riesgo	Descripción detallada del riesgo levantado

Continuación de tabla 22. Matriz de Riesgos con relación a los riesgos

Campo	Descripción
Impactos	Se define el impacto de un evento como “Todos aquellos costos extras derivados del evento operativo en que se hubieran ocurrido o haberse producido el evento”, como por ejemplo: restituciones, quebrantos, pérdida de recursos, contingencias legales, entre otros.
Categoría de Riesgo Nivel I	De acuerdo con la clasificación: 1. Fraude Interno 2. Fraude Externo 3. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo 4. Clientes, productos y prácticas empresariales 5. Daños a activos materiales 6. Interrupción del negocio y fallos en los sistemas 7. Ejecución, entrega y gestión de procesos
Categoría de Riesgo Nivel II	De acuerdo con la clasificación: 1.1. Actividades No Autorizadas 1.2. Robo y Fraude Interno 1.3. Robo y Fraude Externos 1.4. Seguridad de los Sistemas 1.5. Relaciones Laborales 1.6. Higiene y Seguridad en el Trabajo 1.7. Diversidad y Discriminación 1.8. Adecuación, Divulgación de Información y Confianza 1.9. Prácticas de Mercado Improcedentes 1.10. Productos Defectuosos 1.11. Selección, Patrocinio y Riesgos 1.12. Actividades de Asesoramiento 1.13. Desastres y otros Acontecimientos 1.14. Sistemas 1.15. Recepción, Ejecución y Mantenimiento de Operaciones 1.16. Seguimiento y Presentación de Informes 1.17. Aceptación de Clientes y Documentación 1.18. Gestión de Cuentas de Clientes 1.19. Contra partes Comerciales 1.20. Distribuidores y Proveedores
Línea de Negocio Nivel I	De acuerdo a la clasificación: 1. Finanzas corporativas 2. Negociación y ventas 3. Banca minorista 4. Banca comercial 5. Liquidación y pagos 6. Servicios de agencia y otros servicios

Continuación de tabla 22. Matriz de Riesgos con relación a los riesgos

Campo	Descripción
Línea de Negocio Nivel II	De acuerdo con la clasificación: 1.1. Finanzas corporativas 1.2. Finanzas de administraciones públicas 1.3. Banca de Inversión 1.4. Servicios de asesoramiento 2.1. Ventas 2.2. Creación de mercado 2.3. Posiciones Propias 2.4 Tesorería 3.1 Banca minorista 4.1. Banca comercial 5.1. Clientes externos 6.1. Custodia 6.2 Encargos de confianza 6.3 Fideicomisos 6.4 Cajeros Automáticos 6.5 Otros servicios
Afectación a Otros Riesgos	Si el riesgo identificado afecta a otros riesgos, como riesgo de mercado, riesgo de crédito, etc.

4.5.3.13 Con relación a la valoración del riesgo inherente

Tabla 23. Matriz de Riesgos con relación a la valoración del riesgo inherente

Campo	Descripción
Frecuencia Evento	Número de veces con que se estima que se produce el evento asociado al riesgo, independientemente de que conlleve pérdidas. Frecuencia sin efecto controles
Periodicidad Frec. Evento	Periodicidad (semanal, mensual, anual, etc.) con la que ocurre el evento asociado al riesgo, independientemente de que conlleve pérdidas. Periodicidad sin efecto controles
Impacto	Se estima en base al juicio experto sin considerar el efecto de controles

4.5.3.14 Con relación a la valoración del riesgo residual

Tabla 24. Matriz de Riesgos con relación a la valoración del riesgo residual

Campo	Descripción
Frecuencia Evento	Número de veces con que se estima (a futuro) que se produce el evento asociado al riesgo, independientemente de que conlleve pérdidas. Frecuencia neta (con efecto controles).
Periodicidad Frec. Evento	Periodicidad (semanal, mensual, anual, etc.) con la que ocurre el evento asociado al riesgo, independientemente de que conlleve pérdidas. Periodicidad neta (con efecto controles).
Frec. Evento de Pérdida	Número de ocasiones (a futuro) en que la ocurrencia del evento produciría pérdidas patrimoniales directas. Frecuencia neta (con efecto controles).
Periodicidad Frec. Evento de Pérdida	Periodicidad (semanal, mensual, anual, etc.) con la que ocurre el evento que produciría pérdidas patrimoniales directas. Periodicidad neta (con efecto controles).
Impacto Medio	Se estima en base a la experiencia histórica, para aquellas pérdidas que ya se hayan producido alguna vez, y se utiliza un criterio razonable para aquellas que nunca hayan acontecido.
Peor Escenario	Escenario más pesimista que pueda producirse dentro de una situación “razonable”, esto es, sin llegar a considerar sucesos catastróficos (terremotos, etc.)

4.5.3.15 Con relación a la valoración del impacto reputacional

Tabla 25. Matriz de Riesgos con relación a la valoración del impacto reputacional

Campo	Descripción
Grupos de Interés y Medios de Comunicación	De acuerdo con la clasificación: Sin efecto externo Sin cobertura mediática, ligero incremento en reclamaciones de clientes. Cobertura mediática local o del sector financiero, incremento en reclamaciones de clientes, posible pérdida de alguna cuenta de clientes. Cobertura mediática a escala nacional, incremento acusado en reclamaciones de clientes, alguna pérdida de clientes, solicitud de información del regulador (informal), posible implicación de funcionarios del Banco. Cobertura mediática nacional acusada y limitada a nivel internacional, pérdida seria de clientes, investigación formal del regulador, implicación de funcionarios del Banco. Cobertura mediática nacional e internacional acusada, pérdida de clientela a gran escala, alta implicación de funcionarios del Banco

Continuación de tabla 25. Matriz de Riesgos con relación a la valoración del impacto reputacional

Campo	Descripción
<p style="text-align: center;">Afectación a Clientes</p>	<p>De acuerdo con la clasificación:</p> <p>0. No es percibida por el cliente.</p> <p>1. De efecto ligero. No provoca molestias al Cliente, pero algunos Clientes pueden sentir la necesidad de pedir aclaraciones al Banco.</p> <p>2. El Cliente se ha de contactar necesariamente con el Banco o desplazarse a la oficina para solucionar el problema. La resolución es fácil y no genera complicaciones.</p> <p>3. Igual que el caso anterior, pero la resolución del problema es compleja y se puede demorar en el tiempo y generar molestias adicionales al Cliente.</p> <p>4. Importantes molestias al Cliente. Además de las gestiones con el Banco, habrá que hacer gestiones con terceros implicados en el error, justificar el error, hacer cartas, etc. Incluye costos económicos directos.</p> <p>5. Consecuencias nefastas. Igual que el caso anterior, pero con la pérdida inmediata del Cliente y la posibilidad de imputar responsabilidades legales al Banco.</p>

Es importante mencionar, que una vez que se tengan documentadas las Matrices de Riesgo se realiza lo siguiente:

- Validar, con el responsable del área correspondiente, al coordinador del riesgo operativo la matriz de Riesgos.
- La Unidad de Riesgos debe coordinar de forma anual la actualización de las mismas, a fin de que en ellas se reflejen las actividades actuales que realizan cada una de las unidades de negocio y soporte de Banco Azteca de Honduras.

4.5.3.16 Procedimiento para la Matriz de Riesgos

Tabla 26. Procedimiento para la Matriz de Riesgos

Paso	Acción	
1	¿El proceso cuenta con Mapa?	
	Si	No
	Continúa en el paso 2.	Realizar Mapa de Procesos en conjunto con Métodos y Procedimientos y la Unidad de Riesgos.
2	Coordinadores de Riesgo Operativo en conjunto con Unidad de Riesgos Mediante una reunión presencial, para cada proceso, se identifican los puntos débiles enfocando sus riesgos y se enumeran en forma de lista.	
3	Coordinadores de Riesgo Operativo Para cada uno de los riesgos identificados en el paso 2, se identifican y documentan los controles existentes destinados a evitar, reducir o transferir cada uno de los riesgos.	
4	Unidad de Riesgos Se registra la información del paso 2 y paso 3 en un formato bajo el nombre Matriz de Riesgos.	

4.5.3.17 Base de Datos de Eventos de Pérdida

La administración del riesgo operativo constituye un proceso continuo y permanente, por lo cual es necesario que el banco conforme base de datos para cumplir con los siguientes criterios:

- Deben registrarse los Eventos de Pérdida originados en toda la Institución, para lo cual se diseñarán políticas, procedimientos de captura, y entrenamiento al personal que interviene en el proceso.
- Debe registrarse, como mínimo, la siguiente información referida al evento y a las pérdidas asociadas:

- Código de identificación del evento (asignado por la Institución): Tipo de Evento de Pérdida, según tipo de Eventos de Pérdida por Riesgo Operativo, señalados en el Anexo 1 de la Circular CNBS No.195/2011, emitida por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras.
- Línea de Negocio asociada, según tipo de Líneas de Negocio Genéricas, señaladas en el Anexo 2 de la Circular CNBS No.195/2011, emitida por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras (opcional).
- Título del evento.
- Descripción del evento.
- Proceso o Área a la que pertenece el evento.
- Fecha de Ocurrencia o de Inicio del evento.
- Fecha de Descubrimiento del evento.
- Fecha de Registro Contable del evento.
- Monto(s) bruto(s) de las(s) pérdida(s).
- Montos(s) recuperado(s) mediante coberturas existentes de forma previa al evento.
- Monto total recuperado.
- Cuenta(s) Contable(s) asociada(s) (si aplica).
- Identificación si el evento está asociado con el Riesgo de Crédito.

En el caso de eventos con pérdidas múltiples, se debe registrar la información mínima requerida por cada pérdida, y establecerá la forma de agrupar dicha información por el evento que las originó. De otro lado, puede registrarse información parcial de un evento, en tanto se obtengan los demás datos requeridos. Por ejemplo, podrá registrarse primero el monto de la pérdida, para posteriormente añadir las recuperaciones asociadas. Banco Azteca de Honduras estima que una

base de datos centralizada permitirá registrar, ordenar, clasificar y disponer de información sobre los Eventos de Pérdida de Riesgo Operativo.

Éstos deben ser clasificados por factores, determinando la frecuencia del evento y el efecto producido, debiendo contener como mínimo la información antes mencionada y ser remitida por medios electrónicos o de la forma que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros de Honduras lo determine.

Para la conformación de la Base de Datos de Eventos de Pérdida por Riesgo Operativo, sea adecuó el catálogo contable de quebrantos, a fin de facilitar la identificación y clasificación de los diferentes tipos de pérdida. Así mismo, se administra la base de datos de los diferentes tipos de eventos de pérdida en el sistema de gestión de riesgo operativo, de acuerdo con la estructura definida en la normatividad aplicable.

Para efectos de lo anterior, Banco Azteca de Honduras establecerá mecanismos que aseguren un adecuado flujo, calidad y oportunidad de la información entre la referida Unidad de Riesgo Operativo y el resto de las Unidades de Negocio, a fin de que estas últimas provean a la primera los elementos necesarios para llevar a cabo su función. Por lo anterior se ha establecido el siguiente procedimiento para el acopio, registro y administración de los diferentes tipos de Eventos de Riesgo Operativo. A continuación, se presenta el Modelo Conceptual del Proceso de Conformación de la Base de Datos de Eventos de Riesgo Operativo.

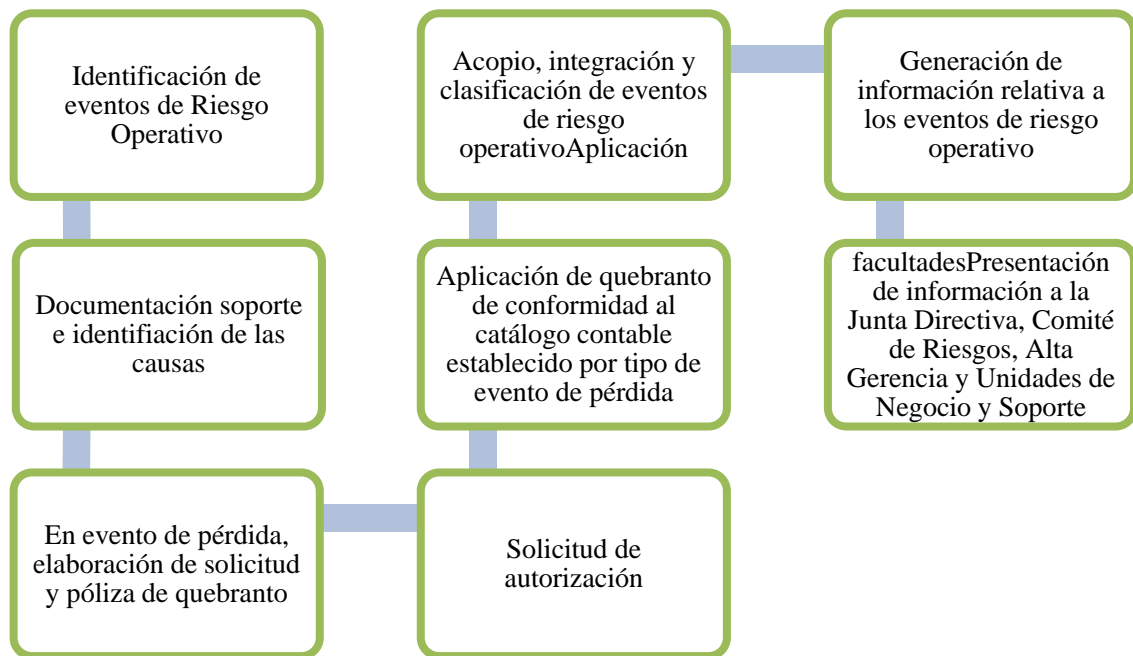


Figura 24. Modelo Conceptual del Proceso de Conformación de la Base de Datos de Eventos de Riesgo Operativo

4.5.3.18 Evaluación de Riesgos

Para la cuantificación de riesgos, Banco Azteca de Honduras debe considerar dos formas para evaluar el Riesgo Operativo:

Tabla 27. Formas para evaluación del riesgo

Metodología Cualitativa Ex-ante (Juicio Experto)	Metodología Cuantitativa Ex-post (Riesgos Materializados)
<ul style="list-style-type: none"> Estimación de los riesgos y sus posibles impactos a través de su evaluación por parte del Coordinador de Riesgo Operativo. Reforzamiento de las medidas de control. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de pérdidas a través de la identificación de eventos. Medición del riesgo operativo a partir registro de las pérdidas que ocasiona.

Banco Azteca de Honduras debe contar con dos metodologías para la cuantificación del Riesgo Operativo, por un lado la metodología cualitativa mediante la cual se cuantifica el Riesgo

Operativo considerando la frecuencia y la severidad de los riesgos (información obtenida con los Coordinadores de Riesgo Operativo de cada Unidad de Negocio) y por el otro, la metodología cuantitativa, la cual genera la exposición de riesgo operativo a partir de la información recogida en la base de datos de eventos de pérdida.

4.5.3.19 Metodología Cualitativa Ex-ante (Juicio Experto)

Banco Azteca de Honduras debe implementar una evaluación de riesgos operativos, donde cada riesgo es evaluado en términos de frecuencia y severidad. Asimismo, el Banco debe valorar los riesgos operativos en base a aspectos no cuantificables. De manera complementaria, se valoriza el entorno de control de los riesgos mediante el establecimiento de medidas de control y mitigación para minimizar pérdidas por este tipo de riesgo, evaluado la cobertura y efectividad de cada control. Banco Azteca de Honduras considera que las metodologías y herramientas para estimar o cuantificar el riesgo operativo son acordes y adecuadas de conformidad con el tamaño, naturaleza de los niveles de riesgos asumidos por el Banco y volumen de las operaciones.

La evaluación de los riesgos operativos se realiza de acuerdo con la metodología de juicio experto en donde se considera para cada uno de los procesos de las distintas Unidades de Negocio, incluyendo las áreas de soporte (Sistemas, Jurídico, Recursos Humanos, Auditoría, etc.), y de manera más específica para cada uno de los riesgos previamente identificados, tanto la frecuencia como la severidad que se tendría en caso de materializarse dicho riesgo. Los responsables de cada Unidad de Negocio asignarán la frecuencia en concordancia a su experiencia, tomando en cuenta lo ya observado y determinarán, de acuerdo con el juicio experto, la pérdida económica que podría presentarse.

4.5.3.20 Riesgo Inherente vs Riesgo Residual en el Marco de la Metodología de Gestión de Riesgo Operativo

Para un riesgo identificado, la valoración que se considera más representativa y más relevante es la valoración residual, que muestra la estimación del riesgo existente, por ello, se considera que alcanzar dicha valoración de riesgo residual a través de una "fórmula" de riesgo inherente y de efectividad del entorno de control puede ser erróneo por:

- El riesgo inherente o el riesgo existente sin controles es difícil de estimar por los dueños de los procesos, puesto que no es el riesgo real que perciben en su día a día.
- La valoración del entorno de control por los responsables de los controles puede dar lugar a una visión conservadora del nivel de riesgo existente, dado que habitualmente los controles se valoran como adecuados.

Es por ello que en la metodología Banco Azteca de Honduras debe considerarse:

- El riesgo residual se estima por los dueños del proceso directamente como su mejor estimación de frecuencia y severidad asociada a los riesgos, en el contexto actual (con los controles actuales).
- El riesgo inherente se evaluará como una evaluación adicional que permita discriminar entre los riesgos que implican una alta exposición por el simple ejercicio de la actividad y aquellos que son riesgos menores independientemente del control existente. Se hará una evaluación directa de la frecuencia y de la severidad sin considerar los controles.
- Los controles se evalúan en su cobertura y efectividad complementariamente de tal forma que permitan identificar controles que no sean efectivos en el momento actual.

4.5.3.21 Evaluación del Riesgo Inherente:

Se entiende como Riesgo Inherente como el nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles. La medición bajo este supuesto permite identificar y diferenciar si existe un nivel bajo de riesgo o el nivel de riesgo es elevado pero los controles mitigan de forma importante el riesgo. Aunque resulta compleja la medición del Riesgo Inherente se recolectarán en los Cuestionarios de Autoevaluación (CAE's), para fines de reconocimiento, los valores inherentes de frecuencia y severidad proporcionados por los responsables de los procesos en las entrevistas de evaluación, generando una medida de Pérdida Esperada (PE) y Valor en Riesgo (VaR) que sea comparable con la estimación de las mismas medidas generadas a partir de valores residuales.

Es importante mencionar que los valores de frecuencia y severidad (Inherentes), recogidos en los CAE's, pueden resultar extremos dado que ante un escenario de ausencia total de controles o mitigantes, la materialización del riesgo se puede dar en todos los eventos con un impacto económico total. Por otro lado, al solo existir un valor de impacto total, éste se dividirá entre dos para obtener así un valor de "pérdida media inherente" necesario para la construcción de la distribución de severidad.

4.5.3.22 Evaluación del Riesgo Residual:

El riesgo residual es definido como aquel riesgo propio de la actividad considerando el efecto del entorno de control de la actividad.

El riesgo residual se valoriza en términos de frecuencia e impacto, lo que nos permite obtener las variables cualitativas de Pérdida Esperada (PE) y Valor en Riesgo (VaR).

La frecuencia se estima “neta” de los efectos de los controles y cualquier otro factor de reducción de número de eventos.

La frecuencia de ocurrencia se estima considerando la ocurrencia de eventos futuros, es decir, además de considerar la experiencia histórica del Banco, incorpora la visión del responsable sobre la frecuencia futura tomando en cuenta todos los factores que estime necesarios.

Si un evento es la suma de la ocurrencia de un conjunto de factores, la estimación de la frecuencia se calcula a partir de la valoración conjunta de la frecuencia de cada uno de los factores; en otras palabras, se descompone el evento en cada uno de los factores, se estima la frecuencia de cada uno de ellos, y se calcula la frecuencia conjunta.

- Frecuencia Total (del evento). - Número de veces que se estima se producirá en el futuro el evento de riesgo operativo, independientemente que conlleve pérdidas al Banco, incluyendo el efecto de los controles.
- Periodicidad de la Frecuencia Total. - Es la periodicidad, ya sea semanal, mensual, anual, etc., con la que ocurre el evento asociado al riesgo, independientemente de que conlleve pérdidas para la Institución, con el efecto de los controles.
- Frecuencia del Evento de Pérdida. - Número de ocasiones (a futuro) en que la ocurrencia del evento producirá pérdidas patrimoniales directas al Banco, reconociendo el efecto de los controles.

- Periodicidad de la Frecuencia del Evento de Pérdida, - Es la periodicidad, ya sea semanal, mensual, anual, etc., con la que ocurre el evento que produciría pérdidas directas a la Institución, incluyendo el efecto de los controles.

Los impactos son estimados "netos" del efecto de los controles y otros factores que los reducen. La cuantificación del impacto recoge todos los costos extras derivados del evento de riesgo operativo, en que no se hubiera incurrido de no haberse producido.

4.5.3.23 Impactos Financieros

- Impacto Medio.- Se estima el impacto medio que la ocurrencia de dicho evento de pérdida pueda originar en un futuro próximo, en base a la experiencia histórica, para aquellas pérdidas que ya se hayan producido alguna vez, y se utiliza un criterio razonable para aquéllas que nunca hayan ocurrido, siempre basándose en juicio experto.
- Peor escenario. - Es el escenario más pesimista que pueda producirse dentro de una situación "razonable", sin llegar a considerar sucesos catastróficos.

La cuantificación del impacto medio y peor escenario debe recoger todos los costos extras derivados del evento operativo de pérdida en que no se hubiera incurrido de no haberse producido: (1) indemnizaciones (ej. Intereses por retrasos en liquidaciones, etc.); (2) pérdida de recursos (ej. Pagos realizados a una contraparte incorrecta no devueltos, errores en la documentación legal que impiden la reclamación de terceros, etc.); (3) castigos (ej., Fraudes, pérdidas por contrataciones no autorizadas, pérdidas derivadas de contrataciones con contrapartes con líneas excedidas, etc.); (4)

acciones regulatorias (ej. multas, etc.); (5) pérdidas o daños en los activos (ej. gastos de abogados, etc.).

Los impactos deberán ser estimados "netos" del efecto de los controles y otros factores de reducción de pérdidas. Ejemplo: en el caso de que existan controles a partir de un determinado importe, niveles de autorización, etc. el impacto del evento deberá considerar la existencia de este control.

4.5.3.24 Impacto No financiero – Riesgo Reputacional

Su valoración se realiza a través de una escala cualitativa, por medio de la valoración de la afectación en los clientes y el impacto en otros grupos de interés y mediáticos.

Tabla 28. Impacto No financiero – Riesgo Reputacional

Impacto en clientes	Impacto en otros grupos de interés y Mediáticos
1. Defecto ligero. No provoca molestias al cliente, pero algunos clientes pueden sentir la necesidad de pedir aclaraciones al Banco.	1. Sin cobertura mediática, ligero incremento de reclamaciones de los clientes.
2. El cliente se contacta necesariamente con el Banco o se desplaza a la oficina para solucionar el problema. La solución es fácil y no genera complicaciones.	2. Cobertura mediática local o del sector financiero, incremento en reclamaciones de clientes, posible pérdida de alguna cuenta de los clientes.
3. Igual que al anterior, pero la solución del problema es compleja, toma tiempo y puede generar molestias adicionales al cliente.	3. Cobertura mediática a escala nacional, incremento acusado en reclamaciones de clientes, alguna pérdida de clientes, solicitud de información al regulador (informal) y posible implicación de los Directivos del Banco.

Tabla 29. Impacto No financiero – Riesgo Reputacional

Impacto en clientes	Impacto en otros grupos de interés y Mediáticos
4. Importantes molestias al cliente. Además de las gestiones con el Banco, existirán gestiones con terceros implicados en el error, justificar el error, hacer cartas. Incluye costos económicos directos.	4. Cobertura mediática nacional acusada y limitada a nivel internacional, pérdida seria de clientes, investigación formal del regulador, implicación de directivos de la Entidad.
5. Consecuencias nefastas. Igual que el caso anterior, pero con la pérdida inmediata del cliente y la posibilidad de Imputar responsabilidades legales al Banco.	5. Cobertura mediática nacional e internacional acusada, pérdida de clientes a gran escala, alta implicación de la dirección del Banco.

La determinación de los valores de las variables de frecuencia y severidad por parte del responsable de cada proceso se complementa con un análisis estadístico, el cual permite el reconocimiento tanto de las exposiciones futuras de riesgo operativo a 1 año (visión prospectiva), así como su contraste con la materialización de dichos riesgos a través de los eventos de pérdida históricamente observados (visión retrospectiva).

Para la aplicación de este enfoque y, más concretamente, para la construcción de una distribución de pérdidas operativo se opta por la aplicación de un modelo actuarial, que propone construir la distribución de pérdidas operativo a partir de la distribución de frecuencia y otra de severidad.

4.5.3.25. Modelización de Frecuencia y Severidad

De la familia de distribuciones que muestran el comportamiento de los datos de frecuencia de ocurrencia de eventos (discretas) y la severidad de los mismos (continuas), se determinó para la

modelización de estas variables la aplicación de la distribución Poisson, como distribución modelizadora de la frecuencia de ocurrencia de los eventos de riesgo operativo.

La distribución Poisson es una de las más comunes en riesgo operativo para modelar la frecuencia de los eventos debido a su facilidad para ajustar la mayoría de los datos; una de sus propiedades principales es que su construcción se da a través de un único parámetro que permite ajustar la frecuencia de ocurrencia de los eventos a partir de la información obtenida de los cuestionarios de autoevaluación (frecuencia media) La función de masa de una Poisson de parámetro λ es: $Px = e^{-\lambda} \frac{\lambda^x}{x!}$ Por lo tanto, conocido el valor del parámetro λ , la distribución queda completamente definida.

La media de una Poisson es igual a su parámetro: $EPoisson\lambda = \lambda$ Tomando λ igual al valor de la frecuencia de ocurrencia de los eventos de riesgo operativo obtenida en el cuestionario de autoevaluación, se obtiene la distribución de frecuencia de ocurrencia de dichos eventos. La distribución Weibull como distribución modelizadora de la severidad de los eventos de riesgo operativo.

La distribución Weibull es una distribución flexible y de cola ancha; característica importante que tiene que cumplir la distribución que modelice la severidad de los eventos de riesgo operativo, por lo que se considera una distribución adecuada para ajustar los impactos. Los parámetros de la Weibull se calculan a partir de la información obtenida en los cuestionarios de autoevaluación (impacto medio y peor escenario que pueda presentarse en un periodo determinado, p. ej. 10años).

4.5.3.26 Cálculo del indicador de Exposición al Riesgo (VaR Cualitativo).

Una vez definida la distribución de frecuencia y severidad que modelizarán cada riesgo, se realiza la agregación de ambas distribuciones. A partir de ésta se calcula el VaR con un nivel de confianza del 99%. Es un operador matemático que transforma las funciones de frecuencia (f) y de severidad (s), en una tercera función que superpone la función (f) y una versión transformada de (s). Para el proceso de agregación se utiliza el modelo no paramétrico de Simulación Monte Carlo. Una Simulación de Monte Carlo consiste en la generación de escenarios aleatorios para obtener la Distribución de Pérdidas Agregadas. Un escenario es un valor concreto obtenido aleatoriamente a través de una función integrada.

4.5.3.27 Determinación del Riesgo Operativo

Indicador de Exposición al Riesgo (VaRRgo) Una vez obtenido el valor simulado de la variable aleatoria de pérdida de cada escenario, se calcula el valor del percentil para el nivel de confianza determinado (99%). El valor de este percentil equivale al VaR Operativo o Indicador de Exposición de Riesgo. Pérdida Esperada (PERgo): Se determina como el valor de la media de la distribución de los escenarios de pérdida generados. Pérdida No Esperada (PNERgo): Se calcula como la diferencia entre el VaR y la Pérdida Esperada.

Una vez calculados los Indicadores de Exposición al Riesgo (VaR's), Pérdidas Esperadas y Pérdidas No Esperadas para cada riesgo, la estimación del Riesgo Operativo a un nivel superior (proceso, línea de negocio, tipo de evento de pérdida, factor de riesgo, ORC, Entidad, etc.) se llevará a cabo a través de la suma de los indicadores de exposición de riesgo de los correspondientes

riesgos del nivel inferior que lo compongan, lo que supone la ausencia de correlación entre los diferentes riesgos que conforman el riesgo operativo del nivel que se desea medir.

$$IEA_{OPERATIVO} = \sum_{i=1}^N IEA_{i(ORC)}$$

Ecuación 1. Indicador de Exposición al Riesgo

Fuente: Basilea (2018)

$$PE_{OPERATIVO} = \sum_{i=1}^N PE_{i(ORC)}$$

Ecuación 2. Pérdidas Esperadas

Fuente: Basilea (2018)

$$PNE_{OPERATIVO} = \sum_{i=1}^N PNE_{i(ORC)}$$

Ecuación 3. Pérdidas No Esperadas

Fuente: Basilea (2018)

Análisis de los resultados en términos de Pérdida Esperada y Valor en Riesgos

Una vez estimada la exposición al riesgo operativo de los procesos evaluados, se analizan los resultados obtenidos y se sitúan los riesgos dentro del mapa de calor que se muestra a continuación, el cual nos permite determinar la criticidad de los riesgos en términos de Pérdida Esperada (PE) y Valor en Riesgo (VaR).

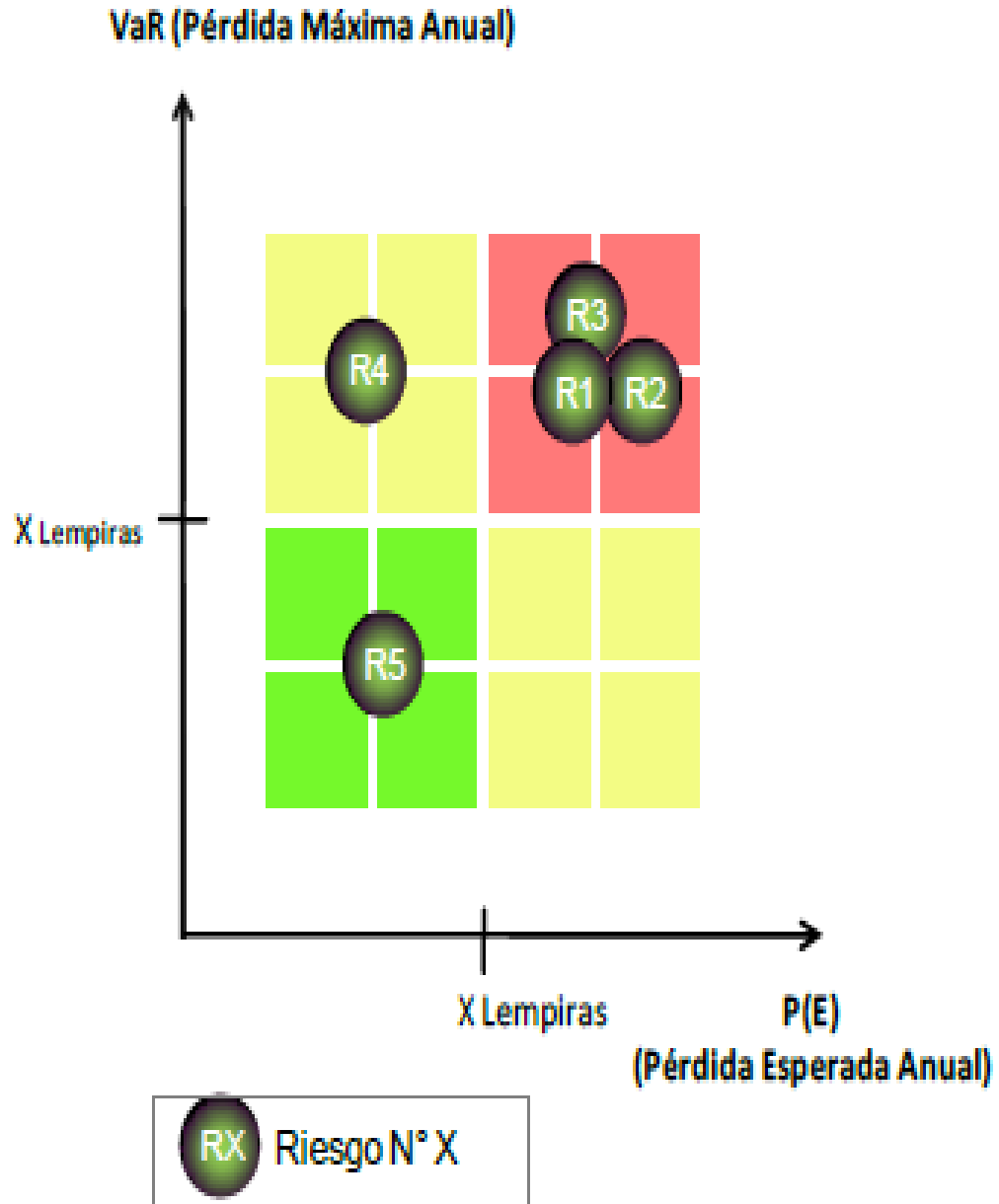


Figura 25. Análisis de los resultados en términos de Pérdida Esperada y Valor en Riesgos

Análisis de los resultados por impacto reputacional

De manera adicional al análisis de los resultados en base a la PE y VaR, se analiza el impacto de los riesgos en el Riesgo Reputacional, y se clasifican en una de las tres zonas de riesgo que se muestra a continuación:

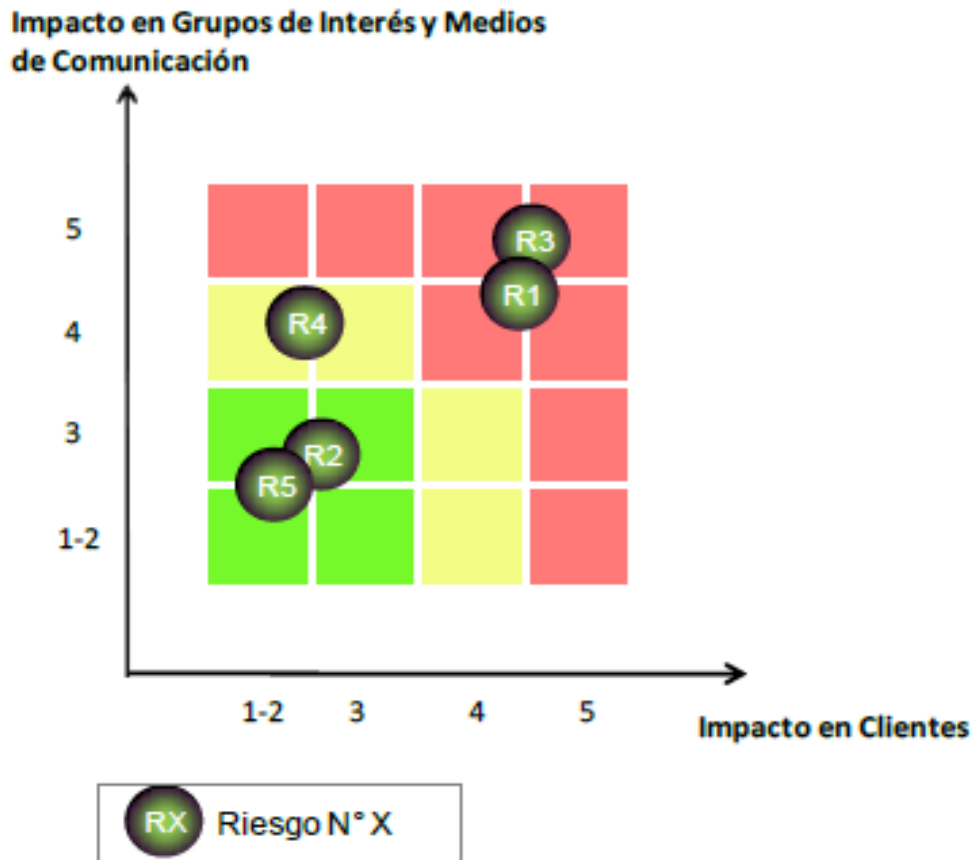


Figura 25. Análisis de los resultados por impacto reputacional

4.5.3.28 Metodología Cuantitativa Ex-Post (Riesgos Materializados)

La estimación del riesgo operativo permite, a partir de la información recogida en la Base de Datos de Eventos de Pérdida (eventos efectivamente materializados –ya impactados en el Estado de Resultados-, realizar inferencia sobre las posibles pérdidas futuras, otorgando mayor importancia a los eventos extremos o quebrantos operativos significativos (VaR Operativo).

En cuanto se cuente con información estadísticamente significativa, Banco Azteca de Honduras estará en posibilidades de realizar los cálculos del VaR Operativo.

4.5.3.29 Apetito y Tolerancia al Riesgo Operativo

La Administración Integral de Riesgos debe considerar el establecimiento de niveles de apetito y tolerancia al riesgo, cuyo objetivo es determinar el nivel de riesgo que Banco Azteca de Honduras está dispuesto a aceptar y qué tanto se puede desviar producto de las posibles fallas en su operación o derivado del riesgo legal.

Incluir niveles de apetito y tolerancia al riesgo permite implantar una función de seguimiento, invariablemente para poder emitir alertas y desarrollar estrategias para volver a un nivel de riesgo aceptable.

Ejemplo Metodología

- Determinar una tolerancia máxima en el impacto de la Institución por eventos de riesgo operativo y legal de los años 20XX y 20XX, considerando un nivel de tolerancia total para ambos tipos de riesgo.
- Con la información recopilada se procede calcular el percentil 70, que es el valor debajo del cual se encuentran el 70% de las observaciones, tanto para riesgo operativo como para el riesgo legal.

El cálculo del percentil se obtiene de la siguiente forma:

En primer lugar, buscamos la clase donde se encuentra en la tabla de las frecuencias acumuladas.

$$\frac{k \times N}{100}, \quad k = 1, 2, \dots, 99,$$

Ecuación 4. Cálculo de la clase en tabla de frecuencias acumuladas

Fuente: COOCIQUE, (2018)

$$P_k = L_i + \frac{\frac{k \times N}{100} - F_{i-1}}{f_i} \times a_i$$

Ecuación 5. Cálculo del percentil

Fuente: COOCIQUE, (2018)

Li Es el límite inferior de la clase donde se encuentra el percentil.

N Es la suma de las frecuencias absolutas.

Fi-1 Es la frecuencia acumulada anterior a la clase del percentil.

ai Es la amplitud de la clase.

Una vez que se obtienen los valores tanto para riesgo operativo y legal se definen los niveles de apetito y tolerancia por tipo de riesgo. Para definir la tolerancia máxima se considera el percentil 80.

Resultados

Se determinó como tolerancia máxima por eventos de pérdida por riesgo operativo y riesgo legal de 21 millones de lempiras anuales (8 millones para riesgo legal y 12.7 millones para riesgo operativo). Por otro lado, se establecieron primordialmente niveles de apetito al riesgo, los cuales se distribuyen como se presenta a continuación:

Tipo de Riesgo	\$ Monto (millones de Lempiras)
Riesgo Legal	6.5
Riesgo Operativo	9.9
Riesgo Operativo Total	16.4

Se determinaron alarmas preventivas para cada tipo de riesgo, con la finalidad de medir, supervisar, corregir y tomar medidas con base a los eventos de pérdida.

Los montos fueron obtenidos bajo el percentil 70 de la distribución de eventos de pérdida acumulados. Dichas alarmas se generaron como se muestra a continuación:

Tabla 30. Ejemplo de Alertas Preventivas

Alertas Preventivas					
	Riesgo	Nivel de Tolerancia (NT)	Rojo	Amarillo	Verde
Apetito por el riesgo	Legal	6.5 mdl	$PA \geq AR * 75\%$	$AR * 75\% > PA \geq NT * 25\%$	$PA < AR * 25\%$
	ROp (sin legal)	9.9 mdl			

mdl= Millones de Lempiras.
PA= Pérdidas Acumuladas.

En caso de que el nivel de riesgo observado alcance alerta amarilla en el nivel de apetito autorizado por el Comité de Riesgos y la Junta Directiva, la Unidad de Riesgos, inmediatamente después de haberla detectado, informará al área correspondiente sobre la desviación de dicho nivel, quién deberá iniciar un análisis con la finalidad de disminuir y tratar de evitar futuras pérdidas.

En caso de que el nivel de riesgo observado alcance la alerta roja, el área correspondiente deberá presentar propuestas de acciones correctivas necesarias.

Una vez identificados los Eventos de Riesgo Operativo y las fallas o insuficiencias en relación con los factores de este riesgo y su incidencia para la Institución, se tiene la capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir, evitar o transferir. La decisión sobre las acciones como respuesta al riesgo es en función al análisis costo-beneficio y a cargo de las diferentes unidades de la organización dependiendo del nivel de tolerancia en donde el riesgo se encuentre ubicado, ello en conformidad con los criterios establecidos en el apetito y tolerancia al riesgo operativo.

Asimismo, existe una visión clara de los diferentes tipos de exposición al riesgo operativo y su prioridad, con el objeto de alertar en la toma de decisiones y acciones, entre otras: revisar estrategias y políticas; actualizar o modificar procesos y procedimientos establecidos; implantar o modificar límites de riesgo; constituir, incrementar o modificar controles; implantar planes de contingencias; revisar términos de pólizas de seguros contratadas; contratar servicios provistos por terceros; u otros, según corresponda.

Esta etapa considera el establecimiento de las acciones o mecanismos de cobertura y control implementados por la Institución con la finalidad de prevenir o reducir los efectos negativos en caso de materializarse los eventos adversos de riesgo operativo, por lo que se podrá establecer planes de acción para implementar medidas que busquen mitigar los eventos de riesgo identificados. Así, las acciones como respuesta al riesgo operativo en base a su nivel de exposición son:

Tabla 31. Exposición al Riesgo

Exposición al Riesgo	Acciones
Bajo	-Aceptación del Riesgo
Medio	-Monitoreo del Riesgo y/o -Implementación de planes de Acción
Alto	-Implementación de Planes de Acción -Transferencia del riesgo

4.5.3.30 Procedimiento Gestión de Riesgo Operativo

Tabla 32. Procedimiento Gestión de Riesgo Operativo

Paso	Acción
1	<p>Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>Comunica a los responsables o coordinadores de las diferentes unidades funcionales para las actividades de administración de riesgo operativo, su implicación en el ejercicio de evaluación de los riesgos y controles operativos en el ámbito de su responsabilidad.</p>
2	<p>Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>Identifica con apoyo de los responsables de las unidades funcionales y tomando como marco de referencia la documentación con que cuenta cada Unidad (Flujogramas de proceso, manuales de políticas y procedimientos. etc), los siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura y Funciones del Área. • Procesos clave que realiza la Unidad y el objetivo de los mismos. • Riesgos operativos asociados a los procesos. • Controles existentes.
3	<p>Unidad de Gestión de Riesgo</p> <p>Genera mapas de riesgos y clasifica los riesgos identificados por tipo de evento de pérdida, factor de riesgo y línea de negocio.</p>
4	<p>Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>Evalúa de acuerdo a las escalas establecidas, mediante entrevista con los responsables de las Unidades de Negocio y de Soporte (a juicio experto):</p> <ul style="list-style-type: none"> • El impacto, es decir, la pérdida económica que se generaría en caso de que se materializara el riesgo. • La frecuencia con la que se puede presentar el riesgo. • La cobertura y efectividad de los controles establecidos.

Continuación de tabla 32. Procedimiento Gestión de Riesgo Operativo

Paso	Acción
5	<p>Auditoría Interna Revisa la cobertura y efectividad de los controles e informa los resultados a la Unidad de Gestión de Riesgos</p>
6	<p>Unidad de Gestión de Riesgos Coteja la información proporcionada por Auditoría Interna contra la obtenida a través de las Unidades de Negocio y de Soporte (a juicio experto) y elabora un diagnóstico que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación de procesos, riesgos identificados clasificados por tipo de evento de pérdida, factor de riesgo y línea de negocio, así como las actividades de control interno establecidas para mitigar dichos riesgos. • Evaluación de los riesgos en términos de su: <ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia de presentación. - Severidad (Impacto económico). - Cobertura y efectividad de los controles. • Score de Riesgo Absoluto. • Score de Riesgo Residual. • Conclusiones.
7	<p>Unidad de Gestión de Riesgos</p> <p>Diseña e implementa en coordinación con las Unidades de Negocio y de Soporte, en el ámbito del Subcomité de Riesgo Operativo, los indicadores de riesgo (KRI's) y monitorea a través de éstos el comportamiento y la exposición de riesgo operativo.</p>
8	<p>En caso de que el indicador de riesgo rebase los niveles de tolerancia establecidos, se informará al Comité de Riesgos y se establecerán planes de acción para reducir el nivel de riesgo.</p>
9	<p>Comité de Riesgos</p> <p>Con base en los niveles de tolerancia aprobados por la Junta Directiva, determina el tratamiento a seguir para el riesgo identificado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitarlo. • Aceptarlo. • Reducirlo. • Transferirlo.
10	<p>Unidades de Negocio</p> <p>Diseñan las estrategias de mitigación del riesgo y se encargan de la instrumentación de las mismas, en caso de determinar que es necesario establecer un tratamiento o plan de mitigación.</p>

Continuación de tabla 32. Procedimiento Gestión de Riesgo Operativo

Paso	Acción
11	Unidad de Gestión de Riesgos Elabora reportes y envía o presenta a: <ul style="list-style-type: none">• Comité de Riesgos.• Alta Gerencia y Gerencia General.• Unidades de Negocio.

4.5.3.31 Procedimiento de evaluación de Riesgos de Nuevos Productos y cambios importantes en el ambiente de Negocio, Operativo e informático

Banco Azteca de Honduras establece las actividades y responsabilidades que deben tenerse en cuenta para el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios, siendo aplicables a todas las áreas del Banco involucradas directa o indirectamente en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y/o servicios.

- Producto: Bienes y/o servicios brindados por el Banco a sus clientes y usuarios.
- Nuevo Producto: Producto lanzado por primera vez por el Banco, o cuando se realiza un cambio importante en un producto existente que modifica su perfil de riesgos.
- Cambio Importante: Se considera como cambio importante en el ambiente de negocios, operativo o informático a:
 - Cambios en la forma en la que se conducen el negocio originados por modificaciones en las condiciones económicas, políticas o legales tanto internas como externas.
 - Subcontrataciones de la operación.
 - Implementación por primera vez de un nuevo canal de atención y/o modificaciones importantes a su funcionamiento.

- Cambios relevantes en la infraestructura tecnológica.
- Cambios significativos en los procesos derivados de modificaciones al marco normativo vigente aplicable a las operaciones que realiza el Banco.

4.5.3.32 La Unidad de Gestión de Riesgos se guiará por los siguientes lineamientos:

Una vez obtenida toda la información pertinente relacionada a nuevos productos y/o cambios importantes en el ambiente de negocio, operativo o informático, elaborará el Informe de riesgos con los riesgos identificados. El Riesgo Legal y el Tecnológico deberán ser identificados por el Área Legal y el Área de Sistemas respectivamente, y deberán ser enviados a la Unidad de Riesgos para su incorporación en el Informe de Riesgos. El Informe de Riesgos dependerá de la veracidad y calidad de la información proporcionada por la Unidad de Negocio, dicha medición se realizará en conformidad con los procedimientos y procesos descritos en el Manual Integral de Riesgos.

Deberá informar a la Gerencia General y al Comité de Riesgos los riesgos asociados para cada uno de los nuevos productos y/o de los cambios importantes en el ambiente de negocio, operativo o informático.

Debe proponer al Comité de Riesgos los límites de exposición de riesgo aplicables al nuevo producto y/o al cambio a ejecutar. Por su parte, los límites de riesgo que se propongan deben considerar la posibilidad de que los mercados se comporten de manera estable o que estén expuestos a eventos extremos.

4.5.4 Implicaciones para implementación del modelo de gestión del riesgo operativo

Es necesario fomentar cierto cambio en la cultura de gestión del riesgo. Por lo tanto deben considerarse principios esenciales para el adecuado desarrollo y establecimiento de dicho modelo, mismos que se enuncian como la objetividad, basándose en criterios estándar; Consistencia tomando un mismo perfil de riesgo para generar la misma información; Relevancia por medio de Auditorías controladas por la propia entidad en la identificación de riesgos; Transparencia en la información de los niveles de la organización; Análisis integral en la gestión que incluya todas las áreas del banco; así como un análisis completo para identificar, registrar y controlar todos los riesgos a los que la entidad se expone diariamente.

Un riesgo identificado es menos propenso a materializarse que uno no identificado, ya que la oportunidad e integridad de los datos/información es esencial pues sin ella la gestión de los riesgos no sería posible y la propagación de una cultura de atención al riesgo es tan importante como el modelo de gestión, así como la disciplina, estructura, asignación de responsabilidades. Por esta razón se pretende la realización de una asignación de impactos entre todos los responsables.

4.5.5 Procedimientos en materia de Riesgo Operativo

Dentro de los principales procedimientos en materia de Riesgo Operativo tenemos los siguientes:

- La identificación y análisis de riesgos implícitos en el lanzamiento de nuevos productos, así como otros riesgos que pudieran presentarse a causa de la operación del nuevo producto.
- Proporcionar en tiempo y forma la información de riesgo operativo correspondiente a las instancias designadas para su análisis y así poder atender, en su caso, cualquier observación.

- Conocer los pasos para la identificación de los eventos de pérdida por Riesgo Operativo de las Unidades de Negocio para su futura materialización y su presentación como quebrantos.

Por lo anterior, el plan de mejora con procedimientos en materia de Riesgo Operativo establece los principios, criterios generales y parámetros mínimos que Banco Azteca de Honduras debe observar en el diseño, desarrollo y aplicación de su gestión de riesgo, el cual debe incluir la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo. El mismo es de carácter general en su aplicación para todas las áreas, funcionarios y empleados, es decir, todos que de alguna u otra manera estén relacionados con algún factor de riesgo operativo en el banco.

Las Políticas y Procedimientos deben ser revisados y validados con una periodicidad mínima de un año, contando con sus debidas autorizaciones por parte del Comité de Riesgos y la Junta Directiva del banco.

4.5.6 Herramienta de Evaluación de Riesgo Operativo

Según entrevista realizada al Gerente de Riesgos de Banco Azteca de Honduras detectamos que la metodología que utilizan para evaluar el riesgo operativo muy manual por lo que le proponemos el uso de la siguiente herramienta la cual es apta para ser aplicada al proceso según la actividad que realiza y desea evaluar el banco.

Dicha herramienta consiste en la implementación de una serie de cuestionarios que permiten evaluar el proceso expuesto a evaluación, en los mismos se evalúa el riesgo operativo el cual incluye factores de proceso, factor de recurso humano, factor tecnológico, factores externos y factor

físico. En la herramienta se evalúa cada factor de acuerdo al impacto y nivel que este posea por riesgo operativo dentro de la institución. Además, en la herramienta se establecen los riesgos a los que se encuentra expuesto el proceso sometido a evaluación, estableciendo la frecuencia en la cual se presenta el riesgo, la severidad del mismo y su implicación en el riesgo legal y reputacional debido a la relación que estos últimos tienen con el riesgo operativo.

De igual forma se establecen controles que permiten evaluar el impacto, la efectividad de los mismo, y la forma de ejecución, ya sea manual, automática o ambas. Así mismo, se establecen los mitigantes relacionados al riesgo expuesto, en los cuales se crean parámetros de tiempo de implantación, delegación del responsable del proceso y planificación del tiempo inicial y final del mitigante a implementar.

La herramienta de forma automática genera los resultados de toda la evaluación del proceso, estableciendo la calificación para cada factor de riesgo operativo, y el mapa de riesgo en el cual se establecen escalas de acuerdo a la criticidad del riesgo de los factores, mismo que se determina por su probabilidad de impacto y de ocurrencia. El mapa busca evaluar los eventos determinados del riesgo tomando en cuenta su probabilidad, ocurrencia e impacto y es útil al elaborarlo en el contexto de un proceso y procedimientos bien definidos de administración de riesgos.

En el mapa se establecen cuantos de los riesgos identificados están bajo controles eficientes que permiten una criticidad menor. Es decir, si el riesgo identificado se encuentra en el color rojo este se considera más crítico y significativo para la institución, si se encuentra en el color amarillo

se considera un riesgo alto, en color verde claro se considera un riesgo medio y en color verde oscuro un riesgo bajo, esto de acuerdo al impacto y probabilidad que tenga el mismo.

La Herramienta de evaluación del riesgo permite en otras palabras, identificar el FODA del proceso sometido a evaluación. Por esta razón es importante que la entidad tenga mapeado los procesos para poder determinar paso a paso que se hace en el mismo y la influencia que este puede tener.

A continuación, se presenta un ejemplo de la evaluación del proceso de captación del banco:

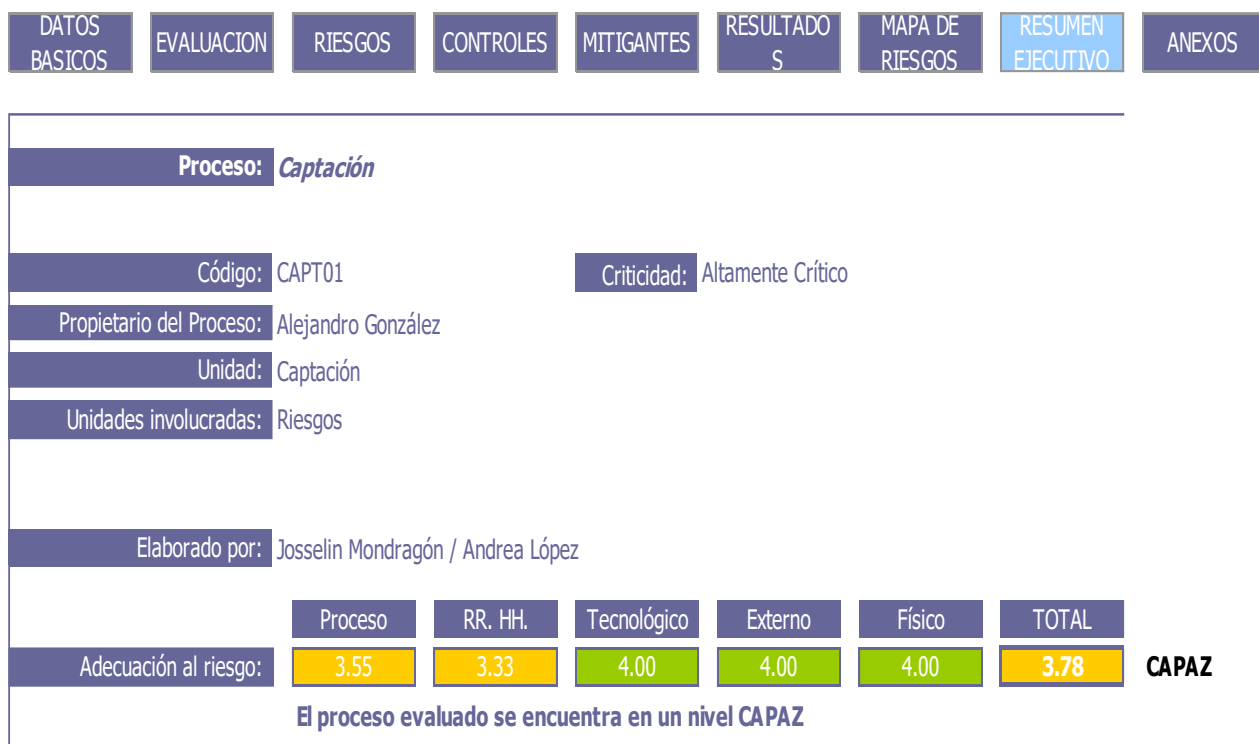


Figura 26. Herramienta de evaluación de Procesos



Figura 27. Diagrama con el Resultado de Evaluación

Entre más cerca se encuentren los resultados de la valoración 4, es mejor y se considera que el proceso se encuentra bajo controles eficientes para aminorar el riesgo.

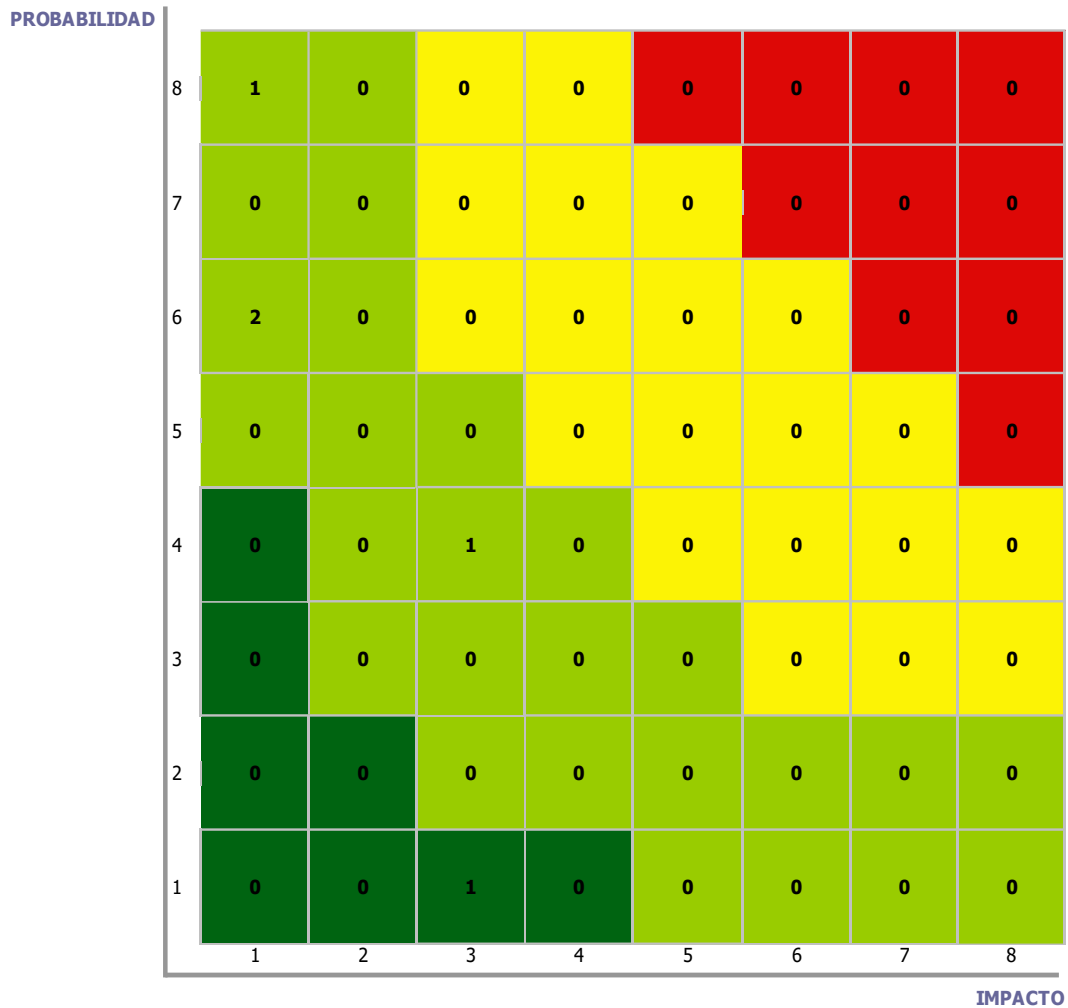


Figura 28. Mapa de riesgo del proceso de Captación

Riesgos identificados: Se identificaron 5 riesgos para este proceso. Haga click aquí para ver **RIESGOS**

- 1 que el riesgo se puede presentar de 0 a 1 me 3 que no hay incidencia en el patrimonio
- 0 que el riesgo se puede presentar de 1 a 3 me 0 que existe una incidencia muy leve en el patrimonio
- 2 que el riesgo se puede presentar de 3 a 6 me 2 que existe una incidencia leve en el patrimonio
- 0 que el riesgo se puede presentar de 6 a 9 me 0 que existe una incidencia baja en el patrimonio
- 1 que el riesgo se puede presentar de 9 a 12 m 0 que afecta al patrimonio, se continua actividades con cierta dificultad
- 0 que el riesgo se puede presentar de 12 a 18 r 0 que afecta significativamente al patrimonio, se continua actividades con mediana dificultad
- 0 que el riesgo se puede presentar de 18 a 24 r 0 que afecta seriamente al patrimonio, se continua actividades con alto grado de dificultad
- 1 que el riesgo se puede presentar en más de 20 que afecta seriamente al patrimonio e impide continuar con actividades

1 con implicación REPUTACIONAL
4 con implicación LEGAL y REPUTACIONAL

Figura 29. Resultados de Evaluación

TODOS LOS RIESGOS IDENTIFICADOS TIENEN UN CONTROL O UN MITIGANTE ASOCIADO	
Controles identificados:	Se identificaron 29 controles para este proceso. Haga click aquí para CONTROLES
	6 de ellos se ejecutan MANUALMENTE 4 de ellos se ejecutan AUTOMATICAMENTE
4 de ellos considerados BUENOS 25 de ellos considerados EXCELENTES	
TODOS LOS CONTROLES TIENEN EFECTIVIDAD ASIGNADA	HAY 19 CONTROLES SIN TIPO DE EJECUCION ASIGNADO
TODOS LOS CONTROLES ESTAN ASOCIADOS AL MENOS A UN RIESGO	
Mitigantes identificados:	Se identificaron 16 mitigantes para este proceso. Haga click aquí para MITIGANTES
1 de implantación INMEDIATA 1 de implantación A CORTO PLAZO 14 de implantación A MEDIANO PLAZO	
TODOS LOS MITIGANTES TIENEN IMPLANTACION ASIGNADA	TODOS LOS MITIGANTES TIENEN RESPONSABLES ASIGNADOS
TODOS LOS MITIGANTES TIENEN FECHA DE INICIO ASIGNADA	TODOS LOS MITIGANTES TIENEN FECHA DE FINALIZACION ASIGNADA
TODOS LOS MITIGANTES ESTAN ASOCIADOS A AL MENOS UN RIESGO	

Figura 30. Resultados de Evaluación

4.5.7 Presupuesto General

Tabla 33. Presupuesto General

Concepto	Detalle Unitario	INVERSION
Pago de Experto de Riesgo Operativo	1	L. 250,000.00
Capacitaciones:	20	
Nacionales (4 al año)	16	L. 240,000.00
Internacionales (1 al año)	4	L. 280,000.00
Mejoras en sistemas	1	L. 300,000.00
Total		L. 1,070,000.00
COSTO DE LA INVERSION	L. 1,070,000.00	

Contrato de un experto en riesgo operativo para que realice una metodología para los productos nuevos, es decir un manual de riesgo operativo, políticas de gestión de riesgo operativo, funciones, responsabilidades de cada área, como se va administrar, es decir la creación de indicadores de monitoreo.

A continuación presentamos el perfil que debe cumplir el experto en gestión de riesgo:

PERFIL DE EXPERTO EN GESTION DE RIESGOS

IDENTIFICACIÓN

Empresa	Banco Azteca de Honduras, S.A.
Denominación del Cargo	Experto en gestión de riesgos
Cargo Superior Inmediato	Gerencia General
_____ FIRMA DEL TITULAR	_____ FIRMA SUPERIOR INMEDIATO

MISIÓN DEL CARGO

Su misión es salvaguardar la integridad patrimonial de la empresa frente a los riesgos que puedan afectarla.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

1. Elaborar mecanismos eficientes para la identificación, evaluación, mitigación, monitoreo y comunicación de los diferentes riesgos que enfrenta la institución.
2. Elaborar sistemas y procedimientos adecuados que aseguren el cumplimiento de las estrategias y políticas internas, leyes y regulaciones a las cuales está sujeta la institución, para efectos de minimizar los riesgos.

3. Elaborar controles internos apropiados, que garanticen que se cumpla con la administración integral de riesgos y las políticas de cumplimiento regulatorio, así como la prevención y detección de lavado de activos y financiamiento al terrorismo.

4. Auditar la suficiencia y efectividad de los controles internos sobre los riesgos.

Elaborar un programa de trabajo anual.

PRINCIPALES FUNCIONES

1. Formar parte del comité de riesgos.

2. Evaluar frecuentemente los métodos y procedimientos de trabajo con el fin de proponer ajustes y cambios para lograr mejores niveles de eficiencia.

3. Identificar y administrar los riesgos que enfrente la Compañía.

4. Desarrollar procesos de respuesta al riesgo, incluyendo planes de contingencia y de continuidad del negocio.

5. Vigilar el surgimiento de nuevos riesgos.

6. Elaborar informes bimensuales para presentar al Comité de riesgos.

7. Realizar la evaluación integral de riesgos previos al lanzamiento de nuevos productos, así como los cambios significativos en el ambiente operativo, normativo e informático en la institución.

8. Implementar y supervisar las medidas correctivas referentes al ámbito de su competencia, recomendadas por los órganos de control interno y externos, oficialía de Cumplimiento y organismos reguladores, así como por el Directorio (Consejo de administración).

9. Establecer la política y estructuras de riesgos internas para las unidades de negocios.

10. Capacitar a los empleados para crear una cultura consiente de riesgos.

11. Gestionar los recursos necesarios para permitir la implementación de la gestión de riesgos.
12. Revisar anualmente las herramientas y metodologías utilizadas para la medición y monitoreo de riesgos.

INDICADORES

1. Matriz de riesgos.
2. Indicadores de todas las áreas.

RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Internas:

Gerencia General
Gerencia Administrativa
Gerente de Cumplimiento

Auditor Interno Externas:

CNBS
Auditorías externas

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

1. Formación Básica Licenciatura en contaduría o carrera afín.
2. Preferencia maestría en administración o afín.
3. Formación complementaria Ingles avanzado.
4. Experiencia previa 5 años de experiencia en cargos similares.

5. Período de adaptación 2 meses.
6. Conocimientos específicos, experiencia y conocimientos en riesgo operativo bancario.

COMPETENCIAS DEL PUESTO

Alto conocimiento (AC)	Medio Conocimiento (MC)	Bajo Conocimiento (BC)	
Competencias Corporativas			
Son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes definidas por la organización, las cuales deben poseer todos los miembros que la componen.			
	AC	MC	BC
Comunicación interpersonal	X		
Proactivo	X		
Autodesarrollo	X		
Orientación a la Calidad	X		
Innovación y desarrollo	X		
Compromiso	X		
Integridad	X		
Transparencia	X		
Respeto por las personas	X		
Responsabilidad Social	X		
Actitud de Servicio	X		
Alto desempeño	X		
Actitud positiva	X		
Confianza	X		
Competencias de Gestión: abarca aquellas que se requieren para contribuir a procesos de cambio, lograr metas, resolver situaciones difíciles, tomar decisiones y responsabilizarse de éstas.			
	AC	MC	BC
Energía y Actividad	X		
Adaptabilidad al Cambio	X		
Toma de decisiones	X		
Planificación y Organización	X		
Liderazgo	X		
Pensamiento Estratégico	X		
Trabajo en Equipo	X		
Empowerment	X		
Orientación a Resultados	X		
Desarrollo de Personas	X		
Competencias Técnicas: conocimientos o habilidades específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada.			

	AC	MC	BC
Computación	X		
Técnicas de Negociación	X		
Técnicas de Ventas	X		

De igual manera que el personal del área de riesgos reciba 4 capacitaciones nacionales y 1 capacitación internacional al año de temas donde solo en países como México y Costa Rica existan expertos. También se presupuesta mejoras en los sistemas de administración de riesgos, es decir que estos sistemas ya estén automatizados como por ejemplo que puedan calcular VAR o automatizar las distintas partes de la metodología de gestión de riesgo operativo.

4.5.8 Análisis Financiero

Tabla 34. Proyección de Perdidas

PROYECCION DE PERDIDAS ULTIMOS AÑOS

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
L. 3.398.017,75	L. 4.378.404,36	L. 4.833.345,82	L. 5.319.836,30	L. 7.469.836,30	L. 8.352.677,85	L. 9.970.135,49	L. 11.900.806,35	L. 14.118.368,90
	29%	10%	10%	40%	12%	19%	19%	19%

VARIACION PROMEDIO DE LA PERDIDA 20% Se estipula que la deuda crece un 20% por año

MEDIA GEOMETRICA L. 6.992.847,36 Proyecciones de las pérdidas estimadas para las próximas proyecciones

En el presente análisis se calculó las variaciones de las pérdidas por año y se estableció un promedio, mismo que fue considerado como el crecimiento de la deuda por año. Para las proyecciones de las pérdidas estimadas se realizó el cálculo de la media geométrica basada en la estadística inferencial.

Conforme a las proyecciones de las pérdidas estimadas, y mediante el proceso de investigación se propone el plan de inversión, en concepto de capacitación estructurado de la siguiente manera:

Tabla 35. Flujos y Costo de la Inversión

Concepto	Detalle Unitario	INVERSION	1	2	3	4
Pago de Experto de Riesgo Operativo	1	L. 250,000.00	L. 250,000.00			
Capacitaciones:	20					
Nacionales (4 al año)	16	L. 240,000.00	L. 60,000.00	L. 60,000.00	L. 60,000.00	L. 60,000.00
Internacionales (1 al año)	4	L. 280,000.00	L. 70,000.00	L. 70,000.00	L. 70,000.00	L. 70,000.00
Mejoras en sistemas	1	L. 300,000.00	L. 300,000.00			
Total		L. 1070,000.00	L. 680,000.00	L. 130,000.00	L. 130,000.00	L. 130,000.00

COSTO DE LA INVERSION	L. 1070,000.00
------------------------------	-----------------------

Conforme a otros estudios realizados por temas relacionados a riesgos se ha encontrado que al implementar programas de mejora que busquen disminuir el riesgo, encuentran que la reducción favorable se encuentra entre un 50% al 80%. En el presente análisis se considera que al implementar la propuesta se obtendrá un promedio de mejora por riesgo operativo del 65%.

De igual forma, se considera el cálculo de la TREMA que influye en el resultado del VAN, este último devuelve el valor actual neto a partir de una tasa de descuento.

Promedio de mejora por R.O.	65%
TREMA	15,75%
Riesgo País	7%
Bonos del Estado	5%
Inflación	5%

Tabla 36. Análisis costo-beneficio

Proyecciones con implementación					
Gestión	0	2018	2019	2020	2021
Pérdida de RO		L. 8.352.677,85	L. 9.970.135,49	L. 11.900.806,35	L. 14.118.368,90
Disminución de la pérdida		L. 5.429.240,60	L. 6.480.588,07	L. 7.735.524,13	L. 9.176.939,78
Pérdida estipulada		L. 2.923.437,25	L. 3.489.547,42	L. 4.165.282,22	L. 4.941.429,11
Costo de la inversión	L. -1.070.000,00				
Valor actual de la pérdida	\$ 9.498.140,87				

Proyecciones sin implementación					
Gestión	0	2018	2019	2020	2021
Pérdida de RO		L. 8.352.677,85	L. 9.970.135,49	L. 11.900.806,35	L. 14.118.368,90
Costo de la inversión	L. -1.070.000,00				
Valor actual de la pérdida	\$ 29.124.688,20				

Disminución de la pérdida generada por la propuesta **\$ 19.626.547,33**

De acuerdo a los cálculos realizados y al análisis costo-beneficio se concluye que una vez descontados los flujos y tomando en cuenta la implementación de la propuesta el valor actual neto de la pérdida por riesgo operativo es de \$ 9,498,140.87, a diferencia del escenario sin tomar en cuenta la implementación de la propuesta el cual refleja un valor actual neto de la pérdida por riesgo operativo mayor de \$ 29,124,688.20, la diferencia entre ambos nos indica una disminución (ahorro) de la pérdida generada por la propuesta de \$ 19,626,547.33, considerándose factible la implementación de la propuesta.

4.5.8.1 Indicadores Financieros

Idoneidad de Capital: El objetivo que persigue el análisis de la idoneidad de capital es el de medir la solvencia financiera de una empresa o institución financiera, mediante la determinación de si los riesgos en los que ha incurrido están adecuadamente equilibrados con el capital y reservas necesarios para absorber posibles pérdidas.

- Un índice es el apalancamiento que ilustra la relación que existe entre los activos, sus riesgos y su equidad.
- Otro índice, la capacidad para captar equidad constituye una evaluación cualitativa de la capacidad que posea la institución para responder ante la necesidad de reponer o incrementar su equidad en cualquier momento dado.
- Un tercer índice, la idoneidad de reservas constituye una medida cuantitativa de las reservas que posea la empresa para confrontar pérdidas de cartera y la medida en que la institución pueda absorber posibles pérdidas de cartera.

Calidad de los Activos: El análisis que se hace sobre la calidad de los activos se divide en tres componentes:

- La calidad de cartera incluye dos índices cuantitativos: cartera en riesgo, que determina el monto de cartera vencida más allá de 30 días; y política de sanciones/anulaciones, que determina cuáles son las anulaciones y sanciones introducidas por la empresa.

El sistema de clasificación de cartera conlleva la revisión de las tablas de amortización de cartera y la evaluación de las políticas que tiene la institución con respecto a la evaluación de riesgos de cartera.

- Bajo los activos fijos, un índice constituye la productividad de los activos a largo plazo, que evalúan las políticas de la empresa con respecto a inversiones en bienes fijos. El otro índice tiene que ver con la infraestructura institucional, que se evalúa para determinar si es que cumple con las necesidades tanto del personal como de los clientes.

Administración Gerencial: Son cinco los índices comprendidos en este aspecto del análisis: administración, recursos humanos, procesos, controles y auditoría; sistema de tecnología informática; y planificación estratégica y presupuesto, los cuales se describen a continuación:

- Administración se centra en torno a cuán bien funciona el directorio o junta directiva de la institución, incluyendo la diversidad de su destreza técnica, su independencia de la gerencia, y su capacidad de adoptar decisiones de manera flexible y efectiva.
- Recursos humanos evalúa si es que el departamento de recursos humanos proporciona una guía clara y presta el apoyo indispensable para el personal operativo, incluyendo contratación y capacitación de nuevo personal, sistemas de incentivos para el personal, y sistema de evaluación de desempeño.
- Procesos, controles y auditoría se centra en torno al grado al que la empresa ha formalizado sus procesos claves y la eficacia con la que controla sus riesgos abarcando toda la organización, según se deduce por su ambiente de control y la calidad de su auditoría interna y externa.
- Sistema de tecnología informática evalúa los sistemas de información computarizada y si es que están funcionando eficaz y eficientemente, si se generan informes para fines gerenciales de manera oportuna y exacta. Estos análisis revisan el ambiente tecnológico de la información, así como la magnitud y calidad de los controles específicos introducidos en la tecnología de informática.
- Planificación estratégica y elaboración de presupuestos indaga el hecho de si la institución lleva a cabo un proceso comprensivo y participativo para generar proyecciones financieras en el corto y largo plazo, y si es que el plan es actualizado de acuerdo a las necesidades, y empleado dentro del proceso de tomar decisiones.

Utilidades: Las utilidades son vitales para la subsistencia de cualquier empresa y las instituciones financieras no son la excepción. Obteniendo ganancias se logra, salvo en situaciones excepcionales, mantener la solvencia necesaria para procurar el crecimiento y prosperidad del negocio. Ganancias adecuadas y sostenibles, permiten a los intermediarios financieros acrecentar su capital mediante la generación de Utilidades Retenidas que en el curso de los ciclos económicos les permiten enfrentar situaciones difíciles.

Se calculan tres índices cuantitativos y uno cualitativo para medir el rendimiento de la empresa: réditos ajustados sobre equidad, eficiencia operativa, réditos ajustados sobre activos, y la política aplicada a la tasa de interés.

- Rédito ajustado sobre capital (ROE) mide la capacidad que tiene la institución de mantener e incrementar su valor neto a través de las utilidades que le genera sus operaciones.
- Eficiencia Operativa determina la eficiencia que ha alcanzado la institución y guía su progreso hacia lograr una estructura de costos que se acerca al nivel logrado por instituciones financieras formales.
- Réditos ajustados sobre activos (ROA) mide cuán bien han sido utilizados los activos de la empresa o la capacidad institucional para generar utilidades sobre una base de activos definida.
- También se analiza la política aplicada a tasas de interés que ha adoptado la empresa o institución financiera a fin de evaluar el grado al que la administración analiza e introduce ajustes a las tasas de interés de la institución con relación a préstamos micro-empresariales (y depósitos, de aplicar), basándose en el costo de los fondos, metas de utilidad, y ambiente macro-económico.

Manejo de Liquidez: Un nivel de liquidez apropiado es un elemento favorable que todo intermediario financiero debe procurar tener, porque la iliquidez al igual que una cartera deteriorada, puede llegar a ser la causa inmediata para que una institución financiera fracase; basta un leve rumor que el Banco tiene problemas de liquidez para que el cuentahabiente empiece a retirar sus fondos y de no tener la liquidez necesaria.

La quinta área que se evalúa tiene que ver con la capacidad que tiene la institución para manejar las disminuciones en las fuentes de fondos e incrementos en activos, así como para cubrir gastos a un costo razonable. Los índices en este aspecto se basan en estructura de pasivos, disponibilidad de fondos para satisfacer la demanda de crédito, proyecciones de efectivo, y productividad de otros activos corrientes.

Bajo la estructura de pasivos, se revisa la composición de los pasivos de la institución, incluyendo su tendencia, tasa de interés, condiciones de pago y sensibilidad a los cambios que se dan en el ambiente macro-económico. Los tipos de garantías que precisan las facilidades de crédito, fuentes de crédito de que dispone y la medida en que se analiza de buena forma la diversificación de recursos.

Este índice también se centra en torno a la relación que se mantiene con la banca en términos de apalancamiento logrado sobre la base de garantías, nivel de credibilidad que maneja la institución con respecto al sector bancario, y la facilidad con la que la institución puede obtener fondos cuando lo precisa.

Van...

...Viene

Tabla 37. Matriz con Indicadores y Peso

MATRIZ CON INDICADORES Y PESOS

BANCO AZTECA

		INDICADORES		jun-18	IND.	TOTAL	OPTIMO	
SUFICIENCIA DE CAPITAL	CUANTITATIVOS	APALANCAMIENTO	TOTAL DEUDA/CAPITAL Y RESERVAS (No. de veces)	0.81	40%	20%	=<10	20%
		SOLVENCIA	PATRIMONIO/ACTIVOS	45.8%	40%		=>10	
	SUFICIENCIA DE RESERVAS	ENCAJE		10%	100%			
	CUALITATIVOS	COMPROMISO DE ACCIONISTA	CAPITALIZACIONES		10%		100%	
CALIDAD DE ACTIVOS	CUANTITATIVOS	CARTERA AFECTADA	MORA/TOTAL CARTERA	24.7%	40%	15%	=<6%	20%
		INCOBRABILIDAD	RVA. CRED DUDOSA RECUPERACION/CARTERA EN MORA	0.0%	40%		=>100%	
	CUALITATIVOS	ADECUADO MANEJO DE ACTIVOS EVENTUALES			20%		EFICIENTE	
GERENCIA	CUANTITATIVOS	EFICIENCIA OPERATIVA	GTOS. ADMINISTR./AC PRODUCTIVOS	102.3%	60%	11%	<10%	20%
	CUALITATIVOS	POLITICAS DE CONTROL INTERNO			20%		CUMPL.	
		SISTEMA DE INFORMACION			20%	CUMPL.		
RENTABILIDAD	CUANTITATIVOS	SOBRE ACTIVOS	UTIL. NETA/AC TOTAL PROM	3.8%	40%	15%	=>3%	25%
		SOBRE PATRIMONIO	UTIL. NETA/PATRIMONIO PROM	8.3%	40%		=>20%	
	CUALITATIVOS	HAN OCURRIDO PERDIDAS OPERATIVAS 2 ULTIMOS AÑOS			20%		NO	
LIQUIDEZ	CUANTITATIVOS	CAPACIDAD RESPUESTA	ACT. LIQUIDOS/DEPOSITOS	54.6%	35%	15%	>30% - <60%	15%
			ACT. LQ/DEPOSITOS+PTMOS C/P	51.7%	35%			
	CUALITATIVOS	COMPOSICIÓN DE PASIVOS			15%		A CRITERIO	
		PROY. DE FLUJO DE CAJA (MENSUAL, TRIM, Y SEMESTRAL)			15%		CUMPL.	
						76%		

Tabla 38. Cálculos de Indicadores

SUFICIENCIA DE CAPITAL	Apalancamiento	Total Deuda	L.	1,705,962.20	0.805824
		Capital y Reservas	L.	2,117,041.52	
		Depositos	L.	1,614,333.60	
		Obligaciones Bancarias	L.	91,628.60	
		Deuda Total	L.	1,705,962.20	
Solvencia	Patrimonio	L.	2,117,041.52	46%	
	Activos	L.	4,624,367.75		

ANTERIOR

CALIDAD DE ACTIVOS	Cartera Afectada	Mora	L.	105,454.47	25%
		Total Cartera	L.	426,471.23	
		Atrasados	L.	81,919.67	
		Vencidos	L.	23,534.80	
		Judicial	L.	-	
Mora		L.	105,454.47		
Incobrabilidad	Reserva de Credito Dudosa	L.	-	0%	
	Cartera en Mora	L.	105,454.47		

GERENCIA	Eficiencia Operativa	Gastos Administrativos	L.	436,457.93	102%
		Activos Productivos	L.	426,471.23	

RENTABILIDAD	Sobre Activos	Utilidad Neta	L.	175,960.37	4%
		Activo Total Prom	L.	4,624,367.75	
	Sobre Patrimonio	Utilidad Neta	L.	175,960.37	8%
		Patrimonio Promedio	L.	2,117,041.52	

LIQUIDEZ	Capacidad de Respuesta	Activos Liquidos	L.	881,888.75	55%
		Depositos	L.	1,614,333.60	
		Activos Liquidos	L.	881,888.75	52%
		Depositos + Prestamos a C/P	L.	1,705,962.20	

4.5.8.2 Indicadores de cálculo de Riesgo Operativo Propuesto

Tabla 39. Método Estándar

Metodo Estándar							
	Betas						
	Finanzas Corporativas		β1			18%	
	Negociación y ventas		β2			18%	
	Banca minorista		β3			12%	
	Banca comercial		β4			15%	
	Pagos y liquidación		β5			18%	
	Servicios de agencia		β6			15%	
	Administración de activos		β7			12%	
	Intermediación minorista		β8			12%	
	Ingresos netos			2017	2016		2015
	Negociación y ventas			6,017,172	6,047,002		8,544,040
	Banca minorista						
	Intereses Cobrados	+	377,561,234	398,464,862			349,929,148
	Intereses Pagados	-	235,796,665	269,758,796			218,898,234
	Neto		141,764,569	128,706,066			131,030,914
	Banca comercial						
	Intereses Cobrados	+	205,979,249	224,130,841			204,267,143
	Intereses Pagados	-	93,289,630	95,438,605			95,482,862
	Comisiones	+	49,004,887	47,672,658			49,809,815
	Neto		161,694,506	176,364,894			158,594,096
	Requerimiento de Capital						
	Finanzas Corporativas						
	Negociación y ventas		1,083,091	1,088,460			1,537,927
	Banca minorista		17,011,748	15,444,728			15,723,710
	Banca comercial		24,254,176	26,454,734			23,789,114
	Pagos y liquidación						
	Servicios de agencia						
	Administración de activos						
	Intermediación minorista						
	Total Estandar		42,349,015	42,987,922			41,050,751
	Promedio		42,129,230				

Las líneas de negocio identificadas fueron las siguientes y se aplicó ponderación según lo establece dicho método (BASILEA II):

- Cuentas de ahorro e inversiones
- Cuenta de cheques
- Prestamos

- Banca minorista
- Banca Comercial
- Servicios de agencia

GI= Representa los ingresos brutos promedio en cada línea de negocio en los últimos tres años.

B= Parámetro definido por Basilea II para cada línea de negocio.

Estos parámetros son incluidos en la siguiente tabla:

Tabla 40. Parámetros

Finanzas Corporativas	18%
Negociación y ventas	18%
Banca minorista	12%
Banca comercial	15%
Pagos y liquidación	18%
Servicios de agencia	15%
Administración de activos	12%
Intermediación minorista	12%

Se utiliza como una aproximación a la relación que existe en el conjunto del sector bancario, entre el historial de pérdidas debido al riesgo operativo de cada línea de negocio y el nivel agregado de ingresos brutos generados por esa misma línea de negocio.

Tabla 41. Método Indicador Básico

<u>Método del Indicador Básico</u>							
			2017	2016	2015		
	Alpha		15%				
	Margen Financiero		306,199,601	304,957,704	277,378,191		
	Comisiones	+	6,251,935	6,285,603	6,080,179		
	Otros ingresos	-	6,017,172	6,047,002	8,544,040		
	Net		306,434,364	305,196,305	274,914,330		
	Total Basico		45,965,155	45,779,446	41,237,150		
	Promedio		44,327,250				

$$KBIA = [\sum (GI 1 \dots n) \times \alpha] / n$$

GI= Ingresos brutos anuales medios, cuando sean positivos, de los tres últimos años.

N= Número de años (entre los tres últimos) en los que los ingresos brutos fueron positivos.

Tabla 42. Método estándar alternativo

<u>Estándar Alternativo</u>		Cartera				
	Banca Minorista y Banca Comercial	6,080,631,288		5,532,202,559		5,650,465,173
	Factor	0.035				
	Beta	12%		Banca minorista		
	Requerimiento	25,538,651		23,235,251		23,731,954
	Total Estándar Alternativo	26,621,742		24,323,711		25,269,881
	Promedio	25,405,111				

Para poder utilizar este método la institución en este caso Banco Azteca de Honduras debe cumplir con determinados requisitos, lo siguientes:

- Vigilancia del marco de gestión
- Recursos suficientes para el uso de esta metodología
- Solidéz del sistema de gestión
- Asignación de responsabilidades claras
- Análisis de información de riesgo.

En este método la exigencia de capital regulatorio será igual a la medida del riesgo generada internamente por el banco para el cálculo del riesgo operativo.

Tabla 43. Resumen

En resumen:				
	1	Metodo del Indicador Básico		44,327,250
	2	Metodo Estándar		42,129,230
	3	Estándar Alternativo		25,405,111

En conclusión el riesgo de operativo es el riesgo de pérdida derivada de fraude, actividades no autorizadas, error, omisión, ineficiencia, fallo en los sistemas o eventos externos. Es por ello que la administración del riesgo operacional no es nueva en las instituciones financieras, sin embargo ha crecido la necesidad de integrarlo dentro de todos los procesos de la institución con el objetivo de mejorar su administración, documentar y corregir debilidades en los procesos y eficientar los reportes a lo largo de toda la Institución para poder reducir los requerimientos mínimos de capital y estar mejor informado para una mejor toma de decisiones. El incremento de los casos relacionados con el riesgo operativo no deja duda de la importancia que ha adquirido dentro de las instituciones financieras así como para los reguladores, por lo que es importante que todas las áreas de la Institución participen.

Por lo anteriormente descrito, se considera que el método más idóneo para la mitigación del riesgo operativo es el Método del Indicador Básico. El cálculo se realiza multiplicando un factor $\alpha = 15\%$ por promedio de los tres últimos años de los ingresos netos anuales positivos de la Institución. El cálculo tendrá un piso de 5% y un techo de 15% del promedio de los últimos 36 meses de los requerimientos de capital por riesgo de crédito y de mercado.

4.5.9. Cronograma de Ejecución

Tabla 44. Cronograma de Ejecución

ASPECTOS DEL PLAN ANUAL	ACTIVIDAD	TAREAS A REALIZAR	DURACIÓN	RESPONSABLE	PERIODO												SUPUESTO
		PROCESO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
A. TIPOS DE RIESGO					M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
1. RIESGO OPERATIVO	1.1- Elaboración de Matrices de Riesgo operativo para los nuevos productos y servicios de la Institución.	Revisar y validar las matrices de riesgos existentes de las diferentes unidades del banco.	8 meses	Gerencia de Riesgos			X	X	X	X	X	X	X	X			Revisión y validación finalizada
		Levantar riesgos operativos, derivados de la revisión, siguiendo el lineamiento de la metodología propuesta	8 meses	Gerente de cada área del banco			X	X	X	X	X	X	X	X			Levantamiento de riesgos finalizado
		-Evaluar el riesgo residual del proceso en términos de frecuencia y severidad, que nos permite obtener las variables cualitativas de pérdida esperada (PE) y Valor en Riesgo (VaR).	5 meses	Gerente de Riesgos			X	X	X	X	X						

Continuación de Tabla 39. Cronograma de Ejecución

ASPECTOS DEL PLAN ANUAL	ACTIVIDAD	TAREAS A REALIZAR	DURACIÓN	RESPONSABLE	PERIODO												SUPUESTO	
		PROCESO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
A. TIPOS DE RIESGO					M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12		
1. RIESGO OPERATIVO	1.2 Determinación Indicadores Claves de Riesgo por Proceso – KRI's	Revisar que los KRI's determinados cuentan con un riesgo operativo y matriz de riesgo operativo del proceso al que corresponde.	7 meses	Gerente de Riesgos	X	X	X	X	X	X	X						Revisión finalizada	
		Identificar las fuentes de información que alimentan el KRI's determinado. Fijar los mecanismos de entrega de la información a la Unidad de Riesgos.	7 meses	Gerente de Riesgos	X	X	X	X	X	X	X							Identificación finalizada
		Clasificar el indicador por categoría y documentarlo de acuerdo a la propuesta de mejora de gestión de riesgo operativo de BAZ Honduras.	7 meses	Gerente de Riesgos	X	X	X	X	X	X	X							Clasificación de indicadores finalizada
		Actualizar periódicamente la información estadística que alimenta el indicador de riesgo determinado.	6 meses	Gerente de Riesgos								X	X	X	X	X	X	Actualización finalizada

Continuación de Tabla 39. Cronograma de Ejecución

ASPECTOS DEL PLAN ANUAL	ACTIVIDAD	TAREAS A REALIZAR	DURACIÓN	RESPONSABLE	PERIODO												SUPUESTO	
		PROCESO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
A. TIPOS DE RIESGO					M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12		
1. RIESGO OPERATIVO	1.3 Elaboración de la base de datos de eventos de pérdida por riesgo operativo	Identificar los eventos de pérdida por riesgo operativo.	1 año	Gerente de Riesgos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Identificación de eventos de pérdida finalizada	
		Integrar la documentación soporte del evento e identificar las causas que lo originan.	1 año	Gerente de Riesgos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Integración de la documentación soporte del evento finalizada
		Actualizar periódicamente de la Base de Datos de Eventos de Pérdida.	1 año	Gerente de Riesgos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Actualización periódica de base de datos de pérdida finalizada
		Analizar las pérdidas acumuladas vrs. el límite y niveles de tolerancia al riesgo.	1 año	Gerente de Riesgos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Análisis finalizado
	1.4 Fortalecimiento de la cultura de riesgo operativo de la Institución.	Capacitar continuamente en temas de riesgo operativo a todo el personal de la Institución.	1 año	Expertos nacionales y extranjeros	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Capacitación finalizada
		Elaborar mensajes físicos y electrónicos de fortalecimiento a la cultura de gestión de riesgo operativo del Banco.	1 mes	Gerente de Riesgos											X			Elaboración de mensajes para fortalecimiento de cultura de riesgo finalizada
		Visitas de seguimiento y evaluación del riesgo operativo Institucional	5 meses	Gerente de Riesgos		X	X					X	X	X				Visitas de seguimiento y evaluación del riesgo finalizada

Continuación de Tabla 39. Cronograma de Ejecución

ASPECTOS DEL PLAN ANUAL	ACTIVIDAD	TAREAS A REALIZAR	DURACIÓN	RESPONSABLE	PERIODO												SUPUESTO
		PROCESO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
A. TIPOS DE RIESGO					M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
2. ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LA UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS Y TODO EL PERSONAL DEL BANCO.	2.1. Capacitación al personal de la Unidad de Riesgos	Realizar capacitaciones para los integrantes del área de Riesgos del Banco en temas de: Gestión Integral de Riesgos, Riesgo de Crédito y Riesgo Operativo.	4 meses	Expertos nacionales y extranjeros			X			X			X			X	Capacitación finalizada
	2.2. Capacitación al personal de la Institución.	Capacitación Virtual vía plataforma en los siguientes temas: Gestión Integral de Riesgos, Gestión de Riesgo Operativo y Riesgo Reputacional.	3 meses	Expertos nacionales y extranjeros	X	X	X										Capacitación finalizada
	2.3. Capacitación complementaria en temas de administración integral de riesgos	Capacitación Presencial de acuerdo a nuevas necesidades que resulten en el ejercicio de la operación y que contribuyan al correcto desarrollo de la administración de riesgos.	4 meses	Expertos nacionales		X							X	X	X		
3. REVISIÓN Y AJUSTES A LOS LÍMITES Y NIVELES DE TOLERANCIA	3.1. Evaluación y actualización de los límites de apetito y niveles de tolerancia de riesgo legal y riesgo operativo adoptados por Banco Azteca de Honduras.	Evaluación de los límites en función de la información histórica y análisis prospectivo del riesgo.	3 meses	Gerente de Riesgos			X								X	X	Evaluación finalizada

Continuación de Tabla 39. Cronograma de Ejecución

ASPECTOS DEL PLAN ANUAL	ACTIVIDAD	TAREAS A REALIZAR	DURACIÓN	RESPONSABLE	PERIODO												SUPUESTO	
		PROCESO			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
A. TIPOS DE RIESGO					M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12		
4. POLITICAS, METODOLOGIAS Y LIMITES DE RIESGOS	4.1. Evaluación de los manuales de procedimientos y metodologías en gestión de riesgos del Banco.	Revisar los manuales de políticas y procedimientos de la administración integral de riesgos, así como, las metodologías adoptadas por Baz Honduras en la adecuada gestión de los riesgos que enfrenta la Institución.	3 meses	Gerente de Riesgos							X	X	X				Revisión de manuales de políticas y procedimientos finalizada	
		Pasar a ratificación u aprobación los manuales de políticas y procedimientos de la administración integral de riesgos, así como, las metodologías adoptadas por Baz Honduras en la adecuada gestión de los riesgos que enfrenta la Institución.	1 mes	Gerente General												X		Ratificación y aprobación finalizada
	4.2. Evaluación de los límites de riesgo adoptados por BAZ Honduras.	Análisis y seguimiento a los límites de exposición de riesgos y, en su caso, proponer el establecimiento de límites complementarios.	3 meses	Gerente de Riesgos							X	X	X					Análisis y seguimiento de límites finalizado
		Ratificar y aprobar los límites	1 mes	Gerente de Riesgos / Gerente General												X		Rectificación y aprobación de límites finalizado

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de la investigación, alineadas con los objetivos principales de la misma.

5.1 Conclusiones

- Los principales factores de riesgo operativo son la insuficiencia de políticas y procedimientos y que éstas no están acordes a las políticas internas que son de mayor riesgo operativo enfocados los resultados. Esto significa que los responsables de controlar el riesgo operativo deben prestar sumo cuidado en el enriquecimiento y cumplimiento de políticas a implementar en cada actividad o proceso que permita alcanzar los objetivos del banco.
- Las medidas de control de Banco Azteca no son consideradas eficientes ya que según la encuesta aplicada, los empleados manifiestan que la metodología utilizada se considera como una causa de mayor dificultad para medir el riesgo operativo.
- Según la encuesta aplicada que el banco sí utiliza como metodología de medición de riesgo a Basilea II, pero se deben de mejorar los controles contra los riesgos operativos.
- El encargado de la reducción de las pérdidas a través de la ejecución y análisis de una matriz de riesgos, mejora en los sistemas, capacitaciones al personal, supervisión y auditoría, controles internos y cumplimiento de políticas y procesos es el departamento de riesgos.
- En la entidad hay una ineficiencia en la metodología aplicada que pueda colaborar con la gestión del riesgo operativo estableciendo los controles necesarios.

5.2 Recomendaciones

- Aplicar una mejora con la implementación del plan de mejora de gestión de riesgo operativo el cual ayudará a Banco Azteca a solventar la insuficiencia de políticas y procedimientos que no estén de acorde a las políticas internas que son de mayor riesgo operativo enfocados los resultados, así como también ayudará a eficientar los controles aplicados dentro de la institución los cuales son considerados ineficientes una causa de mayor dificultad para medir el riesgo operativo.
- Una mejora en la utilización de Basilea II para la medición de riesgo operativo la cual les ayudara a mejorar los controles que ellos aplican para mitigar el riesgo operativo.
- Tener un programa de capacitaciones anuales a sus empleados que incluyan capacitaciones en el extranjero de temas relacionados a riesgo operativo, así como también capacitaciones nacionales.
- Actualizar sus sistemas de gestión de riesgos para que el proceso se vaya realizando con el pasar del tiempo de manera automatizada.
- Evaluar la vulnerabilidad en el hardware, software, sistemas, aplicaciones, seguridad, recuperación de información y redes, por errores de procesamiento u operativos, fallas en procedimientos, capacidades inadecuadas e insuficiencias de los controles instalados, entre otros.
- La compra de un sistema que fortalezca el producto de gestión de riesgo operativo del banco, con el fin de impulsar el uso de una metodología avanzada para la cuantificación del riesgo operativo.
- La contratación de un experto en riesgo operativo para que realice una metodología, es decir, un manual de riesgo operativo, políticas de gestión de riesgo operativo, funciones, responsabilidades de cada área, cómo se va administrar, es decir, la creación de indicadores de monitoreo.

- Acercarse a una institución o ente que realmente les enseñe la realización de todo el proceso que conlleva la realización de las matrices de riesgo.
- Implementar el plan de mejora a la metodología de evaluación de riesgos que implementan en la institución, esto ayudará a la empresa a mitigar los riesgos a los cuales está expuesta la institución financiera a diario.

CONGRUENCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 45. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables		Conclusiones	Recomendaciones	Propuesta
			General	Específico	Independiente	Dependiente			
Iniciativa de mejora de Gestión de Riesgo Operativo en Banco Azteca de Honduras, enmarcada en el Comité de Basilea.	Falta de una mejora en la metodología aplicada para la gestión de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras	¿Cuáles son los factores de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras?	Facilitar una mejora a la metodología de gestión de Riesgo Operativo en Banco Azteca de Honduras, mediante el enfoque de un plan de mejora	Identificar los factores de riesgo operativo y las principales fallas en los procesos que evitan mitigar el riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras.	Factores de riesgo		Se identificaron que los principales factores de riesgo operativo es la insuficiencia de políticas y procedimientos y que estas no están acordes a las políticas internas que son de mayor riesgo operativo enfocados los resultados. Esto significa que para los responsables de controlar el riesgo operativo deben prestar sumo cuidado en el enriquecimiento y cumplimiento de políticas a implementar en cada actividad o proceso que permita alcanzar los objetivos del banco.	Aplicar una mejora con la implementación del plan de mejora de gestión de riesgo operativo el cual ayudara a Banco Azteca a solventar la insuficiencia de políticas y procedimientos que no estén de acorde a las políticas internas que son de mayor riesgo operativo enfocados los resultados, así como también ayudara a eficientar los controles aplicados dentro de la institución los cuales son considerados debido a su ineficiencia una causa de mayor dificultad para medir el riesgo operativo.	Plan de mejora de Gestion de Riesgo Operativo en Banco Azteca de Honduras
		¿Cuáles son las principales fallas en los procesos que evitan gestionar el riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras?	enmarcado en el Comité de Basilea, con el fin de llevar a cabo una eficiente administración, control y calibración de los riesgos a los que está expuesta la actividad financiera del banco.	Conocer las medidas de control de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras.	Medidas de control	Plan de mejora para gestión de riesgo operativo	Se concluye que las medidas de control de Banco Azteca no son consideradas eficientes ya que según la encuesta aplicada los empleados manifiestan que la metodología utilizada se considera como una causa de mayor dificultad para medir el riesgo operativo.		
		¿Cuáles son las medidas de control de riesgo operativo en Banco Azteca de Honduras?	Analizar el efecto en el conocimiento y aplicación del marco regulatorio del Comité de Basilea respecto a la reducción del riesgo operativo.	Marco regulatorio del Comité de Basilea			Se concluye según la encuesta aplicada que el banco si utiliza como metodología de medición de riesgo a Basilea II, pero deben de mejorar los controles contra los riesgos operativos.	Se recomienda al Banco Azteca una mejora en la utilización de Basilea II para la medición de riesgo operativo la cual les ayudara a mejorar los controles que ellos aplican para mitigar el riesgo operativo.	

Continuación de Tabla 33. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables		Conclusiones	Recomendaciones	Propuesta
			General	Específico	Independiente	Dependiente			
		¿Cuál es el efecto en el conocimiento y aplicación del marco regulatorio del Comité de Basilea para la mejora de gestión del riesgo operativo?		Definir qué áreas del banco han logrado reducir el riesgo operativo bajo la eficiente supervisión del marco regulatorio del comité de Basilea.	Reducción del riesgo operativo		En conclusión el encargado de la reducción de las pérdidas a través de la ejecución y análisis de una matriz de riesgos, mejora en los sistemas, capacitaciones al personal, supervisión y auditoría, controles internos y cumplimiento de políticas y procesos es el departamento de riesgos.	Se recomienda la contratación de un experto en riesgo operativo para que realice una metodología es decir un manual de riesgo operativo, políticas de gestión de riesgo operativo, funciones, responsabilidades de cada área, como se va administrar, es decir la creación de indicadores de monitoreo.	
		¿Qué áreas del banco han logrado reducir el riesgo operativo bajo la eficiente supervisión del marco regulatorio del comité de Basilea?		Proponer un plan de mejora que permita una mejor administración y gestión del riesgo operativo en el banco.	Administración del riesgo		Se detectó que en la entidad hay una ineficiencia en la metodología aplicada que pueda colaborar con la gestión del riesgo operativo estableciendo los controles necesarios.	Se recomienda a Banco Azteca la implementación del plan de mejora a la metodología de evaluación de riesgos que implementan en la institución esto ayudara a la empresa a mitigar riesgos a los cuales está expuesta la institución financiera a diario.	

GLOSARIO

Actividades de Control: Proceso que busca asegurar que las políticas, estándares, límites y procedimientos para el tratamiento de riesgos son apropiadamente tomados y/o ejecutados, con el propósito de garantizar la eficacia y efectividad de las operaciones de la Institución, la confiabilidad de la información financiera u operativa, interna y externa, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables.

Alta Gerencia: Es el Presidente Ejecutivo, Director Ejecutivo, Gerente General o su equivalente, responsable de ejecutar las disposiciones del Directorio u organismo que haga sus veces.

Ambiente Interno: Comprende, entre otros, los valores éticos, la idoneidad técnica y moral de la Junta Directiva y sus funcionarios; la estructura organizacional y las condiciones para la asignación de autoridad y responsabilidad.

Apetito al Riesgo: Nivel de riesgo que la Institución está dispuesta a asumir en búsqueda de rentabilidad y valor.

Directorio: Es el Consejo de Administración o Junta Directiva, órgano responsable de la administración de la Institución.

Establecimiento de Objetivos: Proceso por el que se determinan los objetivos estratégicos, los cuales deben encontrarse alineados a la visión y misión de la Institución, y ser compatibles con el apetito y la tolerancia al riesgo.

Evaluación y Medición de Riesgos: Proceso mediante el cual los riesgos de una Institución, actividad, conjunto de actividades, área, portafolio, producto o servicio, se evalúan

mediante técnicas cualitativas, cuantitativas o una combinación de ambas, considerando la frecuencia y severidad en caso de materializarse.

Evento de Riesgo Operativo: Es un suceso o serie de sucesos, de origen interno o externo, originados por la misma causa que ocurren durante un mismo período de tiempo, que pueden derivarse en pérdidas financieras para la Institución.

Evento de pérdida por riesgo operacional: El evento que conduce a una o varias pérdidas, cuyo origen corresponde al riesgo operacional.

Factor de Riesgo Operacional: Es la causa primaria o el origen de un evento de Riesgo Operativo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos. Pueden ser internos (recursos humanos, los procesos, la tecnología y la infraestructura), sobre los cuales la organización puede tener un control directo) y externos, acontecimientos cuyas causas y origen escapan al control de la organización).

Gestión Integral de Riesgos: Es el proceso mediante el cual el Directorio de conformidad con su tolerancia al riesgo establece las estrategias para que la Alta Gerencia y el personal de todos los niveles de la Institución implementen procedimientos y tareas sistemáticas para identificar, evaluar, mitigar, monitorear, y comunicar los riesgos inherentes que puedan afectar el alcance de los objetivos institucionales. La gestión de riesgos debe estar adecuada al tamaño y complejidad de sus actividades, operaciones y servicios, asimismo, debe ser parte inherente de todas las actividades de la Institución.

Identificación de Riesgos: Proceso por el que se identifican y documentan los riesgos que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos de la Institución y analizar la totalidad de las incertidumbres que la afectan.

Impacto: La consecuencia o consecuencias de un evento, expresado ya sea en términos cualitativos o cuantitativos. Usualmente se expresa en términos monetarios, como pérdidas financieras. También es llamado Severidad.

Incertidumbre: Corresponde a un evento sobre el cual no se conoce con seguridad si ocurrirá y, de ocurrir, cómo se comportará en el futuro.

Información: Cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medios, susceptible de ser procesada, distribuida y almacenada.

Información y Comunicación: Proceso por el que se genera y transmite información apropiada y oportuna al Directorio, Alta Gerencia, funcionarios, y resto del personal, así como a los interesados externos, tales como Clientes, Proveedores, Accionistas y Reguladores. Esta información es interna y externa, y puede incluir información de gestión, financiera y operativa.

Línea de Negocio: Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento de mercado objetivo.

Mapa de Riesgos: Es una herramienta que permite presentar una panorámica de los riesgos a los que está expuesta la Institución; independiente de la forma de su presentación, en el que se identifican y se ubican las áreas/actividades/activos (procesos) que podrían verse afectados durante la ocurrencia de un evento adverso. Permite ver las amenazas y medir la magnitud de cada riesgo (frecuencia y severidad). Son un instrumento gráfico de gestión de los riesgos que permite comparar los riesgos por su importancia relativa así como en conjunto, permitiendo a la Institución establecer niveles aceptables de riesgo.

Mitigación: Proceso por el que se busca disminuir la frecuencia, disminuir el impacto, transferirlo total o parcialmente, evitarlo, o una combinación de las medidas anteriores, de acuerdo

al nivel de apetito al riesgo definido, realizando un análisis de costo-beneficio de las diferentes alternativas a considerar.

Monitoreo: Proceso que consiste en la evaluación del adecuado funcionamiento de la Administración Integral de Riesgos y la implementación de las modificaciones que sean requeridas. Este debe realizarse en el curso normal de las actividades de la Institución, y complementarse por evaluaciones independientes.

Nivel de Tolerancia al Riesgo: Se define como el nivel de variación que la Institución está dispuesta a asumir en caso de desviación a los objetivos institucionales trazados.

Perfil de Riesgo: Resultado consolidado de la medición de los riesgos a los que se ve expuesta la Institución.

Probabilidad: La posibilidad de la ocurrencia de un evento que usualmente es aproximada mediante una distribución de probabilidad estadística (distribución de frecuencia). En ausencia de información cuantificable, se podrá aproximar mediante métodos cualitativos.

Proceso: Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el usuario, sea interno o externo. Conjunto de actividades, tareas y procedimientos organizados y repetibles que producen un resultado esperado.

Riesgo: Es la posibilidad de generarse una pérdida económica por la ocurrencia de un evento adverso que afecte negativamente el logro de los objetivos de la Institución.

Riesgo Estratégico: Posibilidad de pérdida como consecuencia de la imposibilidad de implementar apropiadamente los planes de negocio, las estrategias, las decisiones de mercado, la asignación de recursos y su incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios. Así mismo, abarca el riesgo que emerge de la pérdida de participación en el mercado y/o disminuciones en los ingresos que puedan afectar la situación financiera de la Institución.

Riesgo Inherente o Riesgo Absoluto: Nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

Riesgo Legal: Se entiende como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas derivadas del incumplimiento no intencional de normas legales, errores u omisiones en la contratación, falla en la ejecución de contratos o acuerdos, de la inobservancia de disposiciones reglamentarias, de códigos de conducta o normas éticas, así como a factores externos, tales como cambios regulatorios, procesos judiciales, entre otros. Así mismo, el Riesgo Legal puede derivarse de situaciones de orden jurídico que afecten la titularidad o disponibilidad de los activos, en detrimento de su valor. Esto incluye las normas para la prevención y detección del uso indebido de los servicios y productos financieros en el lavado de activos.

Riesgo Operacional: Posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, la infraestructura o eventos externos. La exposición a este riesgo puede resultar de una deficiencia o ruptura en los controles internos o procesos de control, fallas tecnológicas, errores humanos o deshonestidad, prácticas inseguras y catástrofes naturales, entre otras causas. Se incluye el Riesgo Legal, pero excluye el Riesgo Estratégico y de Reputación. En resumen el Riesgo Operacional es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas causadas por deficiencias o fallas en los procesos, en la tecnología de información, o en los recursos humanos, por el incumplimiento de políticas y procedimientos o por cualquier otro evento externo adverso relacionado con la operación de Banco Azteca de Honduras.

Riesgo Reputacional: Posibilidad de que se produzca una pérdida debido a la formación de una opinión pública negativa sobre los servicios prestados (fundada o infundada), que fomente la creación de mala imagen o posicionamiento negativo ante los clientes, que conlleve a una disminución del volumen de clientes, a la caída de ingresos y depósitos, entre otros. Cabe resaltar

que una mala gestión de los riesgos inherentes a la Institución (crédito, liquidez, mercado, operativo, etc.) inciden en el riesgo de reputación, como ejemplo: fallas en la prestación del servicio, noticias adversas derivadas de acciones de mercado o sanciones impuestas por la autoridad, debilidades financieras que minimicen la confianza de clientes o acreedores, entre otros.

Riesgo Residual: Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles. Es el riesgo que queda, una vez que se han instrumentado los controles pertinentes para su tratamiento. En todo caso exige un permanente monitoreo para observar su evolución.

Riesgo Tecnológico: Pérdida potencial por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso o dependencia en el hardware, software, sistemas, aplicaciones, redes y cualquier otro canal de distribución de información utilizado en la prestación de servicios bancarios a los clientes.

Sistema de Control Interno: El conjunto de objetivos y los lineamientos necesarios para su implementación, que establezca la Institución con el propósito de:

- Procurar que los mecanismos de operación sean acordes con las estrategias y fines de la Institución, que permitan prever, identificar, administrar, dar seguimiento y evaluar los riesgos que puedan derivarse del desarrollo de su objeto social, con el propósito de minimizar las posibles pérdidas en que pueda incurrir.

- Delimitar las diferentes funciones y responsabilidades entre sus órganos sociales, unidades administrativas y personal, a fin de procurar eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades.

- Contar con información financiera, económica, contable, operativa, jurídica y administrativa, que sea completa, correcta, precisa, íntegra, confiable y oportuna, y que contribuya a la adecuada toma de decisiones.

- Coadyuvar permanentemente a la observancia de la normatividad aplicable a las actividades realizadas por el Banco.

Subcontratación: Modalidad de gestión mediante la cual una empresa contrata a un tercero para que éste desarrolle un proceso que podría ser realizado por la empresa contratante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguaza, O. (2012). Dialnet-AnalisisCosteBeneficio: Obtenido de file:///C:/Users/alopez/Downloads/Dialnet-AnalisisCosteBeneficio-5583839.pdf
- Arcia, M. W. (2010). Gestión de Riesgo empresarial y la auditoría. Obtenido de pwc.com: <https://www.pwc.com>
- Bancafacil. (2018). Historia de los bancos Obtenido de: <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion&idCategoria=2>
- Banxico. (2018). Semblanza-Histórica. Obtenido de <http://www.banxico.org.mx>
- Basilea. (2011). Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz. Obtenido de: https://www.bis.org/publ/bcbs230_es.pdf
- Basilea. (2018) Riesgo Operativo, Enfoques originales de Basilea. San José de Costa Rica. Obtenido de Capacitación Modulo 4 Gestión de Riesgo Operativo, Cámara de Comercio.
- BCE. (2010). Informe sobre la auditoría de la gestión de riesgos del Banco Central Europeo en el ejercicio 2010. Obtenido de: <https://www.ecb.europa.eu>
- BCH. (2012). Historia Banco Central de Honduras. Obtenido de: <https://www.odeffinancierasa.hn>
- BCN. (2010). Ley Orgánica del Banco Central de Nicaragua Obtenido de <https://www.bcn.gob.ni/banco/legislacion/documentos/Ley.pdf>
- BCR. (2016). Histórica & lang. Obtenido de: <http://www.bcr.gob.sv>
- BCRA. (2011). Publicaciones Estadísticas. Obtenido de: <http://www.bcra.gob.ar>

- Bedoya, D. (2009). Propuesta para el modelamiento de riesgo operativo en una entidad financiera Obtenido de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2169/1/71279193.2009.pdf>
- BID. (2011). El sector financiero en honduras visión general y tópicos sobre la red de seguridad financiera. Honduras. Obtenido de: <https://publications.iadb.org>
- Bustamante, D. P. (2009). books.google.hn. Madrid: DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61-28015.
- Centeno, D. R. (Julio de 2018). Riesgo Operativo Banco Azteca de Honduras. (J. A. Mondragón, Entrevistador)
- Claros, J. (2012). Investigación sobre el riesgo operativo en la cartera de préstamos de entidades bancarias realizado durante el periodo del 01 de junio de 2010 al 30 de junio de 2011 y propuesta de creación de un reglamento para la gestión del riesgo operativo enmarcado. Honduras. Obtenido de <https://tzibalnaah.unah.edu.hn/bitstream/handle/123456789/1399/T-MSc00077.pdf;sequence=2>
- CNBS. (1997). Ley BCH pdf. Obtenido de: <http://www.cnbs.gob.hn>
- CNBS. (2011). Norma de Gestión de Riesgo Operativo Obtenido de: http://www.cnbs.gob.hn/files/circulares/CNBS2011/C195_2011.pdf
- CNBS. (2004). Ley sis. Obtenido de: <http://www.cnbs.gob.hn>
- CNBS. (2008). Proyectos_normativa. Obtenido de: <http://www.cnbs.gob.hn>
- CNBS. (2015). Ley contra lavado de Activos. Obtenido de <http://pplaft.cnbs.gob.hn>
- CNBS. (2017). Proyectos_normativa. Obtenido de: <http://www.cnbs.gob.hn>
- COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA (BASILEA II). Convergencia internacional de medidas y normas de capital. Junio de 2004. Basilea – Suiza. P. 5

- Cornejo, A. (2005). Riesgo OPERATIVO en las entidades bancarias chilenas y nuevas acuerdo de Basilea II. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl>, universidad de chile facultad de economía y negocios
- COSO2-ERM, C. M. (2004). unicen.edu. Obtenido de: <http://www.econ.unicen.edu.ar>
- COSO-II. (2013). COSO II Internal Control Integrated Framework Obtenido de: http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf
- Cruz, A. A. (2013). Gestión del riesgo bancario en el contexto Argentino - Análisis de la coyuntura del sector en el marco de las normas de Basilea. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar>
- CSBE. (2010). Informe sobre la auditoría de gestión de riesgo del banco central europeo en 2010. Obtenido de <https://www.ecb.europa.eu>
- Duarte, S. R. (2013). Riesgo y Rentabilidad.
- Escamilla, M. D. (2013). Sistema de Universidad Virtual. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/docencia>
- Galicia, L. (2016). Propuesta de modelo de gestión para la prevención del riesgo OPERATIVO en el sector financiero Obtenido de: <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle>
- Gallegos, M. A. (2015). Integrando riesgo de TI con riesgo OPERATIVO-Claves para su implementación exitosa. Obtenido de <http://www.magazcitum.com.mx>
- Gento, S. (2012). La investigación en el tratamiento educativo de la diversidad. Madrid: editorial Aranzadi. Obtenido de: <https://books.google.hn/books>
- González, E. L. (31 de enero de 2017). El Método Científico (I) Generalidades. Obtenido de <https://www.ucm.es>

- Hidalgo, A. (2010). La Legislación de banca central en Costa Rica y el esquema de banda cambiaria. Obtenido de <http://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager>
- Hidalgo, I. V. (2005). Tipos de estudio y métodos de investigación. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>
- ISO-9001. (10 de Agosto de 2015). Enfoque basado en riesgos Obtenido de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2015/08/10/iso-90012015-enfoque-basado-en-riesgos/>
- Lugo, L. A. (2018) (s.f.). ASTAF. Cobit 5 en el modelo de seguridad de las organizaciones. Obtenido de <http://www.astaf.com>
- Marcuse, R. (2013). El banco nuestro de cada día. Buenos aires, México, Santiago, Montevideo: Management, nueva edición. Obtenido de El banco nuestro de cada día.
- Mora, C. (04 de Agosto de 2011). Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado.
- Nieto, Á. (2004). El tratamiento del riesgo OPERATIVO en Basilea II. Obtenido de www.riesgoOPERATIVO.com.
- Olarte, J. C. (Diciembre de 2006). Incertidumbre y Evaluación de Riesgos Financieros.
- Pacheco, D. (Agosto de 2009). Riesgo OPERATIVO: Conceptos y Mediciones. Obtenido de https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_8511.pdf
- Palacios, L. G. (Enero de 2016). Propuesta de Modelo de Gestión para la Prevención del Riesgo Operativo en el Sector Financiero Caso: Grupo Financiero X, S.A. de C.V. D.F., México.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2008). Definición de método deductivo. Obtenido de <https://definicion.de/metodo-deductivo>

- Perona. (mayo de 2006). Lineamientos Generales para escribir un paper o trabajo de investigación Obtenido de:
<http://portal.eco.unc.edu.ar/files/Biblioteca/Gu%C3%83%C2%ADa/LineamientosGenerales.pdf>
- Quintana, A. J. (marzo de 2009). Gestión de Riesgo OPERATIVO en la Banca Universal Venezolana. Obtenido de: <http://www.scielo.org.ve>
- Rodríguez, E. (2005). Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Obtenido de: <http://www.redalyc.org>
- Salazar, P. (marzo de 2005). Métodos de Evaluación y Administración de Riesgos. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl>
- Sampieri, R. H. (2006). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Solvencia-II. (2009). Riesgo Operativo Obtenido de:
<https://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/SolvenciaIINotaTcnica2.pdf>
- Sosa, J. (27 de enero de 2012). Análisis de Riesgos. Obtenido de Estándares para la administración de riesgos. Obtenido de:
http://pegasus.javeriana.edu.co/~CIS1130SD03/Documentos_files/Analisis_de_Riesgos.pdf
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (Diciembre de 2005). Administración de riesgos corporativos – Marco integrado. USA. P.135
- Tortella, T. (2005). El archivo del banco de España. Nuevas líneas de investigación Obtenido de scholar.google.hn: <https://scholar.google.hn>

- UNID. (6 de Diciembre de 2013). Valor Presente, Valor Presente Neto e Índice de rentabilidad con respecto al. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/pos/AN/PI/S09/PI09_Visual.pdf

ANEXOS

Encuesta

Buen día estimad(a), somos estudiantes de UNITEC, estamos cursando el proyecto de graduación de la maestría en Dirección Empresarial y Finanzas, agradecemos favor nos brinde un momento de su tiempo para contestar la siguiente encuesta.

El objetivo de la presente encuesta es conocer la forma en materia de la Gestión de Riesgo Operativo que posee Banco Azteca de Honduras. Los resultados de la presente técnica servirán de base para la definición de estrategias en aras de establecer una mejora en la metodología de las prácticas de gestión de riesgo y adecuación de capital que actualmente posee el banco.

ASPECTOS GENERALES:

Edad:

Género:

Cargo:

A continuación, se le presentan una serie de preguntas cada una con opciones de respuesta, favor marque con una (x) la que usted considere correcta:

1. ¿Quién es el responsable de llevar a cabo los controles internos de riesgo operativo en la institución?

Asesores

Empleados en general

Comité Interno

Áreas específicas

Depto. De Riesgos

2. ¿Cree que la institución debería mejorar los controles de riesgo operativo dentro de la misma?

Sí

No

Si su respuesta es No. Favor especifique porqué:

--

3. ¿Cuáles son las principales causas por las que ocurre el riesgo operativo en el banco?

Fallas en procesos

Insuficiencia y errores en aplicación de procesos

Falta de capacitación de RRHH
Falta de tecnología o sistemas obsoletos

4. ¿Cuál de las causas abajo descritas considera de mayor riesgo operativo?

Insuficiencia de políticas y procedimientos
Procedimientos no acordes a las políticas internas
Políticas de entes regulatorios

5. ¿Cuál de los siguientes ítems considera como dificultad para medir el riesgo operativo?

Disponibilidad de datos internos
Falta de software adecuado
Metodologías utilizadas
Otros

6. ¿La entidad ha definido un esquema formal de acuerdo con la normativa para la administración del riesgo operativo que permita identificar, medir, controlar y monitorear su exposición?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

7. ¿El banco ha definido un plan de continuidad de negocio que permita garantizar su capacidad para operar de forma continua y minimizar las pérdidas en caso de interrupciones del negocio?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

8. ¿Utiliza el banco la metodología establecida por el Comité de Basilea (II)?

Sí
No

Si su respuesta es No. Favor especifique porqué:

9. ¿Existen atrasos en la aplicación interna del banco de lo impuesto por el Comité de Basilea?

Sí
No

Si su respuesta es No. Favor especifique porqué:

--

10. ¿Considera que el banco alcanza los estándares establecidos por el Comité de Basilea (II)?

Sí

No

Si su respuesta es No. Favor especifique porqué:

--

11. ¿Considera que si se aplica con mayor eficacia el marco regulatorio del Comité de Basilea (II) es por establecer una mejora en la gestión de riesgo operativo del banco y fortalecer el compromiso a mejoras en las operaciones de la institución?

Sí

No

Si su respuesta es No. Favor especifique porqué:

--

Entrevista - Riesgos

Buen día estimad(a), somos estudiantes de UNITEC, estamos cursando el proyecto de graduación de la maestría en Dirección Empresarial y Finanzas, agradecemos favor nos brinde un momento de su tiempo para contestar la siguiente encuesta.

El objetivo de la entrevista es conocer los avances que en materia de Gestión de Riesgo Operativo que ha desarrollado Banco Azteca de Honduras para la valoración de los riesgos a los cuales el banco se encuentra expuesto.

Estos resultados serán la base para las estrategias, análisis y ajustes a las metodologías actuales de gestión.

I Parte: Aspectos Generales de la Unidad de Administración de Riesgos. La cual definimos como aquella cuya función es responsable de identificar, medir, monitorear e informar de los riesgos a los que se enfrenta el Banco en el manejo de todas las líneas de negocio.

1. Cuenta el Banco con una Unidad de Administración Integral de Riesgos (UIAR)
2. Es la UAIR independiente dentro del organigrama del banco
3. Participa el personal de la UAIR en Seminarios y Congresos locales e internacionales para actualizarlos en la temática de Riesgos.
___ Indique el número de colaboradores que participaron en el 2017-2018

Nombres de los seminarios o congresos a lo que han asistido durante el 2017-2018
Organismo Organizador
Temas recibidos:
Ponente Principal

4. ¿Cuál es la política para administrar los riesgos dentro de Banco Azteca de Honduras?
5. Es aprobada por el Consejo de Administración/Junta Directiva
6. Explique en qué consisten las políticas para una gestión integral de los riesgos

7. Como se establecen los límites globales y específicos de exposición y los niveles de tolerancia a los distintos tipos de riesgo.
8. Como se establecen los mecanismos para la implementación de acciones correctivas, estableciendo las responsabilidades de cada área involucrada
9. Explique los casos o circunstancias especiales bajo las cuales se puedan exceder los límites globales y específicos de exposición al riesgo, así como los distintos niveles jerárquicos responsables de su autorización
10. ¿Informa al Consejo de Administración/Junta Directiva sobre la exposición al riesgo asumida en las diferentes áreas, y los impactos que se podrían producir en el funcionamiento de cada una de ellas? Mencione con que periodicidad (Mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual u otro)

II Parte Alcance de la Unidad de Administración de Riesgos

11. ¿Qué áreas existen dentro de la (UAIR)?
12. ¿Cómo identifican los riesgos más críticos y su impacto?
13. ¿Utiliza el banco algún software como base para la evaluación de riesgos? Mencione si tiene más de una herramienta y agregue la información.
14. ¿Cuáles riesgos evalúa con softwares especiales?
15. Ha desarrollado Bases de Datos Históricas con información de pérdidas para cada una de las áreas de riesgos identificadas. Coloque los años de observaciones acumuladas
16. ¿Qué metodología utiliza para medir el Riesgo Crédito? Describa
17. ¿Qué metodología utiliza para medir el Riesgo Mercado? Describa
18. ¿Qué metodología utiliza para medir el Riesgo de Liquidez? Describa
19. ¿Qué metodología utiliza para medir el Riesgo Operativo? Describa
20. ¿Qué metodología utiliza para medir Otros riesgos descritos? Describa
21. ¿Participa la UAIR en la evaluación de las distintas estrategias (administrativas, operativas, de negocios, de nuevos productos o servicios, entre otros) del Banco?

FACTOR PROCESO

ASPECTOS	IMPACTO	NIVEL
1.1. ¿Cuenta el proceso con documentación ?	ALTO	2,67
1.1.1 ¿Cuenta con un manual actualizado y publicado electrónicamente?		3,00
Seleccione los elementos que estén contenidos en su documentación:		
1.1.2 Diagrama de flujo		4,00
1.1.3 Roles y Responsabilidades		4,00
1.1.4 Control de Registros		1,00
1.1.5 Lista de cuentas contables		1,00
1.1.6 Reportes generados		1,00
1.1.7 Matriz de control		1,00
1.1.8 ¿En qué fecha fue actualizado por última vez el manual?	15.08.2018	
1.2. Describa brevemente la segregación de funciones en este proceso		
Existe segregación de funciones puesto que es solo un funcionario que ejecuta el proceso. Captación: Apertura de cuentas, inversiones a plazo, depositos, retiros, actualización de biométrico, cancelación de cuentas e inversiones.		
1.2.1 En su opinión, ¿qué tan adecuada es esta segregación de funciones?	ALTO	4,00
1.3. Por favor, liste los controles utilizados para prevenir que se procesen operaciones sin la autorización debida		
Aplicación de un candado en el sistema que no permite la apertura de más de una cuenta por persona		
Implementación de un lector de un código de barra para los productos de captación		
Validación de la información e identificación del cliente previo a solicitar la actualización de datos en el call center		
Aplicación de candado temporal a las cuentas de clientes que exceden el límite establecido mensual de montos de trans		
Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ---->	CONTROLES	ALTO
		3,25
1.4. Por favor, liste los controles utilizados para identificar / prevenir errores y/o retrasos		
Implementación de un lector de un código de barra para los productos de captación		
Capacitación al personal de las sucursales en temas de productos		
Actualización o reinicio del proceso de actualización y corrección de los errores detectados por call center		
Verificación y digitalización de la documentación del cliente en la apertura de la cuenta.		
Identificación de las cuentas socio-activas de personas que actualmente son exempleados o familiares de los mismos		
Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ---->	CONTROLES	ALTO
		1,60

1.4. Por favor, liste los controles utilizados para identificar / prevenir **errores y/o retrasos**

Implementación de un lector de un código de barra para los productos de captación
Capacitación al personal de las sucursales en temas de productos
Actualización o reinicio del proceso de actualización y corrección de los errores detectados por call center
Verificación y digitalización de la documentación del cliente en la apertura de la cuenta.
Identificación de las cuentas socio-activas de personas que actualmente son exempleados o familiares de los mismos

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ---->

1.5. Por favor, liste los controles y validaciones utilizados para la **conciliación o chequeo** de las operaciones

Verificación de las listas negras oficiales y asegurarse que son correctas dentro del sistemas, así como realización de pr
Validación de la información e identificación del cliente, previo a solicitar la actualización de datos en CALL CENTER.

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ---->

1.6. Por favor, liste los controles y validaciones utilizados para asegurar una **correcta contabilización**

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ---->

1.6.1 Por favor liste las cuentas contables que se afectan:

En caso de utilizar más cuentas contables para este proceso, por favor listelas aquí ----->

1.6.2 La contabilización se realiza de manera ----->

1.7. Por favor, liste los controles y validaciones utilizados para asegurar que se cumplen todas **las regulaciones que apliquen al proceso**

Circular CNBS sobre lavado de activos

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ---->

1.7.1 Por favor liste los entes reguladores que participen en el proceso:

CNBS		

1.8. Por favor, liste los controles y validaciones utilizados para prevenir el Lavado de Dinero en el Sistema Financiero

Contar con personal exclusivo para la capacitación por parte del area de recursos humanos, capacitación al personal
Identificación del nivel de ingreso y la procedencia de los mismos

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ---->

1.9. Por favor, liste los controles y validaciones utilizados para prevenir que se cometan errores o retrasos en el **pago de impuestos, otras obligaciones tributarias, etc**

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ---->

1.10. ¿Qué tan adecuada es la manera en que se llevan los **indicadores de gestión** de este proceso?

1.11. ¿Están identificados los **clientes, internos y externos**, del proceso?

1.12. ¿Están identificadas las **entradas y salidas de información** del proceso?

1.13. Por favor, liste los controles y validaciones utilizados para prevenir que se **liquiden fondos de manera errada o tardía**

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ---->

1.14. Por favor, liste los controles y validaciones utilizados para asegurar que los **reclamos** procedentes son atendidos correctamente

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ----> **CONTROLES**

TOTAL FACTOR 3,55

FACTOR RR.HH.

ASPECTOS	IMPACTO	NIVEL
----------	---------	-------

2.1. ¿Las **descripciones de los cargos** están actualizadas y coinciden con la realidad?

2.2. Por favor, liste los controles utilizados para asegurar que no haya **dependencia de un recurso humano específico**

Delegación de funciones a diferente personal para evitar la dependecnia de una única persona	no depender de una unica persona
Suficiencia de recurso humano	
planes de entrenamiento de personal de cada área específica	

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ----> **CONTROLES**

2.3. En su opinión, ¿qué tan adecuado es el **plan de entrenamiento** para personal nuevo o temporal?

2.4. ¿Los **recursos humanos** necesarios para ejecutar el proceso son suficientes y adecuados?

En caso negativo, por favor justifique su respuesta:

2.5. Por favor, liste los controles utilizados para asegurar que no haya **conflicto de intereses**

Fomentar las relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	
Cumplimiento al código de ética (evitar todo tipo de discriminación, acoso, etc.)	

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ----> **CONTROLES**

2.6. ¿El personal que ejecuta el proceso conoce clara y formalmente sus **roles y responsabilidades**?

2.7. Por favor, liste los controles y validaciones utilizados para prevenir eventos causados por **fraude interno**

Actividades que estén autorizadas, uso debido de facultades y poderes.	
Monitoreo y control de actividades y operaciones internas.	
Adecuada utilización y confidencialidad de claves de acceso y/o niveles de autorización	

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ----> **CONTROLES**

FACTOR TECNOLÓGICO

ASPECTOS	IMPACTO	NIVEL
3.1. ¿Cumple(n) la(s) aplicación(es) que da(n) apoyo a su proceso con los estándares de Seguridad de la Información ?		
Nombre de las aplicaciones:	ALTO	4,00
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Calificación total de las aplicaciones:	ALTO	4,00
3.2. ¿Son suficientes y adecuados los recursos de hardware necesarios para ejecutar el proceso?	ALTO	4,00
En caso negativo, por favor justifique su respuesta:		
<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>		
3.3. ¿Son suficientes y adecuados los recursos de software necesarios para ejecutar el proceso?	ALTO	4,00
En caso negativo, por favor justifique su respuesta:		
<input style="width: 100%; height: 60px;" type="text"/>		
3.4. ¿Son suficientes y adecuados los recursos para comunicaciones necesarios para ejecutar el proceso?	ALTO	4,00
En caso negativo, por favor justifique su respuesta:		
<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>		
3.5. ¿Cuenta con procedimientos alternos en caso de una interrupción o falla en los sistemas usados en el proceso?	ALTO	4,00

FACTOR EXTERNO

proveeduría

ASPECTOS	IMPACTO	NIVEL
4.1. ¿Participan en el proceso entes externos (proveedores, outsourcing, etc)?	ALTO	4,00
4.1.1 Por favor liste los entes externos que participan:		
<input style="width: 100%;" type="text" value="cnbs"/>		
<input style="width: 100%;" type="text" value="Auditoría externa"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
4.1.2 ¿Están identificadas sus características y niveles de servicio ?	4,00	
4.1.3 ¿Están identificados los responsables de las relaciones operativas con los entes externos?	4,00	
Por favor liste los responsables de las relaciones operativas		
<input style="width: 100%;" type="text" value="Maribel Banegas"/>		
<input style="width: 100%;" type="text" value="Denís Centeno"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<input style="width: 100%;" type="text"/>		
4.1.4 ¿Cuenta con contratos vigentes para la relación con cada una de los entes externos?	4,00	

4.2. Por favor, liste los controles y validaciones utilizados para prevenir eventos a causa de **fallas o incumplimientos por parte de los entes externos**

clausulas de suspcion de contratos
clausulas de multas
blindaje legal
Controles y validaciones para prevenir eventos a causa de fallas o incumplimientos por parte de entes externos
Ejecución, validación, entrega y gestión de procesos

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ----> **CONTROLES** **ALTO** **4,00**

4.3. Por favor, liste los responsables de las **relaciones legales** con los entes externos

gerente general	
gerente de operaciones	

4.4. Por favor, liste los controles y validaciones utilizados para prevenir el **acceso de personal no autorizado**

claves de acceso, carnets, huella, etc.
relojes atómicos (control de acceso a la bóveda)

Por favor, haga click en el botón para completar la información adicional ----> **CONTROLES** **ALTO** **4,00**

TOTAL FACTOR **4,00**

FACTOR FISICO

ASPECTOS	IMPACTO	NIVEL
----------	---------	-------

5.1. ¿Son suficientes y adecuados los **recursos de seguridad y espacio físico** necesarios para el proceso?

ALTO **4,00**

En caso negativo, por favor justifique su respuesta:

5.2. ¿Son suficientes los **servicios de apoyo** (transporte, correspondencia, etc) necesarios?

MEDIO **4,00**

En caso negativo, por favor justifique su respuesta:

5.3. ¿Se tienen definidos los **planes de contingencia** para ejecutar el proceso en caso de eventualidades?

ALTO **4,00**

5.4. ¿Se tienen definidos los procedimientos de **respaldo y resguardo de la información**?

ALTO **4,00**

5.5. ¿Hay elementos que pongan en riesgo la **seguridad física** de alguno de los empleados y/o los clientes?

BAJO **4,00**

En caso afirmativo, por favor justifique su respuesta:

Tegucigalpa, M.D.C., 17 de Septiembre 2018

Señores
UNITEC
Ciudad

Estimados Señores:

Me dirijo a ustedes para certificar que eh leído la tesis de las alumnas Josselin Mondragon y Andrea Lopez la cual se titula "**PROPUESTA DE MEJORA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN BANCO AZTECA DE HONDURAS**", por lo que de acuerdo a la lectura realizada doy fe de que cumple con la redacción y ortografía estipulada.

Sin más sobre el particular

Atentamente,

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to be 'E. Flores', written over a horizontal line.

Ing. Emilio Flores

Correo: emilio_fl@hotmail.com
Cel. 9826-4354

Visto Bueno Tesis


Carlos Mauricio Portillo <carlosmp1983@hotmail.es>
 Lun 17/9/2018, 13:58
 Usfcd; amichellelopez@gmail.com; akopez; jmondiegon@esallan.com

Bandeja de en... 3531

Borradores 42

Archivo

Agregar favorito

Enviado desde mi Huawei de Claro.

Carpelas

Buenas tardes estimada Josselin / Andrea

Bandeja de en... 3531

Correo no deseado 31

Borradores 42


Elementos enviados

Elementos eliminad...

Archivo

Conversación History

Carpeta nueva


 Actualizar a Office 365
 con Características de
 Outlook Premium

