



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN INSTITUCIONES
FINANCIERAS EN HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**MARTHA DINORAH CELISS SAN MARTÍN
MELVA MARICELA BULNES GALÁN**

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

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN INSTITUCIONES
FINANCIERAS EN HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**ASESORES TEMÁTICOS
ARIEL SEBASTIÁN PAVÓN
JULIAN LASKI**

MIEMBROS DE LA TERNA:

MARLON JAVIER MEJIA

CINTHIA CANO

DIANA PEREZ

AGRADECIMIENTO

Melva Maricela Bulnes Galán

A nuestro Padre Celestial que me ha heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo, sus padres. Que me ha conservado con vida, con salud, que me dio inteligencia y sabiduría, por llevarme de la mano en este proceso, iluminándome y permitiéndome llegar a este momento, para culminar con éxito este logro humildemente.

A mis queridos e incansables Padres por guiarme por el buen camino y estar junto a mí en los momentos más difíciles, quienes con su apoyo moral, cariño y comprensión me han animado a continuar preparándome académica, y espiritualmente; es el motor de lo que hoy he logrado, esto es por y para ustedes.

A mi hermana por su apoyo incondicional en el logro de cada una de mis metas propuestas, y por darme la oportunidad de tener una cómplice y amiga en momentos de alegría.

A mi Asesor metodológico, y todas aquellas personas que nos apoyaron y colaboraron en la realización de este estudio de investigación.

Agradecimiento Martha Dinorah Celiss San Martín

Primeramente agradecer a Dios todo Poderoso por darme la oportunidad de continuar mis estudios, por alentarme a retomarlos, sé que sin Él nada de esto hubiera sido posible.

A mis Padres por ser el pilar de mi vida, gracias por sus consejos y múltiples palabras de aliento que me motivaron a seguir hacia delante y perseverar sin importar los obstáculos que se me presentaran en este proyecto que hoy estoy logrando culminar con mucha alegría.

A mi hermana por sus ánimos y por considerarme un ejemplo de perseverancia, entusiasmo y dedicación a seguir.

DEDICATORIA

Melva Maricela Bulnes Galán

A Nuestro PADRE CELESTIAL por ser mi guía espiritual y darme la fortaleza de conducirme hacia el camino del bien y el éxito.

A Mis Padres por ser mi árbol principal que me cobijó bajo su sombra dándome así la fuerza para lograr alcanzar esta meta anhelada que hoy gracias a ustedes y a ti Padre lo he logrado, que nuestro Señor les bendiga y les de Salud y mucha Vida para poder retribuirles un poco de lo que me han dado. El que obtener superación hoy es el resultado de tener excelentes padres LOS AMO.

A mis Hermanos, en especial a Odalis que siempre me ha aconsejado, apoyado y ayudado en todo lo que he necesitado.

A mis Maestros, y Asesores por sus conocimientos y apoyo brindado para concluir con éxito este proyecto.

A mis Amigos y Compañeros por el apoyo que me brindaron.

Martha Dinorah Celiss San Martín

A Dios Todopoderoso por ser mi guía y fortaleza en todo momento de mi vida.

A mis padres, mi hermana y Steven, por su apoyo y motivación para finalizar esta etapa de estudios.

Carlos muchas gracias por compartir su tiempo y apoyarme durante este año.

A mis compañeras y amigas Sara y Jania por su ayuda, comprensión y buenos deseos para lograr mi triunfo.

A mis catedráticos por compartir sus conocimientos, experiencias y recomendaciones para hacer de mí una mejor persona y profesional.

A mis asesores por su ayuda y apoyo incondicional para poder terminar con éxito este proyecto, que fortalece e incrementa mis conocimientos.



FACULTAD DE POSTGRADO

GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN INSTITUCIONES

FINANCIERAS EN HONDURAS

AUTORES

Melva Maricela Bulnes Galán

Martha Dinorah Celiss San Martin

RESUMEN

En requerimiento y sugerencia del Banco de Pagos Internacionales (BIS), conocido como Comité de Basilea y algunos organismos multilaterales como el Fondo Monetario Internacional, o el Banco Mundial, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros decidió implementar la Norma Gestión de Riesgo Operativo la cual entrará en vigencia a partir del 1 de enero del 2014. Este estándar será de aplicación obligatoria para todas las instituciones Financieras Hondureñas, reguladas por la Comisión.

El planteamiento de la investigación detalla antecedentes que reflejan los datos históricos como base para el desarrollo de esta investigación, ya que el tema de riesgo se ha convertido en un problema mundial por la gran cantidad de hechos. La definición del problema se basa en la complejidad de los sistemas y falta de controles, ya sea interno o externo, en las distintas actividades de las instituciones financieras, los que generan eventos de riesgo que a su vez pueden traducirse en pérdidas.

Por lo tanto, el enfoque metodológico adoptado fue mixto, cualitativo y cuantitativo, con diseño explicativo no experimental y no probabilístico, a su vez el tipo de investigación transeccional, dado que se realizó en un periodo de tiempo determinado donde no todos los elementos con que cuenta la base de datos serán incluidos en la gestión de los eventos de riesgo que se realizará a través de la herramienta de mapeo elaborada de forma manual.

Como resultado la mayoría de los eventos de riesgo se podrían evitar si todos los procesos de las áreas operativas contaran con un software aplicativo, automatizados y actualizados, por lo tanto como parte de nuestra recomendación, sugerimos la implementación de un software que brindará herramientas de aplicación concreta que permitirá comprender que el buen gerenciamiento de los eventos de riesgos contribuye a una más eficiente integración en la dirección de los negocios.

Palabras Clave: Mapeo, Mejor Control Interno, Mejoramiento de Proceso, Reducción de eventos de riesgos.



GRADUATE FACULTY

OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN FINANCIAL INSTITUTIONS IN HONDURAS

AUTHORS:

Melva Maricela Bulnes Galán & Martha Dinorah Celiss San Martin

ABSTRACT

In Basel requirement and suggestion and investment Banks such as the International Monetary Fund, World Bank, the National Banking and Insurance Commission adopted the operational Risk Management standard that became effective from January 1, 2014 which all financial institutions must comply with.

The research approach detailed backgrounds that reflect the historical data as a basis for the development of this research, since the issue of risk has become a global problem for the large number of facts.

The problem definition is based on the complexity of the systems and controls lack of internal and external in the various activities of the financial institutions that generate risk events which in turn can result in losses. Therefore the methodological approach was not probabilistic as not all items available to the database will be included in the management of risk events to be held through the mapping tool manually.

As part of our recommendation to implement a software application that would offer concrete tools that allow you to understand that good management of risk events contributes to a more efficient integration of business management.

Keywords: Mapping, Better internal control, Improving process, Reduction of risk event.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN	9
1.6 VARIABLES.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13
2.1 RIESGO.....	13
2.1.1 SIGNIFICADOS Y CONCEPTOS	13
2.1.2 TIPOS DE RIESGO.....	15
2.2 BASILEA.....	18
2.2.1 INTRODUCCIÓN A BASILEA.....	18
2.2.2 BASILEA I	19
2.2.3 BASILEA II	20
2.2.4 BASILEA III	27
2.3. REGIONAL	29
2.3.1 EL SALVADOR	29
2.3.2 COSTA RICA	30
2.3.3 GUATEMALA	30
2.3.4 NICARAGUA.....	30
2.3.5 REPÚBLICA DOMINICANA.....	31

2.4 MARCO REGULATORIO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EN HONDURAS	32
2.4.1 FACTORES DEL RIESGO OPERATIVO.....	32
2.5 INSTITUCIONES FINANCIERAS	35
2.6 INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA.....	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.1 ENFOQUE	48
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.2.1.1 Análisis de la Base de Datos de la Gerencia de gestión de Riesgo Operativo	51
3.2.2.2 Análisis de Eventos de Riesgo.....	51
3.2.3.3 Aplicación de la Herramienta de Mapeo	51
3.2.4 PROCESO DE EVENTOS DE RIESGO	56
3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.3.1 ANÁLISIS EN CONJUNTO DE INCIDENCIA DE EVENTOS.....	58
3.4 ANÁLISIS NO PROBABILÍSTICO	58
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	60
3.5.1 INSTRUMENTOS.....	60
3.5.2 TÉCNICAS	60
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	61
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	63
4.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO.....	63
4.1.1 FACTOR DE RECURSO HUMANO	36
4.1.2 FACTOR PROCESO INTERNO.....	41
4.1.3 FACTOR EVENTO EXTERNO.....	43
4.2 FRECUENCIA DE OCURRENCIA DE EVENTOS	64
4.2.1 FACTOR RECURSO HUMANO: TRANSFERENCIAS ENVIADAS	64
4.2.2 FACTOR RECURSO HUMANO: PRÉSTAMOS DE CONSUMO.....	65
4.2.3 FACTOR PROCESO INTERNO	66

4.2.4 EVENTO EXTERNO: CHEQUES EN CÁMARA DE COMPENSACIÓN	67
4.3 HERRAMIENTA DE MAPEO	68
4.3.1 PROCESO PRESTAMOS DE CONSUMO.....	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
5.1 CONCLUSIONES.....	73
5.2 RECOMENDACIONES	74
5.2.1 RECOMENDACIONES PARA LA INSTITUCIÓN FINANCIERA ANALIZADA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL RIESGO EN BASE A PROCESOS.....	74
5.2.2 RECOMENDACIONES PARA EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	76
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables Conceptualizadas de Investigación.....	12
Tabla 2. Tres Pilares Basilell.....	21
Tabla 3. Impacto por Ocurrencia de Eventos.....	43
Tabla 4. Frecuencia de Eventos por Transferencias Enviadas al Exterior.	65
Tabla 5. Frecuencia de Eventos por Préstamos de Consumo.....	66
Tabla 6. Frecuencia de Eventos por Garantías Bancarias.	67
Tabla 7. Frecuencia de Eventos por Cheques en Cámara de Compensación.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variable de Estudio	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2. Alcance de Basilea II- Grupo predominante bancario.	24
Figura 3. Determinación del ratio de capital mínimo.....	25
Figura 4. Basilea I vrs Basilea II.	26
Figura 5. Reformas del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea – Basilea III.....	28
Figura 6. Factores que inciden en los Eventos de Riesgo.....	34
Figura 7. Etapas del Diseño de la Investigación.....	50
Figura 8. Mapeo de eventos de riesgo.	52
Figura 9. Transferencias Enviadas al Exterior a través del sistema en línea (manual).	37
Figura 10. Transferencias Enviadas al Exterior a través del sistema en línea (manual).	39
Figura 11. Proceso de Préstamo de Consumo.....	41
Figura 12. Proceso de Garantía Bancaria.	43
Figura 13. Proceso de Cheques en Cámara de Compensación.....	46

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años, se ha reflejado la importancia del control interno y su vinculación con las buenas prácticas de gobierno corporativo, en forma complementaria de lo cual se ha otorgado mayor relevancia a la administración de los riesgos.

Actualmente el control de los riesgos es una herramienta básica que asegura el cumplimiento de los objetivos de las instituciones, y ya se considera un aspecto importante en cualquier organización (Laski, 2012).

En vista de que la globalización y los múltiples acontecimientos adversos presentados por Instituciones Financieras a nivel Internacional han dejado grandes pérdidas financieras globalmente e incertidumbre en los métodos utilizados en la gestión de riesgo y por lo que ha quedado entre dicho o al descubierto, la forma o el proceso de controlar los riesgos que puedan dañar y/o provocar pérdidas monetarias; con el presente trabajo abordaremos el tema de los riesgos, su identificación, cuantificación, mitigación y monitoreo.

La situación de insolvencia o quiebra de una entidad financiera trae consigo consecuencias indeseables al sistema financiero de un país, ya que esto no solo conlleva a daños de sus inversionistas, accionistas, sino que también a sus ahorrantes.

Las instituciones financieras a nivel nacional, se encargan de proporcionar servicios de intermediación financiera a empresas tanto privadas como públicas; no importando si estas son pequeñas, medianas o grandes, así mismo es indistinto si son personas naturales o jurídicas, por tal razón; están mayormente expuestas a tener eventos de riesgos los cuales pueden transformarse en pérdidas monetarias o verse expuestas en su reputación.

A principios de los años 90, comenzó a introducirse la palabra riesgo, sin embargo esta tomó mayor auge al ser implementada por el Comité de Basilea en 1974, formado de este comité países que integran el G10. El grupo de los Diez o G10 se refiere al grupo de países que accedieron a participar en el acuerdo general de préstamos (GAB). El GAB fue establecido en 1962, cuando los gobiernos de ocho países miembros del Fondo Monetario Internacional (FMI) –Bélgica, Canadá, Francia, Italia, Japón; los Países Bajos, Reino Unido y los Estados Unidos – y los bancos centrales de otros dos, Alemania y Suecia, accedieron a aportar más recursos para aumentar la cantidad de dinero disponible para los préstamos del FMI (incluso bajo ciertas circunstancias a países que no son miembros del grupo). Desde su fundación, esta organización ha propuesto e implementado muchos cambios dentro del sistema monetario y financiero internacional. El GAB fue fortalecido en 1964, por la Asociación de Suiza quien entonces no era miembro del Fondo, pero el nombre del G10 permaneció igual (G7 + Bélgica, Países Bajos, Suecia y Suiza). El G10 tiene observadores oficiales de las siguientes organizaciones Internacionales: El Banco de Pagos Internacionales (BIS), La Comisión Europea, El Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En tal sentido el primer acuerdo se enfocó en la adecuación del capital, determinándose un porcentaje de capital, el cual se basó en el cálculo de una ponderación de activos de riesgo. Dicho porcentaje se fijó en un 8%. Por su parte el ente regulador de Honduras adoptó dicho procedimiento y adicionalmente estableció porcentajes que sirven de alerta para los efectos, con el fin de determinar el grado de insolvencia de una institución, para el caso cuando el índice de adecuación de capital de una institución financiera nacional se reduce a un 6% automáticamente se activa por parte del ente regulador o por iniciativa de la propia institución su autoliquidación.

Es preciso comentar que los acuerdos de Basilea no son una ley para ningún país, son sanas prácticas que buscan mantener un sistema financiero estable; sin embargo, la adopción de estas prácticas para los países como los nuestros, se tornan en una obligación; ya que los organismos internacionales, principalmente el Fondo Monetario

Internacional (FMI), lo introduce en sus acuerdos cuando se negocian los programas monetarios y estos acuerdos sirven de pauta para que los demás organismos internacionales de crédito nos puedan apoyar en financiamientos para el país. Aunque se aclara que es el Congreso Nacional o los organismos de cada país los que aprueba las Normas a Nivel Local, y que se trata de una necesidad para la Inserción a Nivel Internacional como exigencia de los mercados.

1.2 ANTECEDENTES

A raíz de los hechos suscitados en 1974, el Comité de Basilea decidió promover el primer acuerdo de capital de Basilea, dicho acuerdo establecía que el capital mínimo de la entidad bancaria debía ser el 8% del total de los activos de riesgo (crédito, mercado y tipo de cambio sumados).

Desde el año de 1991 hasta el 2008, se han encontrado los más significativos eventos de pérdida para los mercados mundiales, con fundamentos en riesgo operacional, donde se vieron involucrados instituciones reconocidas a nivel mundial, entre ellos podemos mencionar: Procter &Gamble (P&G) y Bankers Trust, Barings Bank, Daiwa Bank, Lehman Brothers Bank, UBS Warburg Bank, Enron, Worldcom, Crisis Sub-Prime.

Las instituciones detalladas en el párrafo anterior, dejaron un rango de pérdidas aproximadas de menor rango que oscilan entre de \$20 millones a un mayor rango de \$195 billones.

Por los eventos suscitados en todo el mundo y que provocaron un impacto en todas las instituciones a nivel mundial, el Comité de Basilea, a finales de los 90 y en vista que continuaban apareciendo quiebras de las entidades financieras, en el año 2001, el Comité decide emitir un nuevo acuerdo denominado Basilea II. En este nuevo acuerdo se incorpora en forma específica el riesgo de mercado y el riesgo operativo.

El riesgo operativo es un nuevo elemento identificado, que si bien es cierto ha existido desde que hacemos negocio, no se le ha dado el tratamiento adecuado, este se definió como “la pérdida que resulta de manejos inadecuados por eventos, fallas en los procesos internos o externos, por las personas o los sistemas” (Gisele Becerra, 2006).

También podemos decir que este se ha incrementado a la mayor dependencia de las entidades en los procesos informáticos, el desarrollo del comercio electrónico y a la aparición de nuevas técnicas de mitigación de riesgos.

Entre las categorías asociadas al riesgo operativo podemos mencionar los siguientes eventos: fraude interno, fraude externo, prácticas de empleo y seguridad en el puesto de trabajo; prácticas con los clientes, productos y negocios, daños en activos materiales; y ejecución, entrega y manejo de procesos.

El proceso de gestión del riesgo operativo se basa en la identificación, evaluación, mitigación y monitoreo de los eventos que puedan o están ocasionando pérdidas monetarias a cualquier institución.

También podemos mencionar que según Basilea II, se definen líneas de negocio: finanzas corporativas, negociación y ventas; pagos y liquidación, servicios de agencia; administración de activos, intermediación minorista; banca minorista y banca comercial. El nuevo acuerdo de Basilea, está sustentado por III pilares: Requerimiento mínimo de capital, proceso de examen supervisor y disciplina de mercado:

1.2.1 PILAR I (REQUERIMIENTO MINIMO DE CAPITAL)

En este se determina el capital mínimo de capital requerido por las instituciones financieras para que puedan hacerle frente a los tres riesgos: de mercado, crediticio y operativo. Cabe mencionar que en este pilar Basilea, busca el fortalecimiento de la solidez y estabilidad del sistema bancario.

1.2.2 PILAR II (PROCESO DE EXAMEN SUPERVISOR)

Este brinda una mayor eficiencia por parte de las instituciones financieras y una mayor fiscalización a la labor realizada por las instituciones.

Como su principal punto en este pilar es asegurar la igualdad competitiva y fomentar la adopción de prácticas de gestión de riesgos más rigurosas.

1.2.3 PILAR III (DISCIPLINA DE MERCADO)

Aquí se busca la uniformidad en la información proporcionada a los demás por parte de las instituciones financieras. Por lo que se desarrolla una serie de requisitos de divulgación y de esta manera hacer que se entregue información veraz respecto a su solidez y eficiencia de capital.

Lo que se quiere en este pilar es que las entidades puedan utilizar sus propios sistemas internos de estimaciones de riesgos para el cálculo de capital requerido.

En función de todo lo anterior y en busca de mantener un sistema financiero estable y sólido, en el año 2005 la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), emite la primera disposición denominada “Reglamento de Gobierno Corporativo para las Instituciones Supervisadas”, para orientar al sistema financiero en el tema de riesgo.

Luego emite las normas sobre las tecnologías de la información de las Comunicaciones (TIC's), las que buscan el control de los riesgos asociados a los sistemas de información y las comunicaciones.

Adicionalmente, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) el 02 de agosto de 2011, decide emitir la Resolución SB No. 1321/02 – 08 – 2011, donde se resuelve aprobar la “Norma de Gestión de Riesgo Operativo”, para que esta sea aplicada a todas

las Instituciones Financieras y los bancos de segundo piso BANHPROVI y RAP, ((CNBS), 2011).

En cumplimiento a la resolución indicada en el párrafo anterior todas las Asociaciones de Ahorro y préstamo, sociedades financieras, Instituciones de Segundo Piso, OPDF, Sociedades emisoras de tarjeta de crédito, Banco públicos y privados, y cualquier otra institución que se dedique de forma habitual y sistemática a las actividades y operaciones permitidas en la Ley del Sistema Financiero sujetas a supervisión por parte de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), proceden a la creación de la Unidad que gestionará el Riesgo Operativo y en el caso particular de la Institución Financiera seleccionada, decide establecer la Gerencia de Gestión de Riesgo Operativo, cuyo objetivo es diseñar y adoptar los procedimientos necesarios para realizar una adecuada gestión del riesgo operativo, el cual, de acuerdo a la norma debe gestionar los siguientes riesgos asociados: riesgo legal, riesgo tecnológico y riesgo reputacional; haciéndole frente a cualquier evento de riesgo o de pérdida no considerados o que no están siendo gestionados, ya sea por falta de conocimientos por parte del personal de cada una de las áreas que conforman todas las áreas de las Instituciones Financieras.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En vista del incremento de la tecnología, la prestación de servicios masivos en forma electrónica, la complejidad de los sistemas y falta de controles en las distintas actividades de las instituciones, se han incrementado los eventos de riesgo, los que a su vez pueden traducirse en pérdidas para la Institución.

Dentro de la Institución Financiera Privada, la gerencia de Gestión de Riesgo es la responsable de modificar e implementar nuevos procesos basados en la minimización de los riesgos identificados en cada uno de los procesos que involucra varias áreas de la Institución. Este proceso cuenta con varios pasos, los que inician con la identificación de riesgos, clasificación de los mismos, diseñar y proponer nuevos controles para la

minimización de los riesgos desde la documentación de cada una de las funciones que conforman las áreas que históricamente no han sido documentados, hasta el registro de cada uno de los eventos de conformidad con su tolerancia al riesgo.

Actualmente, en las áreas operativas; Préstamos Comerciales, Cambios, Comercio Exterior, Contabilidad y Cuenta de Cheques, el área de gestión de riesgo operativo, está implementando medidas que ayuden a recopilar información sobre hechos o eventos de riesgo y de pérdida en todas las áreas de la Institución, incluyendo la eficiencia en las actividades de banca, incorporando el concepto de costo y beneficio.

Por lo que es necesario ofrecer una metodología sostenible que nos permita prevenir cada uno de los eventos de pérdida, lo cual se traduce en mayores ingresos y por supuesto, evitar la creación de reservas para contrarrestar pérdidas por riesgo operativo y legal.

Aunque a la fecha, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), no ha solicitado legalmente la creación de reserva por pérdidas operativas o por mala gestión del riesgo, ese será el próximo paso que hará para hacer sólido el sistema financiero nacional. Cuidado, que no en todas las Instituciones la Gestión de Riesgo es responsabilidad exclusiva de la Gestión de Riesgo.

Por lo que enfatizamos que la Gestión de Riesgos es Administrada por un Área, pero ejercida por toda la Organización, a diferentes niveles y con distintas responsabilidades.

En realidad, la Gestión de Riesgos operativo apunta a maximizar los beneficios dado que permite minimizar las pérdidas en el riesgo operativo, este concepto adquiere una importancia fundamental.

1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de presentar de forma más clara la evaluación de los eventos, a continuación se detallan las siguientes preguntas a evaluar:

1. ¿Qué beneficios nos dará la gestión del riesgo desde el punto de vista de los procesos y controles internos en la mitigación de los eventos en las Instituciones financieras?
2. ¿Cómo se evaluarán los procesos y controles al gestionar los riesgos en la medida y frecuencia con que ocurran los eventos?
3. ¿Quiénes determinarán los factores que influyen en la incidencia de los eventos al gestionar un riesgo?
4. ¿Cómo identificar al personal que se debe involucrar al implementar la propuesta gestión de riesgo operativo en la institución y lograr minimizar los eventos que generen pérdida?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión de Riesgo Operativo en la Institución Financiera Privada seleccionada, con el fin de conocer que factores influyen en los procesos Operativos que tienen mayor incidencia de eventos que podrían generar pérdidas monetarias.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los factores de riesgo operativo.

2. Analizar la frecuencia de ocurrencia de los eventos con base en los factores de riesgo operativo.
3. Evaluar la herramienta de mapeo de ocurrencia de eventos.
4. Determinar al personal involucrado en los eventos de riesgo.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La implementación de la gestión del riesgo operativo es necesaria y conveniente, porque nos ayudará a identificar, evaluar y valorar; y gestionar los riesgos y nos evitará utilizar fondos de nuestras utilidades a partir de la fecha en que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), decida solicitar la creación de reserva por estos riesgos. Por lo anterior, se deberán implementar instrumentos de identificación, medición y mitigación, que permitan crear una base de datos que nos ayude a seleccionar el mejor método en la recopilación y/o tabulación de los eventos de riesgo y/o pérdida. Así mismo, parametrizar cada uno de los hechos ocurridos en cada una de las áreas operativas y de esta manera lograr un mejor registro y control para beneficio de la institución misma, generando conciencia y cultura de riesgo en toda la Institución, para que participen en la identificación de los eventos de riesgos que en un futuro se podrían convertir en pérdidas.

Lograr que los eventos sean reportados oportunamente a la Gerencia de Riesgo Operativo, creando indicadores y herramientas básicas para el monitoreo de los riesgos críticos de la institución, a través de una revisión periódica y constante de los procesos de toda la Institución y mediante la supervisión de la Auditoría Interna.

Asimismo la Gestión de Riesgos debe apuntar a ser preventiva. Su efecto correctivo es secundario, no debe ser metodológicamente la primera opción. Los Gestores de Riesgos serán los responsables de aplicar los correctivos recomendados, en la

implementación de la gestión del riesgo y este nos facilitará el logro de los objetivos, es decir reducir las pérdidas operacionales, suscitar a la mejora continua de los procesos e incrementar la calidad del servicio a nuestros clientes y con ello optimizar las políticas internas, creando una ventaja competitiva y fortaleciendo la reputación corporativa.

Podemos decir que su implementación ayudará a la Institución Financiera seleccionada y al resto de las instituciones financieras a nivel nacional a gestionar los eventos de riesgo, beneficiando directamente a la institución a prevenir, disminuir y evitar eventos de pérdida que a futuro afectarán las utilidades de las mismas, pero sobre todo buscar la eficiencia en cada una de las actividades que realiza.

1.6 VARIABLES

1. Desde el punto de vista de los Procesos y controles internos en la mitigación de los eventos de riesgo.
2. En la medida, frecuencia y ocurrencia de los eventos se evaluarán los procesos.
3. Factores determinantes que influyen al gestionar un riesgo.
4. El área de gestión de riesgo seleccionará dos gestores de riesgo de cada área operativa al implementarse la propuesta y lograr minimizar los eventos.

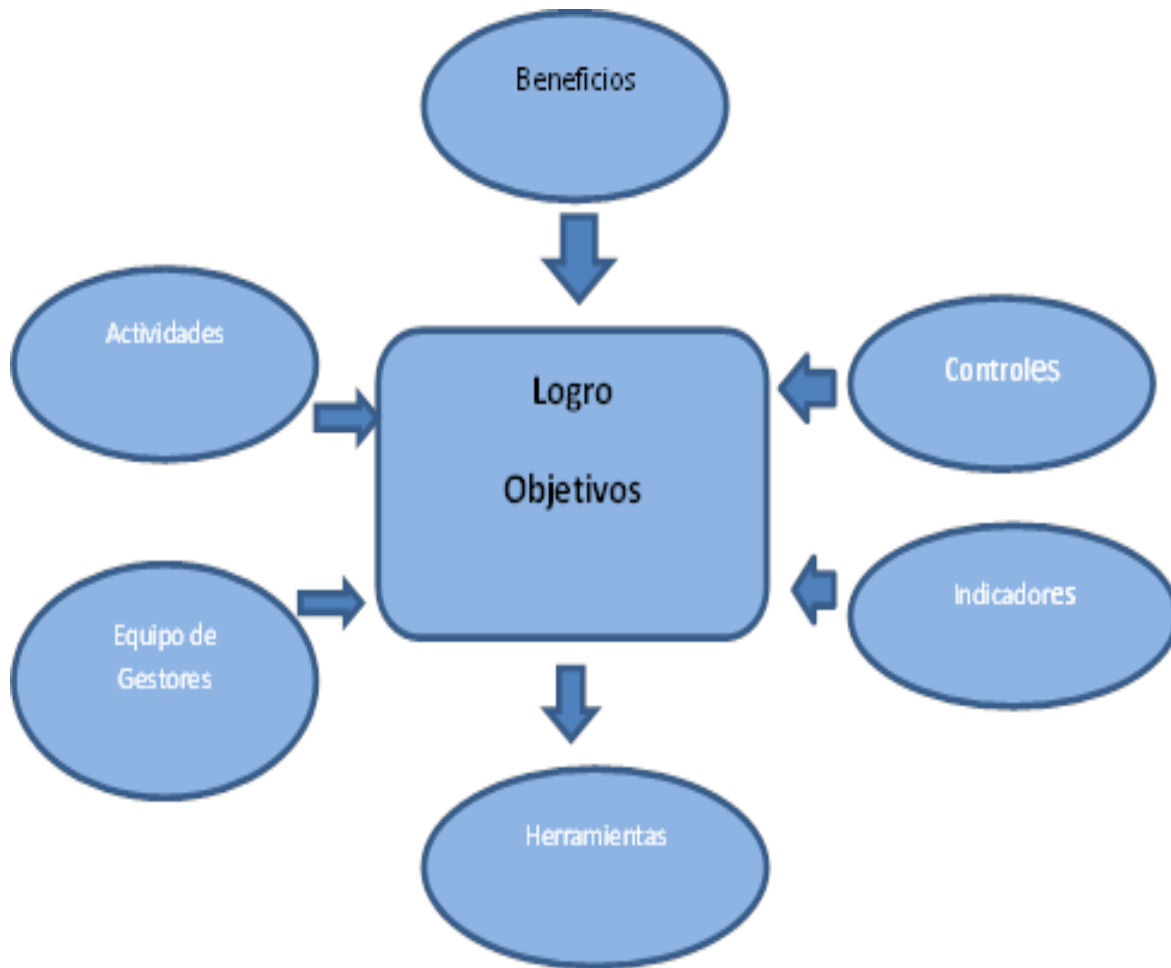


Figura 1. Variables de Estudio

Fuente: Elaboración Propia/Institución financiera.

La figura 1. Muestra las variables independientes y dependientes, consideradas por la presente investigación y que servirán de base para resolver las preguntas formuladas. Las variables independientes serán las causas tomadas por los investigadores y en este caso en particular serán la coincidencia en la variable dependiente que se trata del cumplimiento en la disminución de los eventos de riesgo.

Tabla 1. Variables Conceptualizadas de Investigación

Variable	Definición Conceptualizada	Área Gestión de Evento	Indicador
Gestores de Riesgo	Personal de las áreas operativas que identifican los eventos de riesgo.	Responsables de reportar cada uno de los eventos	Porcentaje de incidencia de eventos.
Actividades	Desarrolladas en base a necesidad.	Procesos, Diseños, Reportes y Auditorias.	Número de eventos
Indicadores	Elemento para medir los eventos reportados	Cumplimiento del registro de los eventos	Porcentaje y número en el cumplimiento del reporte.
Controles	Son todos los mecanismos que nos ayudan en la disminución de los eventos.	Reportes, llamadas, supervisiones, alertas, correos, amonestaciones	Porcentaje y número.
Herramienta	Elaborado a fin de facilitar la identificación y cuantificación de los eventos.	Sistemas y procesos, cumplimiento y auditoría.	Número de procedimientos y procesos de los eventos de riesgo.
Beneficios	Los beneficios obtenidos en la implementación de la herramienta de mapeo.	Todas las áreas de la institución financiera, enfocada en las que más generan eventos de riesgo.	Numero de eventos de las áreas operativos.

Fuente: Elaboración Propia/Institución financiera.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 RIESGO

2.1.1 SIGNIFICADOS Y CONCEPTOS

La definición de riesgo está íntimamente relacionada con la incertidumbre, o falta de certeza, de algo que pueda acontecer y afecta la consecución de los objetivos. Si bien se puede hablar de riesgos positivos y negativos en la teoría, la palabra riesgo lleva, en sí misma, asociada la idea de posibilidad de pérdida. Es la probabilidad de que suceda algún evento, que tenga un impacto negativo sobre los objetivos propuestos. Por ello la administración de los riesgos, dentro del marco del control de gestión, se asocia a la planificación; ya que resulta complicado analizar los riesgos si no se han definido previamente los objetivos que eventualmente podrían ser afectados por un hecho puntual, y justamente los objetivos y metas son definidos durante el proceso de planificación (Salazar M.).

Un riesgo se define, habitualmente, como un evento que pueda afectar negativamente a la marcha del proyecto o de un negocio en el futuro. Por ese motivo, el riesgo se halla asociado de manera inexorable a cualquier actividad que se lleve a cabo, y que plantee la posibilidad de decidir entre varias alternativas. Por lo tanto, el riesgo acompaña a todo cambio, e implica elección e incertidumbre. Si bien existen también riesgos positivos, lo importante es considerar al concepto de riesgo como una variable que debe y puede ser administrada (Taboada Allende & Taboada Bormioli, 2012).

A través de la gestión de los riesgos, se procura aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos. En lo que tiene que ver específicamente con las finanzas, la administración de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros. Por esta razón, un administrador de riesgos financieros se encarga del asesoramiento y manejo de la

exposición ante el riesgo de corporativos o empresas a través del uso de diversos instrumentos financieros, como los derivados, entre otros (Laski, 2012).

El concepto de riesgo no es algo nuevo, este se ha venido manejando desde hace varios años atrás. El Comité de Basilea (organización nacida en 1974 en Basilea, Suiza y formada por los bancos centrales más importantes del mundo, el entonces “G10”), se creó con el fin de establecer un capital mínimo que debería tener cada entidad bancaria para asegurar su estabilidad en función con los riesgos que afrontaba (Hinki, 2007)

Debido a los múltiples eventos suscitados en el mundo y que provocaron la crisis financiera internacional, se determinó que Basilea I contenía ciertas limitaciones en su definición, por lo que en junio de 2004, emitió el acuerdo de Basilea II, el cual viene a complementar la adecuada gestión de los riesgos (Castillo, 2007).

Antes de brindar la definición de riesgo operacional, es necesario plantear el concepto de riesgo, por lo que a continuación plantearemos varias definiciones:

¿Qué es riesgo?

- 1 Riesgo de pérdidas directas o indirectas resultantes de procesos inadecuados o fallidos, de personal, de sistemas o como resultado de acontecimientos externos (Jiménez Rodríguez & Martín Marín, 2005).
- 2 Está íntimamente relacionado a incertidumbre y rentabilidad (ODEF Financiera, S.A.).
- 3 Es la diferencia entre lo esperado y lo ocurrido (ODEF Financiera, S.A.).
- 4 A mayor riesgo mayor es la rentabilidad y viceversa (ODEF Financiera, S.A.).
- 5 “Las empresas siempre asumen riesgos los cuales deben identificar, valorizar, monitorear y mitigar” (ODEF Financiera, S.A.).

En vista de las múltiples definiciones de riesgo, mencionaremos la emitida por el Comité de Basilea para Riesgo Operativo:

“Riesgo operativo es el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos en los procesos, personal y sistemas internos o bien por causa de eventos externos” (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financiera, 2009).

Por lo anterior, podemos decir que es importante que en una institución se compenetren y armonicen los sistemas y el personal humano, para que puedan lograr cumplir con los objetivos y metas establecidos. Al presentarse una situación de riesgo esta puede provocar pérdidas a la Institución y un incremento en sus gastos y costos no definidos.

Por lo que además de la identificación, análisis, evaluación y monitoreo se deben crear sistemas de control interno adecuados, esto es, políticas, procesos, procedimientos y niveles de control formalmente establecidos y revisados periódicamente. Será responsabilidad de la Gerencia de Riesgo Operativo supervisar que los controles formen parte integral de las actividades.

2.1.2 TIPOS DE RIESGO

2.1.2.1 Riesgo Crediticio

Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por el no pago o pago inoportuno de las obligaciones a cargo de prestatarios, deudores de cualquier tipo, anticipos otorgados a prestadores de servicios, riesgo de contraparte de las inversiones y cualquier otra operación que determine una deuda a favor de la institución (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

El riesgo crediticio incluye el riesgo de concentración, entendida como la posibilidad de que se produzcan pérdidas significativas que puedan amenazar la viabilidad futura de una institución, como consecuencia de la concentración de este riesgo en un grupo

reducido de deudores, en un conjunto de deudores de comportamiento similar, o en activos financieros especialmente correlacionados (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

2.1.2.2 Riesgo de Liquidez

Esta dado por la imposibilidad de adquirir u obtener los fondos necesarios para atender el pago de obligaciones tanto a corto plazo (riesgo inminente) como en el mediano y largo plazo (riesgo latente) (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

2.1.2.3 Riesgo de Mercado

Es la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incremento no esperado en el monto de las obligaciones con acreedores externos o pérdida en el valor de activos, a causa de variaciones en los parámetros que sirvan de referencia o afecten el precio de los instrumentos financieros. Dentro de esta categoría se contemplan los siguientes tipos de riesgos (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011)

❖ Riesgo de Tasa de Interés

Posibilidad de incurrir en pérdidas, bien sea desde el punto de vista del nivel de utilidades o del valor económico de la institución, por la no correspondencia en los períodos de ajuste de las tasas activas y las tasas pasivas dados los movimientos de las tasas de mercado, o por movimientos no simétricos de estas tasas de mercado o cambios en la curva de rendimientos (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

❖ Riesgo de Tipo de cambio

Este surge por la posibilidad de variaciones en los de cambio correspondientes a instrumentos en los cuales la institución tiene una posición abierta, larga o corta, tanto

en el balance como en operaciones fuera de balance (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011) .

❖ Riesgo de Precios

Posibilidad de pérdidas por disminuciones en el precio en el mercado de acciones y otros instrumentos de renta variable que posea la institución. En el caso de posiciones cortas, la posibilidad de pérdidas se origina por aumento de los precios (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

2.1.2.4 Riesgo Operativo

Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuación en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura, ya sea por causa endógena o por la ocurrencia de los acontecimientos 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 (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

2.1.2.5 Otros Riesgos relacionados

❖ Riesgo Legal

Posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras debido a la falla en la ejecución de contratos o acuerdos, al incumplimiento no intencional de las normas, así como a factores externos, tales como cambios regulatorios, procesos judiciales, etc (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

❖ Riesgo Estratégico

Es la probabilidad 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 en la institución (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

❖ Riesgo Reputacional

La posibilidad de pérdidas por la disminución en la confianza en la integridad de la institución que surge cuando el buen nombre de la empresa es afectado. El riesgo de reputación puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades de una organización (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

2.2 BASILEA

2.2.1 INTRODUCCIÓN A BASILEA

En vista que la supervisión bancaria ha presentado cambios en las últimas décadas y las prácticas han sido guiadas por los bancos centrales de los países del mundo, el apoyo de las instituciones así como el Banco de Pagos Internacionales (BIS), institución que se ha caracterizado por fomentar la cooperación monetaria y financiera a nivel internacional, realiza la función de banco para los bancos centrales. Además también cumple con las funciones de facilitador de los procesos de adopción de decisiones entre los bancos centrales y la comunidad financiera internacional (Gutierrez).

Este fue fundado en 1930 en Basilea, Suiza; constituyéndose como la entidad financiera más antigua del mundo. En sus inicios este banco era el encargado de los pagos que Alemania debió realizar después de la Primera Guerra Mundial, también se

dedicó a defender el sistema Bretton Woods, que tenía como objetivo impulsar el crecimiento económico mundial, el intercambio comercial a interior de los países, así como en el ámbito internacional. Dicho sistema fue firmado en 1944 y con ello la creación del Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM) y la Institucionalización del GATT (Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles). Debido a la escasez del oro y el comportamiento de las economías, especialmente la norteamericana por su participación en la guerra de Vietnam, el sistema Bretton Woods colapsó (Gutierrez).

En 1974 los gobernadores de los bancos centrales del G10, deciden crear el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, con el fin de mejorar la colaboración entre las autoridades de supervisión bancaria en el ámbito mundial.

Las quiebras de instituciones financieras en 1974, la globalización, los avances y uso excesivo de la tecnología, las nuevas tendencias y formas de hacer comercio, hace que cada vez sea más indispensable establecer controles que ayuden no solo a las instituciones financieras a mejorar el control de riesgo dentro de estas, si no a todas las empresas. Como consecuencia del marco económico y empresarial a nivel global, las formas de gobierno, economías locales, etc., hace que se incurran en un mayor número de errores por parte de estas, provocando mayor exposición a los riesgos, por lo que el Comité de Supervisión de Basilea decide promover en 1974 el acuerdo de capital de Basilea y siendo aceptado en 1988, para ayudar y fortalecer los sistemas de control bancario. (Gutierrez)

2.2.2 BASILEA I

Basilea I surgió como una exigencia de los gobernantes de los bancos centrales y el G10, con el propósito de aumentar la solvencia de los sistemas financieros.

La crisis financiera originada por el cierre del Banco Herstatt en Alemania en 1974, y a pesar de no ser un banco reconocido en su país, causó gran transcendencia a nivel

mundial, debido a la posición de la moneda extranjera. Ya que este incidente traspasó fronteras, a finales de 1988 y como plan de acción hacia los eventos suscitados, se vieron en la obligación de coordinar la vigilancia y el monitoreo de las instituciones financieras a nivel global (Todos & Jimenez, 2013).

El comité de Basilea, compuesto por los gobernadores de los bancos centrales del G10, con el fin de promover la regulación bancaria para los países miembros. A su creación causó furor fuera de sus fronteras, donde brindaban un conjunto de recomendaciones ligadas a una idea principal, sobre el capital mínimo que deben tener una entidad financiera en función a los riesgos que esta (Todos & Jimenez, 2013).

La publicación oficial de Basilea se realiza en julio de 1988, este acuerdo era solamente una recomendación y cualquier país quedaba libre de incorporarlo en sus regulaciones y realizar las modificaciones que considerara pertinentes, pero siendo incorporado por sus países creadores de manera inmediata (Todos & Jimenez, 2013).

Basilea I fue adoptada por más de 100 países a nivel mundial y considerado un éxito total en el establecimiento de estándares internacionales con reglas claras y fáciles de implementar, su principal objetivo era establecer un capital mínimo que debía tener una entidad bancaria para asegurar su estabilidad y evitar desigualdades. Este capital debía ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio (Castillo, 2007).

2.2.3 BASILEA II

Durante varios años Basilea I fue considerado de gran importancia en el mundo. Sin embargo con el paso de los años surgieron críticas sobre las debilidades que presentaba Basilea I. Por lo que en junio del 2004, el comité de Basilea propuso un nuevo conjunto de recomendaciones apoyadas en siguientes tres pilares (Marasca Ruben, 2003):

Tabla 2. Tres Pilares de Basilea

Los tres pilares de Basilea II

Pilar I	Requerimientos Mínimos de Capital	Se calculan en base a los activos ponderados por su riesgo, con nuevos criterios que reflejen de manera más ajustada el cambio en el perfil de riesgo de las entidades.	
	Los riesgos a considerar son tres:		
	Riesgo de Crédito	Método Estandarizado (EE)	Similar al Acuerdo vigente, pero introduce más categorías de riesgo y posibilidad de evaluaciones de riesgo otorgadas por agencias externas (ECAIs y ECAs).
		Método Basado en Calificaciones Internas (IRB)	Se proponen dos variantes: 1) Básico (FIRB): los bancos estiman sólo la probabilidad de incumplimiento (o default) para cada activo. Los otros indicadores y ecuaciones son provistos por el Comité de Basilea. 2) Avanzado (AIRB): los bancos estiman todos los indicadores cuantitativos que requieren las ecuaciones desarrolladas por el Comité de Basilea.
Riesgo de Mercado	No se modifica el Acuerdo vigente		
Riesgo Operativo	Se considera en particular este riesgo que estaba implícito en los otros riesgos del Acuerdo vigente. Se permiten tres métodos de cálculo: 1) Indicador básico, 2) Estándar y 3) Avanzado (AMA)		
Pilar II	Proceso de Supervisión Bancaria	Se le otorga un rol fundamental y los principios básicos son: 1) Los bancos deberán contar con un proceso para evaluar la suficiencia de capital total en función de su perfil de riesgo y con una estrategia de mantenimiento de sus niveles de capital. 2) Los supervisores deberán examinar las estrategias y evaluaciones internas de la suficiencia de capital de los bancos así como la capacidad de estos para vigilar y garantizar su cumplimiento y deberán intervenir cuando no queden satisfechos con el resultado. 3) Los supervisores deberán esperar que los bancos operen por encima de los coeficientes mínimos de capital y deberán tener la capacidad de exigirles que mantengan capital por encima del mínimo. 4) Los supervisores deberán intervenir con prontitud para evitar que el capital descienda por debajo de los mínimos y deberán exigir la inmediata adopción de medidas correctivas.	
Pilar III	Disciplina de Mercado	Se establecen requerimientos de divulgación de la información con el objetivo de permitir a los participantes del mercado evaluar el perfil de riesgo del banco. Esto por cuanto los nuevos métodos de estimación de riesgo que se introducen dependen en mayor medida de las estimaciones de las propias entidades.	

Fuente: (Marasca Ruben, 2003)

2.2.3.1 Pilar I Requerimientos Mínimos de Capital

Basilea II decide incluir dos elementos más al riesgo crediticio: Riesgo operacional y Riesgo de mercado.

❖ Riesgo Operacional

Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuación en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura, ya sea por causa endógena o por la ocurrencia de los acontecimientos 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 (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

❖ Riesgo de Mercado

Es la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas del incremento no esperado en el monto de las obligaciones con acreedores externos o pérdida en el valor de activos, a causa de variaciones en los parámetros que sirvan de referencia o afecten el precio de los instrumentos financieros (CNBS, 2011).

❖ Pilar II. Proceso de Examen Supervisor

Basilea II recomienda fortalecer los organismos supervisores y la comunicación entre los bancos y supervisores en búsqueda de mejorar el sistema gerencial bancario.

Por lo tanto Basilea II establece que los supervisores se deben orientar a evaluar de manera eficiente su cuantificación de capital e intervenir cuando estos lo consideren necesario (Seguros, 2011).

El Comité ha identificado cuatro principios básicos del proceso de supervisión:

1. Los bancos deberían contar con un proceso para evaluar la suficiencia de capital total en función de su perfil de riesgo y con una estrategia de mantenimiento de su nivel de capital (Marasca Ruben, 2003).
2. Los supervisores deberían examinar los estrategias y evaluaciones internas de la suficiencia de capital de los bancos así como la capacidad de estos para vigilar y garantizar su propio cumplimiento de los coeficientes de capital regulador. Las autoridades supervisoras deberán intervenir cuando no queden satisfechas con el resultado de este proceso (Marasca Ruben, 2003).
3. Los supervisores deberían tener expectativas de que los bancos operen por encima de los coeficientes mínimos de capital requerido y deberían tener la capacidad de exigirles que mantengan capital por encima del mínimo (Marasca Ruben, 2003).
4. Los supervisores deberían intervenir con prontitud a fin de evitar que el capital descienda por debajo de los niveles mínimos requeridos para cubrir las características de riesgo de cada banco en particular. Asimismo, deberían exigir la inmediaa adopción de medidas correctivas si el capital no se mantiene en el nivel requerido o no se restaura a ese nivel (Rubén Marasca, 2003).

❖ Pilar III. Disciplina de Mercado

Basilea II decide establecer normas de transparencia y exige que la información que estos generan sea comprensiva en cuanto a sus datos y procesos.

Los cambios generados en Basilea II han generado eficacia, reducción de pérdidas, reducción de gastos de capital, un mejor nivel de competencia, etc.

Ambito de aplicación del Nuevo Acuerdo

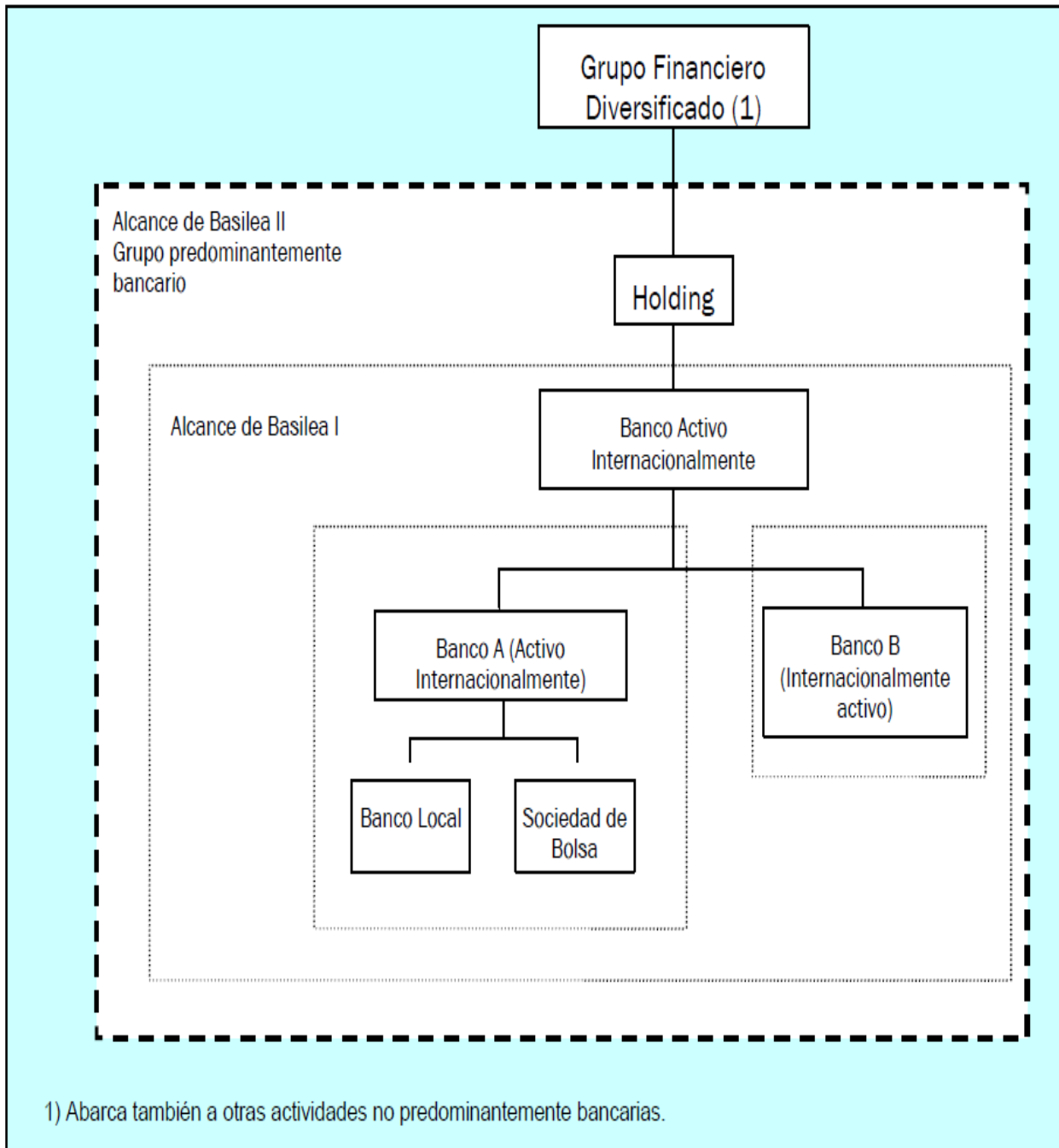


Figura 2. Alcance de Basilea II- Grupo predominante bancario.

Fuente: (Marasca, Figueroa, Stefanelli, & Indri, 2003)

Determinación del ratio de capital mínimo

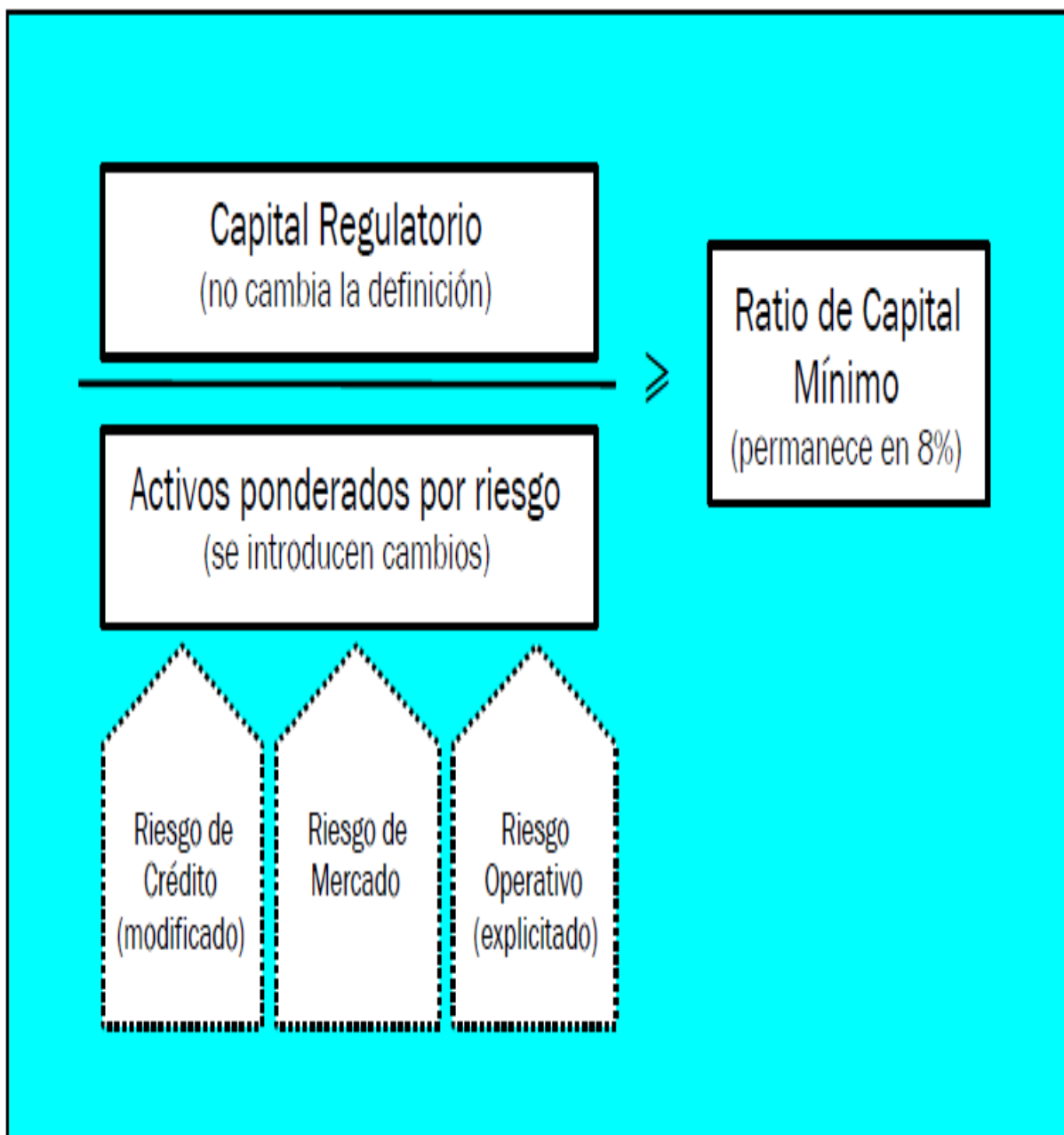


Figura 3. Determinación del ratio de capital mínimo.

Fuente: (Marasca, Figueroa, Stefanelli, & Indri, 2003)

Basilea I vs. Basilea II

	Basilea I	Basilea II
Queda igual	Ratio de Capital Mínimo: 8%	Ratio de Capital Mínimo: 8%
	Definición de Capital ⁵ : Tier 1 + Tier 2	Definición de Capital ⁵ : Tier 1 + Tier 2
	Riesgo de Mercado: según Enmienda de 1996	Riesgo de Mercado: según Enmienda de 1996
Cambia	Denominador: Los activos son ponderados de acuerdo a grandes categorías de riesgo de crédito	Denominador: Para riesgo de crédito, los activos son ponderados de acuerdo con: 1) calificaciones de agencias externas en mayor cantidad de categorías de riesgos 2) modelos internos de los bancos
Nuevo		Riesgo operativo en el denominador
		Pilar II: Proceso de Supervisión Bancaria
		Pilar III: Disciplina de Mercado

Figura 4. Basilea I vrs Basilea II.

Fuente: (Marasca, Figueroa, Stefanelli, & Indri, 2003)

En referencia a la figura 4. Basilea I Vrs Basilea II, podemos concluir que en base a las debilidades presentadas por Basilea I, se implementaron nuevas propuestas apoyados en Tres Pilares donde Basilea I cambio su denominador y por lo que sus activos son ponderados de acuerdo a categorías de riesgo crediticio, y Basilea II su activos son ponderados en base a calificaciones de agencias externas (S&P, Fitch, otros) y por modelos internos de los bancos, Basilea II evoluciona con lo que es el Riesgo Operativo en el denominador, con su Pilar II. Proceso de Supervisión Bancaria ya que busca fortalecer los organismos supervisores y la comunicación entre los bancos y los entes supervisores. Pilar III. Disciplina de Mercado se establecen normas de transparencia con la exigencia que la información de datos y procesos que estos genere sea comprensiva, que nos ayude a reducir gastos, perdidas y tener un mejor nivel competitivo.

2.2.4 BASILEA III

Basilea III es promovido por un conjunto de propuestas de regulación bancaria publicado en diciembre de 2010, por parte del Foro de Estabilidad Financiera (FSB) y el G-20, todo con el fin de fortalecer el sistema financiero tras la crisis de las hipotecas sub-prime.

Reformas del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea - Basilea III

Fortalecen la regulación y supervisión microprudenciales y añaden una dimensión macroprudencial con colchones de capital

Capital					Liquidez	
Primer Pilar			Segundo Pilar	Tercer Pilar	Normas internacionales de liquidez y seguimiento supervisor	
Capital	Cobertura del riesgo	Restricción del apalancamiento	Gestión del riesgo y supervisión	Disciplina de mercado		
Todos los bancos	<p>Calidad y cantidad del capital Mayor énfasis en el Capital ordinario. El requerimiento mínimo se eleva al 4,5% de los activos ponderados por riesgo, tras las deducciones pertinentes.</p> <p>Capital con capacidad de absorber pérdidas en el punto de no viabilidad Los términos contractuales de los instrumentos de capital incluirán una cláusula que permita —a discreción de la autoridad competente— la amortización o conversión en acciones ordinarias si el banco se considera inviable. Este principio incrementa la implicación del sector privado en la resolución de futuras crisis bancarias, reduciendo así el riesgo moral.</p> <p>Colchón de conservación del capital Comprende Capital ordinario por valor del 2,5% de activos ponderados por riesgo, con lo que el mínimo total de Capital ordinario asciende al 7%. Se limitarán las distribuciones discretionales de fondos cuando los niveles de capital de la entidad se sitúen dentro de este rango.</p> <p>Colchón anticíclico Impuesto en un rango del 0%-2,5% y formado por Capital ordinario, se aplicará cuando las autoridades consideren que el crecimiento del crédito está ocasionando una acumulación inaceptable de riesgos sistémicos.</p>	<p>Titulizaciones Se fortalece el tratamiento de capital para determinadas titulizaciones complejas. Se exige a los bancos realizar análisis más rigurosos de las posiciones de titulización con calificación crediticia externa.</p> <p>Cartera de negociación Capital considerablemente superior para las actividades de negociación y con derivados, así como titulaciones complejas mantenidas en la cartera de negociación. Introducción de un marco de valor en riesgo en condiciones de tensión a fin de moderar la proclividad. Se incorpora un requerimiento de capital para riesgo incremental que estima los riesgos de impago y de migración de productos de crédito sin garantía teniendo en cuenta la liquidez.</p> <p>Riesgo de crédito de contraparte Fortalecimiento sustancial del marco de riesgo de crédito de contraparte con requisitos más estrictos de capital para medir la exposición, incentivos de capital para que los bancos utilicen entidades de contrapartida central al negociar con derivados, y requerimientos de capital más elevados para las exposiciones dentro del sector financiero.</p> <p>Exposiciones bancarias frente a entidades de contrapartida centrales (CCP) El Comité ha propuesto una ponderación por riesgo del 2% para las exposiciones por operaciones con CCP admisibles, así como los requerimientos de capital para las exposiciones frente a fondos de garantía según un método basado en el riesgo que estima de forma consistente y sencilla el riesgo procedente de dicho fondo.</p>	<p>Coefficiente de apalancamiento Un coeficiente de apalancamiento no basado en el riesgo que incluye posiciones fuera de balance respalda el requerimiento de capital basado en el riesgo. Además, este coeficiente contribuye a contener la acumulación de apalancamiento en el conjunto del sistema.</p>	<p>Requerimientos complementarios Normas en materia de buen gobierno y gestión del riesgo en el conjunto de la entidad, riesgo de las posiciones fuera de balance y actividades de titulización, gestión de las concentraciones de riesgos, incentivos a los bancos para gestionar mejor el riesgo y los rendimientos a largo plazo, prácticas adecuadas de remuneración, prácticas de valoración, pruebas de tensión, normas de contabilidad para instrumentos financieros, gobierno corporativo, colegios de supervisores.</p>	<p>Revised Pillar 3 Requerimientos revisados de divulgación Los nuevos requisitos están relacionados con las posiciones de titulización y con el patrocinio de vehículos fuera de balance. Se exigirá una divulgación más detallada de los componentes del capital regulador y su conciliación con las cuentas declaradas, así como una explicación pormenorizada sobre cómo calcula el banco sus coeficientes de capital regulador.</p>	<p>Coefficiente de cobertura de liquidez El coeficiente de cobertura de liquidez (LCR) exigirá a los bancos mantener suficientes activos líquidos de alta calidad para resistir 30 días en un escenario de financiación bajo tensión especificado por los supervisores.</p> <p>Coefficiente de financiación estable neta El coeficiente de financiación estable neta (NSFR) es un indicador estructural a largo plazo diseñado para paliar desajustes de liquidez. Este coeficiente cubre la totalidad del balance y ofrece incentivos a los bancos para que recurran a fuentes de financiación estables.</p> <p>Principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez Los Principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez, publicados por el Comité en 2008, se basan en las lecciones extraídas de la crisis, así como en un examen fundamental de las mejores prácticas en materia de gestión del riesgo de liquidez en las organizaciones bancarias.</p> <p>Periodo de seguimiento supervisor El marco de liquidez incluye un conjunto común de criterios de seguimiento para ayudar a los supervisores a identificar y analizar las tendencias del riesgo de liquidez a nivel tanto bancario como sistémico.</p>
	SIFI	<p>Además de cumplir los requerimientos de Basilea III, las instituciones financieras de importancia sistémica (SIFI) deben contar con una mayor capacidad de absorción de pérdidas, para reflejar así el mayor riesgo que comportan para el sistema financiero. El Comité ha elaborado una metodología de indicadores cuantitativos y elementos cualitativos que permite identificar a los bancos de importancia sistémica mundiales (SIB). La absorción de pérdidas suplementaria se basará en un requerimiento progresivo de Capital ordinario de Nivel 1 (CET1) de entre el 1% y el 2,5%, en función de la importancia sistémica del banco en cuestión. A los bancos que presenten el máximo recargo de SIB se les puede aplicar un 1% adicional de absorción de pérdidas para disuadirlos de aumentar significativamente su importancia sistémica en el futuro. Se ha publicado un documento consultivo en cooperación con el Consejo de Estabilidad Financiera, encargado de coordinar el conjunto de medidas de reducción del riesgo moral planteado por las SIFI mundiales.</p>				

Figura 5. Reformas del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea – Basilea III.

Fuente: (Marasca, Figueroa, Stefanelli, & Indri, 2003)

2.3. REGIONAL

Uno de los instrumentos que ha surgido es el benchmarking, ya que hoy en día no solo compete con la empresa de la misma región como sucedía hasta hace no demasiado tiempo, sino que se presenta una rivalidad cada vez mayor con otras instituciones de otros lugares y países. Es por ello que las organizaciones deben buscar métodos o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y constituirse en una herramienta de apoyo a la gestión, con el benchmarking competitivo es la forma más obvia de desarrollar esta práctica es comparándose con los competidores directos o que actúan en el mismo mercado, mostrando sus ventajas y desventajas comparativas (Laski, 2012).

2.3.1 EL SALVADOR

Según investigación, se ha tenido mucha resistencia por parte de los entes supervisados, pero se ha logrado acordar que el primer envío de información será en 2014 con datos de 2013. Otro punto importante que se debe definir en El Salvador es cuál será el alcance de la norma que quieren.

En vista de que El Salvador ha dolarizado y en consecuencia ha eliminado su moneda nacional, la supervisión del sistema financiero, recientemente ha sido incorporado como una actividad del Banco Central, lo que ha atrasado su implementación de las normas sobre riesgo; sin embargo, independientemente de esta circunstancia la gestión del riesgo debe ser una actividad permanente de la industria bancaria y de cualquier otra industria.

De acuerdo a lo anterior, la supervisión no estaba dentro de la estructura de Banco Central, la cual recientemente ha sido incorporada como Gerencia dentro de Banco Central.

2.3.2 COSTA RICA

La Superintendencia General de Entidades Financieras de Costa Rica (SUGEF), está actualmente trabajando en un reglamento para la gestión del Riesgo Operativo, el cual se estima estará en vigencia hasta el segundo semestre del 2014.

2.3.3 GUATEMALA

Actualmente, se cuenta con el proyecto de Reglamento de Riesgo Operativo, el cual está en la etapa inicial del proceso de aprobación; es decir aún no se tiene una norma que regule este riesgo, pero se tiene planeada su emisión en un mediano plazo.

2.3.4 NICARAGUA

El Sistema Financiero Nicaragüense si posee una Norma Sobre Gestión de Riesgo Operacional; SIBOIF (CD-SIBOIF-611-1-ENE22-2010)

En cuanto al avance en la implementación de esta Norma por los bancos pertenecientes al SFN; de manera general se puede decir que todavía se encuentran en la etapa inicial; ya que la mayoría de las instituciones se encuentran en el proceso de elaboración de un marco de gestión de Riesgo Operativo (de acuerdo al tamaño y complejidad) que permita obtener una clara estructura en la administración del riesgo en mención dando cumplimiento con la Norma.

De igual forma se están definiendo los lineamientos generales que permitan incorporar de manera activa a la estrategia global del banco; en donde se pretende que dichos lineamientos rijan de manera transversal en la institución y que faciliten la creación de cultura de riesgo en todo el personal, iniciando desde la Alta Dirección.

Cabe recalcar que aunque todos poseen una definición propia de riesgo operacional, también tienen identificados los riesgos más preponderantes y además cuentan con una base de datos (fase de recopilación) estos no cuentan con Modelos econométricos para la cuantificación del riesgo; la mayoría son estimados por tablas en Excel.

Asimismo, la mayoría de las instituciones Salvadoreñas, ya poseen Planes de Continuidad de Negocios, pero estos todavía se encuentran en procesos de ajustes y calibración por lo cual no cuentan con pruebas y/o simulacros completos, se han realizado únicamente de manera parcial.

Es por esto que en general decimos que el SFN se encuentra en la fase primaria en todo un proceso de adopción y adaptación de nuevos requerimientos y estrategias para la óptima implementación de la Norma.

2.3.5 REPÚBLICA DOMINICANA

En República Dominicana se cuenta con reglamento sobre riesgo operacional y un instructivo sobre su aplicación, aprobados en 2009 y 2010 respectivamente. La Superintendencia de Bancos, ya cuenta con 3 años de información de ingresos y gastos por línea de negocio de los Bancos, lo que permite estimar el impacto que tendrá el requerimiento de capital por riesgo operacional en el índice de solvencia, pero sobre el capital y reservas de capital de cada banco según su cuantificación del apetito del riesgo. Se espera que para finales de este año o principios del 2014 se incorpore el requerimiento de capital por riesgo operacional.

Instructivo para la aplicación del Reglamento sobre Riesgo Operacional, Aprobado mediante Circular SB: No.011/10 de fecha 9 de agosto de 2010.

2.4 MARCO REGULATORIO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS EN HONDURAS

En vista que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), está facultada para dictar normas que requieren las Instituciones del Sistema Financiero para el cumplimiento de su cometido, lo mismo que las normas prudenciales que deben cumplir estas; basándose en la legislación vigente y en los acuerdo y prácticas internacionales, por lo que decide emitir las circulares CNBS 194/2011 y 195/2011, resuelve aprobar la norma sobre la Gestión Integral del Riesgo y la Norma de Gestión del Riesgo Operativo, respectivamente (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011).

2.4.1 FACTORES DEL RIESGO OPERATIVO

2.4.1.1 Recurso Humano

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, negligencias, 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 ((CNBS), 2011).

2.4.1.2 Proceso Interno

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 y operativos ((CNBS), 2011).

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 ((CNBS), 2011).

2.4.1.3 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, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones ((CNBS), 2011). Además de lo anterior, deben cumplir con los requerimientos establecidos en las normas que sobre esta materia ha emitido la Comisión.

2.4.1.4 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 las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros. ((CNBS), 2011)

Por Ejemplo:

A nivel del Sistema Financiero y en especial los emisores de tarjeta de crédito y débito, son las que actualmente presentan mayor porcentaje de fraudes, por lo que, se requiere implementar mitigantes a estos eventos de pérdida, por ejemplo: las marcas están exigiendo la incorporación de un chip a todas las tarjetas de crédito y débito, ya que con esto se evitará la clonación de las tarjetas.

La falta de incorporación de este chip, continuarán los eventos de riesgo y las marcas (Master Card, American Express y/o Visa) se rehusarán a asumir estos riesgos, sin embargo seguirán siendo responsabilidad de la institución financiera que emitió el plástico. Por lo tanto al implementarlo las marcas asumirán el riesgo generado en las tarjetas de crédito. (Pavon, 2013)

FACTORES DE RIESGO

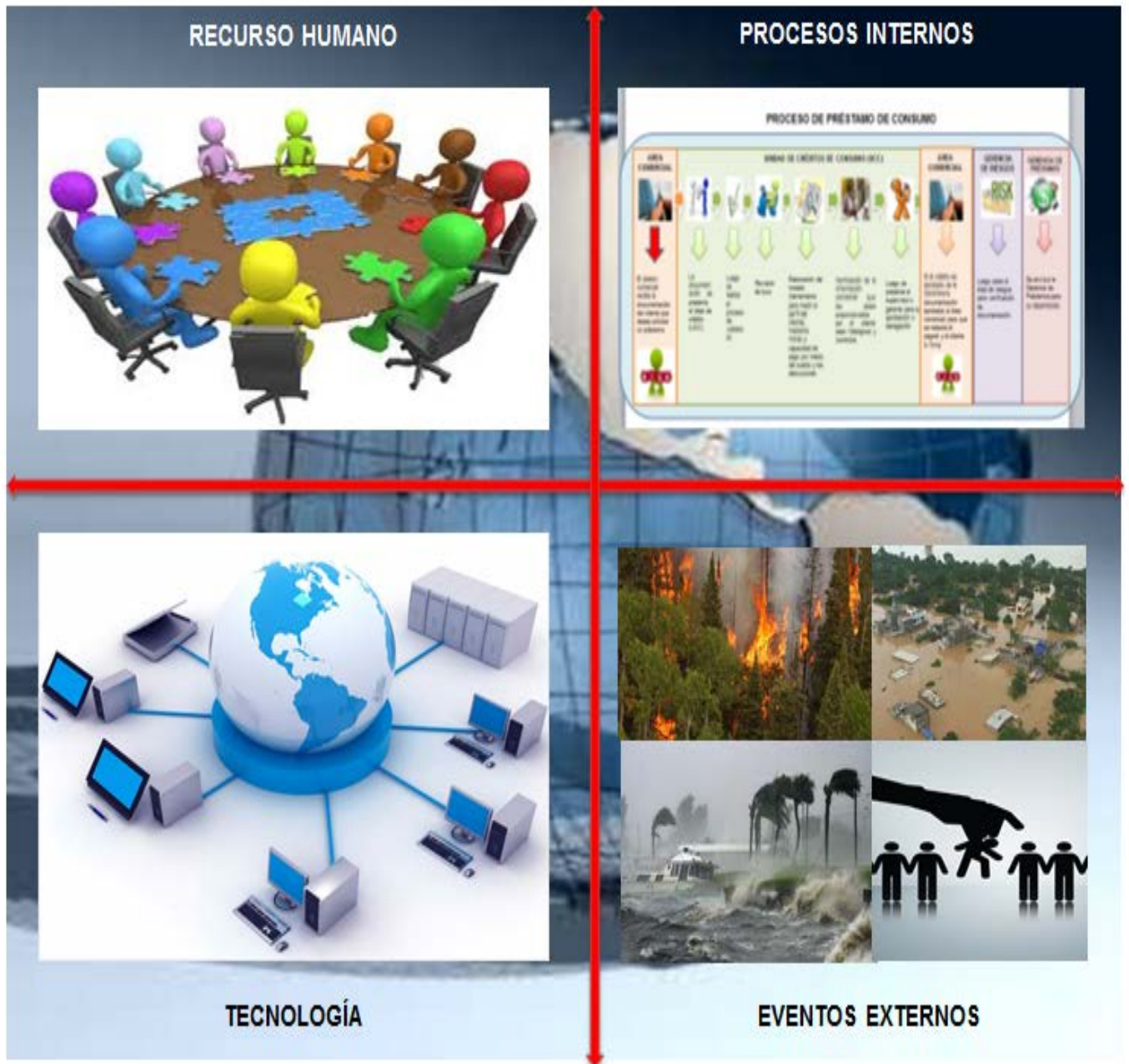


Figura 1. Factores que inciden en los Eventos de Riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

2.5 INSTITUCIONES FINANCIERAS

Las Instituciones financieras están obligadas a cumplir con las normas establecidas por Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), en cuanto a las medidas que dichas instituciones deben tomar para mitigar el riesgo operativo, sobre todo en instituciones integradas al Riesgo Integral.

Desde la emisión de la norma formulada por Basilea a la fecha, la CNBS no ha solicitado capital de riesgo, sin embargo una vez entrada en vigencia dicha norma (01/01/2014) la comisión Nacional de Bancos y Seguros, modificará las resoluciones emitidas para modificar y establecer las reservas para Instituciones del Sistema Financiero nacional que no tengan medidas establecidas por CNBS. En la actualidad se cuenta con reservas en cuanto al riesgo de crédito.

2.6 INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA

En cumplimiento con la normativa del Riesgo Operativo, emitida en agosto de 2011, la administración de la Institución Financieras Privada., autoriza a partir de diciembre de 2011, la creación de una Gerencia de Riesgo Operativo, cuya actividad fundamental es, la Gestión apropiada del Riesgo Operativo, tomando como base la normativa emitida por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS).

Para dicha gerencia se nombraron oficiales de Gestión de Riesgo para poder establecer y preparar actividades para la implementación de un plan de Riesgo Operativo, por lo que una vez entre en vigencia dicha normativa, la institución financiera privada seleccionada tendrá que reportar avances de forma periódica.

Entre algunas de las actividades que deberá preparar la Gerencia de Gestión de Riesgo, será:

1. Elaboración de Manuales
2. Elaboración de Reglamentos
3. Revisión de los Procesos Actuales
4. Adquisición de herramientas
5. Adquisición de software (este servirá para procesar eventos de pérdidas y riesgos ya sucedidos, los cuales deben reportarse a partir del 01/01/2014).

La institución deberá adecuar sus políticas, lineamientos y normas internas para cada tipo de riesgo en función a su apetito de riesgo y en atención a las normas generales y específicas emitidas por CNBS.

A continuación se detallan los procesos donde se identifican los eventos de riesgo, que presenta mayor número de ocurrencia de acuerdo a la base de datos analizada:

4.1.1 FACTOR DE RECURSO HUMANO

4.1.1.1 Proceso de Transferencias Enviadas al Exterior a través del Sistema en Línea (Manual)

El área de cambios, a través del responsable recibe la solicitud del cliente a través del sistema en línea, para envío de transferencia bancaria a través del SWIFT, Entonces;

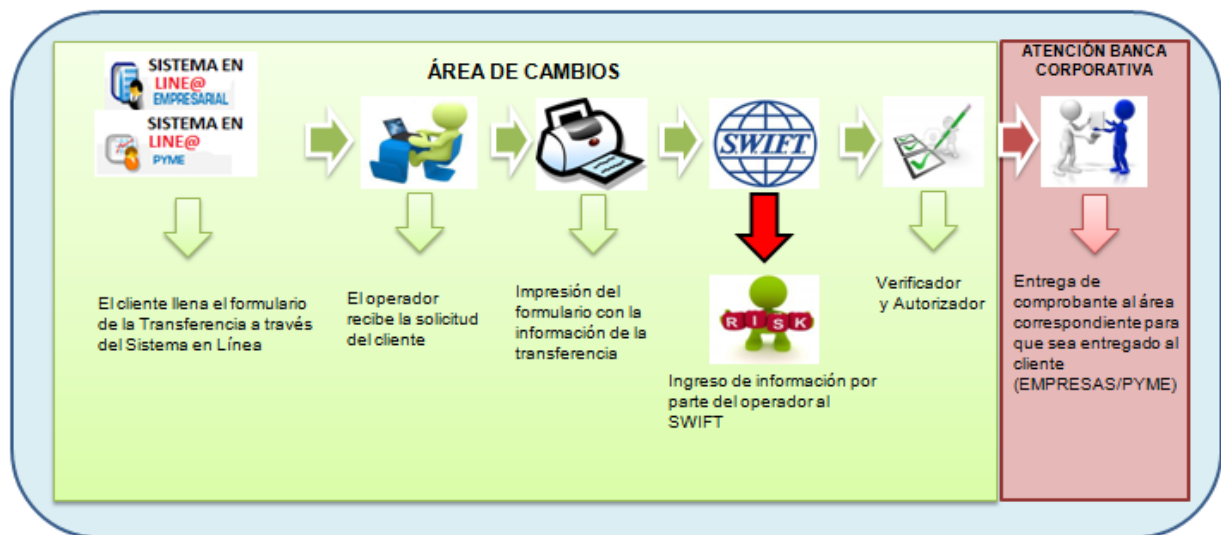
- El cliente ingresa la información de las transferencias a través del modelo del sistema en línea establecido por la Institución Financiera.
- En el área de cambios se imprime el documento o los documentos con la información proporcionada por el cliente.

- El operador ingresa la información al módulo de SWIFT
- Una vez que se genera la interface del módulo de transferencias al sistema SWIFT se imprime y se adjunta a la documentación proporcionada por el cliente para ser revisado por el verificador y autorizador.
- Ya enviada la transferencia se imprime el comprobante del SWIFT para nuestros archivos y se lleva al área correspondiente para que sea entregada al cliente.

❖ Evento de Riesgo/Pérdida

Se corre el riesgo que el operador de manera involuntaria realice la transcripción de datos del cliente con algún error y que no sea captado por el verificador y autorizador del proceso, ya que esta labor se hace manualmente, por lo que la probabilidad de error es alta con un valor máximo en lempiras de lps1700,000 y mínimo \$20,000.

PROCESO DE TRANSFERENCIAS ENVIADAS AL EXTERIOR A TRAVÉS DEL SISTEMA EN LÍNEA (MANUAL)



El riesgo se ha detectado cuando el operador ingresa la información de la transferencia brindada por el cliente, ya que este podría omitir o transcribir información distinta o con algún número de más o de menos, provocando costos adicionales (investigación, devolución, reenvío de la transferencia o el no pago en caso que se acredite a una cuenta distinta de beneficiario), esto sucede en caso que el verificador y autorizador no se percaten de dicho error.

Figura 2. Transferencias Enviadas al Exterior a través del sistema en línea (manual).

Fuente: Institución Financiera Privada

4.1.1.2 Proceso de Transferencias Enviadas al Exterior Mediante Compra de Divisas a Través de Banca Corporativa (Manual)

El área de cambios, a través de la persona responsable recibe la solicitud del área de banca de empresas para envío de transferencia urgente, pero si nuestro cliente no dispone de fondos en moneda extranjera y le urge que le sea enviada el mismo día, Entonces;

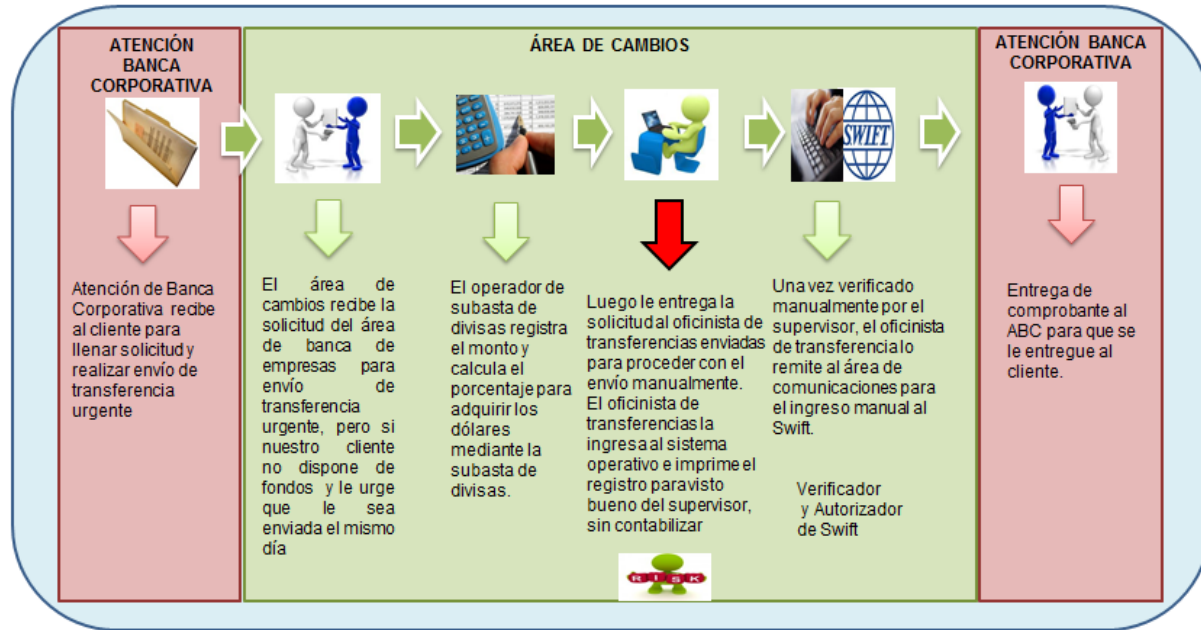
- El operador de subasta de divisas registra el monto y calcula el porcentaje para adquirir los dólares mediante la subasta de divisas.
- Luego le entrega la solicitud al empleado encargado de las transferencias enviadas para proceder con el envío manualmente.
- El oficinista de transferencias la ingresa en el sistema operativo e imprime el registro para visto bueno del supervisor, sin contabilizar.
- Una vez verificado manualmente por el supervisor, el empleado encargado de las transferencias lo remite al área de comunicaciones para el ingreso manual al Swift.
- Una vez remitido al área de comunicaciones, el operador y oficial operativo deben tener el cuidado de no duplicarla al siguiente día que se reciben los dólares adjudicados.

❖ Riesgo/Pérdida

El riesgo es que si llegara autorizarse la operación el mismo día, y luego al siguiente día, se duplicara la transferencia, y es posible que una vez acreditada la cuenta del beneficiario en el exterior no devuelva los fondos.

Ya que si el banco no recibe la instrucción de su cliente que devuelva los fondos por duplicidad, se pierden los fondos. Aunque en estos casos quien asume la responsabilidad son el operador y supervisor de la institución financiera, para corresponder los fondos al remitente.

PROCESO DE TRANSFERENCIAS ENVIADAS AL EXTERIOR MEDIANTE COMPRA DE DIVISAS A TRAVÉS DE BANCA CORPORATIVA (MANUAL)



- ❖ El riesgo es que si llegara autorizarse la operación el mismo día y luego al siguiente día, se duplicará la transferencia y es posible que una vez acreditada la cuenta del beneficiario en el exterior no devuelva los fondos.
- ❖ Ya que si el banco no recibe la instrucción de su cliente que devuelva fondos por duplicidad, se pierden los fondos. Aunque en estos casos quien asume la responsabilidad son el operador y supervisor, y corresponder estos fondos al remitente.

FACTOR RECURSO HUMANO

Figura 3. Transferencias Enviadas al Exterior a través del sistema en línea (manual).

Fuente: Institución Financiera Privada

Cabe mencionar que los procesos anteriormente detallados se consolidaron sus resultados estadísticos, ya que son el mismo proceso solo que con diferente evento de riesgo.

4.1.1.2 Proceso de Préstamos de Consumo

1. El ejecutivo de Banca de Consumo recibe la documentación del cliente que desea solicitar un préstamo.
2. La documentación se presenta al área de crédito:
 - a. Luego se realiza el proceso de validación
 - b. Revisión del buro
 - c. Elaboración del modelo (herramienta para medir el perfil del cliente), mediante moras y capacidad de pago por medio del sueldo y las deducciones.
 - d. Verificación de la información: corroborar que los datos proporcionados por el cliente sean fidedignos y correctos.
3. Luego se presenta al supervisor o gerente para su aprobación o denegación.
4. Si el crédito es aprobado se le transfiere la documentación aprobada al área comercial, para que se emita el pagaré
5. Luego pasa al área de riesgos para verificación de documentación
6. Se envía al Área de Préstamos para su desembolso.

❖ Evento de Riesgo/Pérdida

Que el ejecutivo del Área Comercial, no realice la entrevista con el cliente y que el solicitante no presente documentación propia (que la tarjeta de identidad sea clonada, con la foto del solicitante pero con la información restante de otra persona).

PROCESO DE PRÉSTAMO DE CONSUMO



Que el asesor comercial (Área Comercial) no realice la entrevista con el cliente y que el solicitante no presente documentación estipulada para realizar el trámite

FACTOR RECURSO HUMANO

Figura 4. Proceso de Préstamo de Consumo.

Fuente: Institución Financiera Privada

Para concluir el proceso en el factor Recurso Humano nos demuestra que por falta de controles internos y compromiso con la institución, muchos de los empleados no se involucran con sus labores asignadas, ya que pudiese ser que pasan atendiendo sus llamadas personales o realizando pláticas en grupo, o lo más terrible con su móvil al momento de recibir e ingresar la información, por lo tanto concluyen el proceso del envío de los fondos con error.

4.1.2 FACTOR PROCESO INTERNO

4.1.2.1 Proceso de Garantía Bancaria

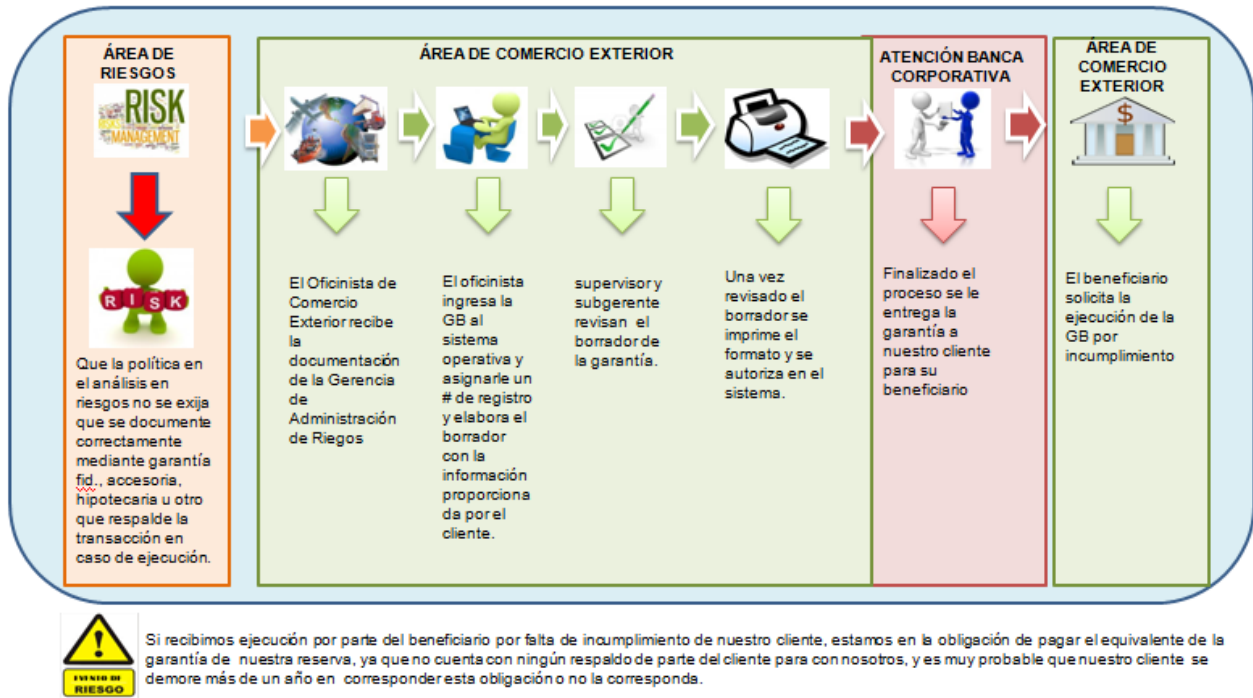
1. El empleado de Comercio Exterior recibe la documentación del Área de Riesgos (formatos y Carta con instrucciones de nuestro cliente).

2. El oficinista ingresa la Garantía Bancaria al sistema operativo para asignarle un número de registro y elabora el borrador de la garantía con la información obtenida del formato para autorización
3. El supervisor y subgerente revisa el borrador de la garantía.
4. Una vez revisado el borrador se imprime el formato y se autoriza en el sistema pero si nuestro cliente no dispone de fondos, no se procede.
5. Finalizado el proceso se le entrega la garantía a nuestro cliente para su beneficiario.

❖ Evento de Riesgo/Pérdida

Al presentarse la ejecución de garantía bancaria por parte del beneficiario por falta de incumplimiento del cliente, se tiene la obligación de pagar el equivalente de la garantía de los fondos del banco, ya que no se cuenta con ningún respaldo de parte del cliente para con la institución, y es muy probable que el cliente se demore en el pago o nunca lo realice.

PROCESO DE GARANTÍA BANCARIA



FACTOR PROCESO INTERNO

Figura 5. Proceso de Garantía Bancaria.

Fuente: Institución Financiera Privada

En conclusión este tipo de producto debería estar respaldado con garantías liquidas como ser Certificados de Depósito o Depósitos en Garantía, que al momento que se presente este evento solo se liberen los fondos y no se incurra en utilizar los fondos de la institución financiera, aunque al final al cliente se le cobren estos fondos con intereses, pero el hecho que no lo realiza en el momento, es posible que este proceso de liquidación se extienda por mucho tiempo.

4.1.3 FACTOR EVENTO EXTERNO

4.1.3.1 Proceso de Cheques en Cámara de Compensación

1. El cajero recibe los depósitos con cheques, ya sea de la misma institución o de otras instituciones.

2. Luego el revisor de Caja o persona encargada reúne todos los depósitos con cheques de todos los cajeros de la Agencia de la Institución y los deposita en una bolsa con candado y se envían con el conserje asignado para el área de cheques.
3. Una vez el área de cheques recibe la bolsa de cada una de las agencias de la institución bancaria, se identifica al conserje y la hora que se recibe; una vez culminado este proceso abre la bolsa y distribuye los depósitos con cheques entre todos los desglosadores.
4. El desglosador aquí ingresa al sistema cada uno de los depósitos y a la par los cheques, revisando que cada cheque cumpla todos los requisitos como ser firma, fecha, cantidad en letras y números, endoso; y si existe incoherencia en alguno de estos se devuelve con nota de débito y si sobra un cheque se hace una nota de crédito.
5. Cabe recalcar que todos los cheques de la institución financiera mayores de Lps.10,000.00 a nombre de una persona particular y cheques certificados e igual para empresas mayor de Lps.50,000.00 se confirman con el librador.
6. Caso contrario se mantienen los fondos congelados por 8 días; y se dejan para el departamento de cuenta de cheques para que lo confirmen el siguiente día, por lo tanto los fondos se liberaran hasta ser confirmado el cheque.
7. Los cheques recibidos para depósito y que sean de otra institución financiera son enviados a la cámara de Compensación para ser escaneados y hacer los lotes correspondientes para enviarlos vía imagen a CEPROBAN el cual este se encarga de transmitirlo a cada una de las instituciones financieras que corresponde.

8. La Cámara de Compensación de las instituciones financieras tienen hasta las 6: pm para transmitir todos los cheques, los que se reciban después de esta hora serán transmitidos hasta el siguiente día., una vez transmitidos a las 7:30pm se hace la segunda cámara que es donde se reciben vía imagen los cheques que fueron devueltos por los bancos para debitarlos.
9. También recibimos vía imagen los cheques de la institución bancaria que son depositados en otros bancos del sistema financiera, a esto se le llama Cámara Entrante, y se bajan por lotes; donde se revisa la fecha, cantidad en números y letras, numero de cheque, endoso, firmas y también tenemos hasta las 7:30 para transmitir los cheques que se devuelven por cualquier causa.
10. Una vez completado este proceso también recibimos vía imagen todos los cheques de la institución financiera; y al final del día tenemos que balancear el físico con saldo del sistema tanto de lo que recibimos y enviamos.

Nota:

Cuando un cheque es de otro banco, los fondos se congelan hasta que el banco emisor del cheque confirma los fondos; de lo contrario no se liberan los mismos.

❖ Evento de Riesgo/Pérdida

Pero cuando un cheque es de la misma Institución Financiera, se identifica al momento de **DESGLOSAR** el cheque certificado aunque siempre existe el riesgo, ya que el cheque puede ser falsificado y no se logra identificar, porque es de la misma calidad del que usa la institución financiera y las firmas son iguales, por eso el riesgo siempre está latente.

Cuando un cheque es de caja, puede ser auténtico pero muchas veces el personal de caja o en el área de atención al cliente no lo autorizan en el sistema, por lo tanto no

existe control en el sistema de la institución financiera, entonces comienzan a buscar el correlativo de la numeración del cheque y así poder verificarlo.

PROCESO DE CHEQUES

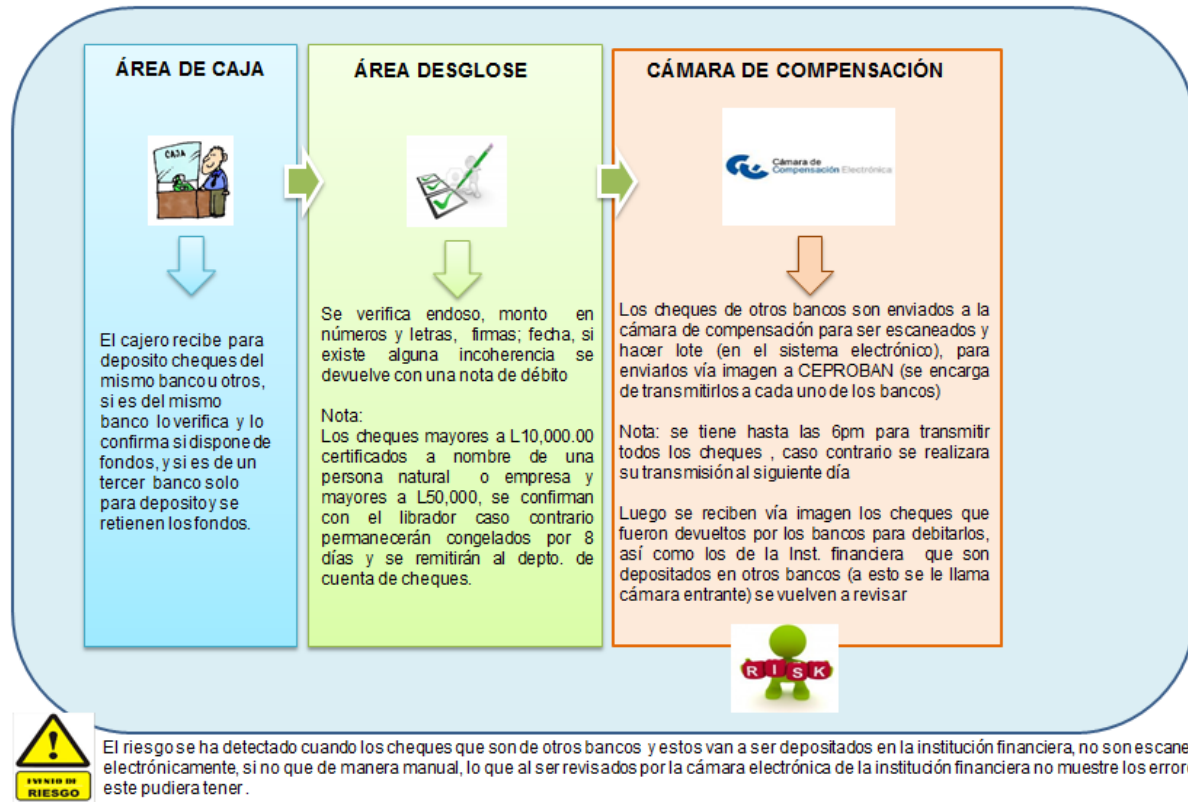


Figura 6. Proceso de Cheques en Cámara de Compensación.

Fuente: Institución Financiera Privada

En conclusión el proceso de los cheques finaliza, en la cámara de compensación electrónica de cheques de acuerdo a normativa todos los cheques recibidos por los bancos librados a cargo de otro banco del sistema financiero, deben ser liquidados electrónicamente en las distintas cámaras del país, ya que esto permite la eliminación del fraude por cheques falsos; sin embargo cuando “X” banco incumple con el procedimiento electrónico y hace de forma manual el envío de la imagen, esto genera que se puedan ingresar cheques falsos al sistema y lograr la liquidación.

Cuando un cheque es falso y es lecto clasificado en las máquinas lectoras de "X" banco, este automáticamente lo rechaza; lo cual es un indicativo de que el documento tiene errores en las características y formatos que deben cumplir los cheques.

Si este procedimiento se cumple a cabalidad por todas las instituciones financieras, la probabilidad de fraude se reduce ostensiblemente.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 ENFOQUE

Con el objetivo de analizar la gestión del riesgo operativo en Instituciones Financieras en Honduras, y con el fin de mitigar/minimizar los eventos que generen pérdidas monetarias, fue necesario hacer uso del enfoque mixto; cualitativo/cuantitativo, logrando conocer de manera integral los problemas o dificultades que existen en la Institución Financiera Privada seleccionada relacionado al riesgo operativo.

Según el concepto de la investigación se busca responder la causa de los eventos y fenómenos físicos o sociales, de acuerdo a qué condiciones se manifiesta. Para este análisis se describió los principales eventos de riesgos y de pérdida suscitados en la Institución Financiera Privada seleccionada y que pueden afectar de manera directa las utilidades de los accionistas como de los ahorrantes.

Para el análisis de los casos que se llevó a cabo, se decidió que la investigación es transeccional, ya que se basó en recolección de datos en un periodo de tiempo determinado donde no todos los elementos con que cuenta la base de datos serán incluidos en la gestión de los eventos. Además ayudó a la descripción de variables y análisis de su incidencia en un momento dado, obteniendo las siguientes ventajas en el análisis:

- a) Se analizó las diversas variables que intervienen en el proceso que mostró mayor incidencia de eventos y
- b) Se evaluó los eventos de un proceso en un punto en el tiempo.

También, se eligió el diseño de investigación de tipo Explicativo, ya que está dirigido a responder y analizar las causas de los eventos de riesgos enfocados en el por qué ocurrieron y en qué momento se manifestaron, al relacionar las variables de cada uno

de los procesos en las áreas operativas (Hernández, Collado & Lucio, 2010) los cuales nos permitió identificar la frecuencia de los eventos que a futuro se pueden convertir en pérdida.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se basó en el análisis de tres etapas explicativas; Etapa I. Análisis de la Base de Datos de la Gerencia de Gestión de Riesgo Operativo, Etapa II. Determinación y análisis de los eventos de Riesgo, Etapa III. Aplicación de la Herramienta de Mapeo (Figura 7).

El análisis se realizó en las etapas antes expuestas, ya que era necesario realizarlo de forma cronológica para poder examinar y determinar los eventos reportados de las áreas operativas, seleccionar los eventos que fuesen detectados en la base de datos de la Institución Financiera de acuerdo a su impacto e incidencia en los procesos de los servicios que ofrece dicha institución. Además, la aplicación de los eventos seleccionados en la herramienta de mapeo utilizada actualmente para clasificar su impacto, frecuencia y riesgo bruto para evaluar y medir los riesgos, así como desarrollar el plan de acción adecuado e implementar acciones para mitigar los riesgos y así poder determinar si es necesario reevaluar los riesgos y controles mitigantes.

A continuación detallamos las fases (figura 7), que involucran las etapas del diseño de la investigación:

3.2.1. ETAPA I. ANÁLISIS DE LA BASE DE DATOS

Analizar la información recabada a nivel nacional, centralizada en el Área de Gestión de Riesgo Operativo (Tegucigalpa), relacionada con eventos de riesgo y/o pérdida presentados y/o detectados en las áreas operativas, en una base de datos.

3.2.2 ETAPA II. DETERMINACION Y ANÁLISIS DE LOS EVENTOS DE RIESGO

Determinar cuáles fueron los factores que tienen mayor incidencia de eventos de riesgo y/o pérdida que pudieran generar pérdidas monetarias, de acuerdo a la base de datos analizada.

3.2.3 ETAPA III. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

En esta etapa, se registrarán los eventos en una planilla de autoevaluación de procesos, que nos ayudará a generar el mapa de riesgo, mostrándonos los indicadores de riesgo y así como la determinación del plan de acción a seguir en cada uno de ellos.



Figura 7. Etapas del Diseño de la Investigación.

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.1 Análisis de la Base de Datos de la Gerencia de gestión de Riesgo Operativo

En el análisis de la base de datos del área e Gestión de Riesgo Operativo, se pudo observar datos de eventos reportados desde el 1ro de enero hasta el 31 de junio de 2013, donde se presentó la cantidad de 200 eventos de riesgo y/o pérdida.

Estos eventos son reportados a nivel nacional y centralizados en la Gerencia de Riesgo Operativo en la ciudad de Tegucigalpa, de la Institución Financiera seleccionada, donde se encargan de consolidar la información y establecer los parámetros necesarios para su medición y respuesta de mitigación a cada uno de los eventos de riesgo que se presentan.

3.2.2.2 Análisis de Eventos de Riesgo

Una vez que se determinó cuáles fueron los eventos de mayor impacto o de mayor riesgo, se analizó la frecuencia de ocurrencia y de qué manera inciden en el cumplimiento de los objetivos de la institución financiera seleccionada, así como si estos pueden ocasionar pérdidas en un futuro a la institución.

3.2.3.3 Aplicación de la Herramienta de Mapeo

La herramienta de mapeo basado en los riesgos operativos, permite a los analistas de riesgo, priorizar el tratamiento y control de los eventos de riesgo de mayor impacto que se pudieran presentar en cualquier institución independientemente de su rubro o actividad económica.

Mientras no se tomen las medidas correctivas se consideran como riesgos altos, la sumatoria de los eventos de riesgos nos muestran en que cuadrante se ubica cada evento de riesgo, es decir, de medición alta, media o baja.

¿Qué es mapear?

Es Ingresar los eventos reportados en un plano cartesiano, donde se identificará la probabilidad de ocurrencia del factor de riesgo, se medirá el impacto que tiene este evento sobre los objetivos estratégicos de la Institución.

El gráfico muestra la calificación de los riesgos según las zonas de color, definidas en la matriz de posibilidades del riesgo bruto.

La institución financiera seleccionada, categorizó los niveles de riesgo, según el color asignado a las zonas de gestión ubicadas en el plazo cartesiano así;

- **Verde** = riesgo bajo categorizado muy efectivo.
- **Amarillo** = riesgo medio asignado medianamente efectivo.
- **Naranja** = riesgo alto que será poco efectivo.
- **Rojo** = riesgo muy alto que se calificará deficiente.

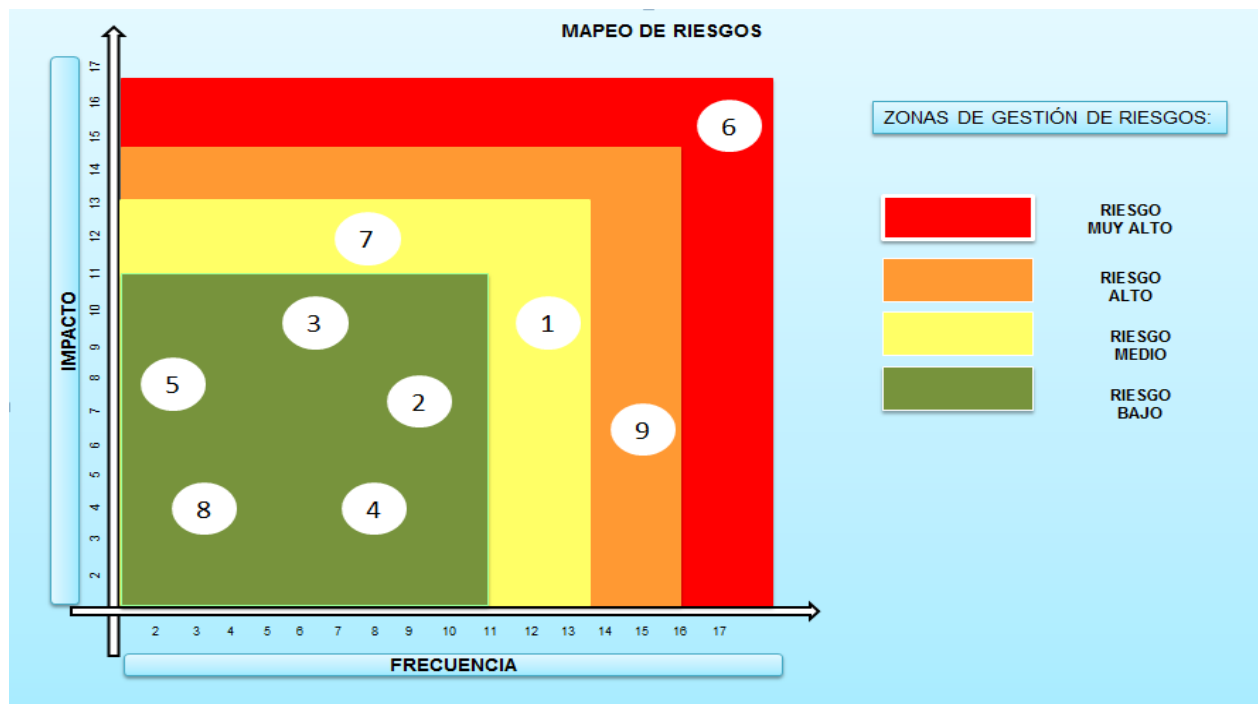


Figura 8. Mapeo de eventos de riesgo.

Fuente: Elaboración propia/Institución Financiera.

El responsable de reportar los eventos de riesgo es el gestor de riesgo operativo de cada área y este tiene como finalidad:

- a. Identificar eventos de riesgo operativo y reportarlos a la Gerencia de Riesgo Operativo, por lo que es necesario:
 - i. Describir el evento,
 - ii. Fecha en que sucede el evento,
 - iii. Identificar el proceso asociado al evento en caso que lo hubiere y
 - iv. Cuantificar la pérdida.
- b. Propone controles en relación al evento, ya que es el conocedor del proceso.
- c. Dar seguimiento a la implementación de los controles para mitigar el riesgo.
- d. Contribuir a fomentar la cultura de riesgo operativo en el área.

Una vez identificado y reportado el evento de riesgo a la Gerencia de Riesgo Operativo, se realiza el siguiente proceso por los ejecutivos de gestión de riesgo:

- i. Entrevista al gestor de riesgo para conocer más a fondo el evento de riesgo
- ii. Clasifica los riesgos por “tipo de evento” según lo establecido en la normativa de la CNBS.
- iii. Propone conjuntamente con el gestor de riesgo, dueño de procesos; controles que mitiguen el riesgo.
- iv. Pondera la probabilidad e impacto del riesgo y calcula el riesgo bruto.
- v. Elabora la matriz de riesgo.
- vi. Presenta toda la información a un grupo de trabajo para definir los planes de acción.

Una vez que el comité lo ha evaluado, lo somete al comité de riesgo a lo interno, para que se determine si el riesgo es aprobado, rechazado o asumido.

Riesgo Bruto	Nivel de Frecuencia	Ocurrencia de eventos	Impacto	Efectividad en los controles
Muy Alto	4	7 veces o más por año	De L2,000,001 en adelante	Deficiente =1
Alto	3	De 2 a 6 veces por año	De L600,001 a L2,000,000	Poco efectivo = 0.75
Medio	2	1 vez por año	De L100,001 a L600,000	Medianamente efectivo = 0.50
Bajo	1	1 vez cada 2 o más años	De L1 a L100,000	Muy efectivo = 0.25

Tabla 3. Impacto por ocurrencia de Eventos

Fuente Elaboración propia Institución Financiera.

El riesgo bruto (resulta de multiplicar el impacto por la frecuencia), es colocado en el mapa de riesgo según el nivel de riesgo identificado por una zona de color, por ejemplo:

- **Verde** = riesgo bajo
- **Amarillo** = riesgo medio
- **Naranja** = riesgo alto
- **Rojo** = riesgo muy alto

- ❖ Frecuencia: es en relación al número de veces que ha sucedido el evento
- ❖ Impacto: está relacionado con la pérdida económica

Riesgo Bruto: Nivel de impacto x Nivel de frecuencia

Riesgo Neto: Riesgo bruto x Efectividad de control

Riesgo Residual: Es el riesgo existente después de haber implementado los controles pertinentes.

Nota: la efectividad del control la determina el gestor de riesgo, quien es el encargado de reportar el evento al área de Gestión del Riesgo Operativo, ya que es quien conoce el proceso en su totalidad.

En la Institución analizada encontramos que los controles en la matriz de riesgo determina el tipo de control que se asignará a cada evento:

- i. **Controles primarios:** el control que lleva implícito el proceso
- ii. **Controles secundarios:** cuando otra área verifica o tiene control correctivo o de verificación con respecto al proceso de otra área.
- iii. **Control terciario:** El realizado por la CNBS, Auditoria Interna y las firmas auditoras.

En caso de que cualquier empresa o institución financiera no cuente con controles internos está sujeta a una recurrencia de opiniones y hasta puede negar al estado de insolvencia, o sea que está destinada a desaparecer. La matriz es un mapa de colores que ayuda a la identificación y determinación del número de eventos de riesgos de acuerdo a su nivel de riesgo, en si la matriz no determina el control, es la herramienta que ayuda a su administración y cuantificación.

- a) Una vez recopilados los eventos y calculados sus riesgos se presentan al grupo de trabajo.
- b) El grupo de trabajo lo aprueba y lo eleva al comité de riesgo para que autorice que eventos de riesgo se asumirán y cuales se controlaran. (el grupo de trabajo revisa, analiza, recomienda y presenta al comité para su aprobación final)
- c) El gestor es el responsable de gestionar el riesgo de manera conjunta con el Área de Riesgo Operativo para revisar la continuidad de cada uno de los

eventos que se presenten y llevar a cabo o adoptar medidas correctivas para que estos se lleven en la fecha que corresponde.

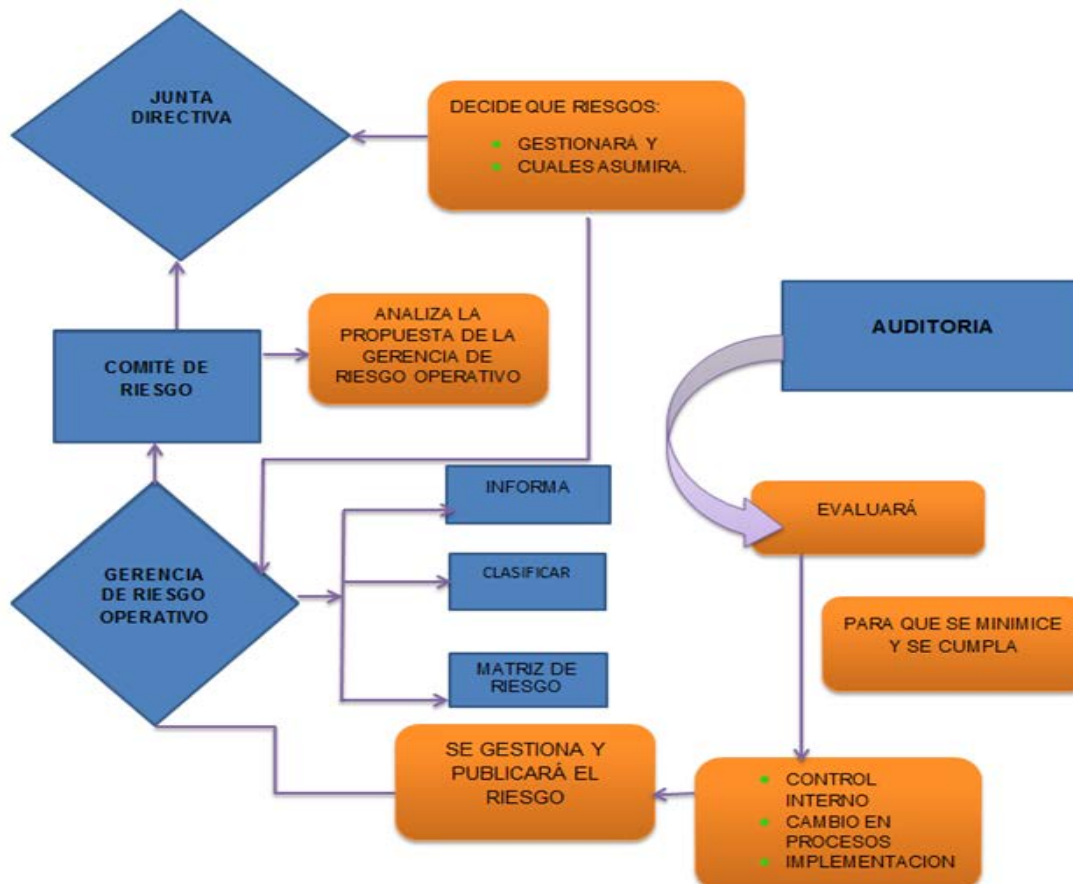
3.2.4 PROCESO DE EVENTOS DE RIESGO

A continuación se detalla cómo se gestionará cada uno de los eventos reportados por los productos seleccionados de las áreas operativas que consistirá en lo siguiente:

- Una vez presentados estos eventos de riesgos a la Gerencia de Riesgo Operativo, esta se encargará de realizar informes, clasificar, asignación de la severidad de riesgo y realizar su ingreso a la matriz de riesgo, donde no solo los eventos de riesgos de las áreas operativas; si no todos los eventos reportados por la institución.
- Luego una vez creada la matriz de los eventos de riesgo esta gerencia los presentará al Comité de Riesgo, en donde analizará y planteará la propuesta de riesgo presentada por la Gerencia de Riesgo Operativo.
- Una vez concluida esta propuesta sobre todos los eventos de riesgo que están latentes en todas las áreas de la institución, el Comité podrá presentar a la Junta Directiva para que decida que riesgos gestionar y cuales riesgos asumirá.
- Una vez autorizados como se asumirán los riesgos y notificados a la Gerencia de Riesgo Operativo aquí en este momento inicia su labor el Área de Auditoría, la que se encargará de evaluar que se cumplan todos los controles internos en cada uno de los procesos al concluir una operación, al verificar los nuevos procesos e implementación de los mitigantes del riesgo esta se publicará, es decir se notificará a la Gerencia de Riesgo, quién deberá monitorear permanentemente que las acciones correctivas se ejecutaron.

El diagrama de proceso de eventos de riesgo nos muestra la gestión de los eventos reportados al área de Riesgo Operativo y determinar cuales se asumirán, y los que se continuarán gestionando;

DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVENTOS DE RIESGO



Fuente: Elaboración propia Institución Financiera.

3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación fue desarrollada entre los meses de junio – septiembre del 2013 en el Distrito Central, departamento de Francisco Morazán, Honduras. Con el propósito de analizar la gestión de Riesgo Operativo en la Institución Financiera Privada seleccionada, con el fin de mitigar/minimizar eventos que generen pérdidas monetarias.

3.3.1 ANÁLISIS EN CONJUNTO DE INCIDENCIA DE EVENTOS

Según análisis en conjunto de incidencia de eventos realizada en la base de datos de la áreas operativas, mostró un gran número de incidencia de eventos, por lo que, se pudo observar que la mayor cantidad de eventos como ser; Duplicidad de transferencias enviadas al exterior de forma manual en línea, y subasta de divisas, ejecución de garantías bancarias, desembolso de préstamos de consumo sin identificar al cliente, y el pago de cheques falsificados de las cuales se originan en ocho (8) áreas operativas:

- a) Comercio Exterior
- b) Créditos de Consumo
- c) Riesgos
- d) Cambios
- e) Banca Corporativa
- f) Área Comercial
- g) Préstamos y
- h) Compensación, de la cuales se ha recabado información desde enero del 2013, la cual hemos seleccionado cinco de las áreas operativas con más incidencia de eventos de riesgo.

Sin embargo se analizó cuáles de estas cinco áreas provocaban mayor riesgo de pérdida monetaria, por ello se consideraron todos los eventos de riesgo de acuerdo a el análisis e investigación de las áreas operativas de la institución, estos están relacionados con el factor recurso humano, eventos externos y proceso interno.

3.4 ANÁLISIS NO PROBABILÍSTICO

El método que se ejecuta es No Probabilístico, ya que no todos los elementos con que cuenta la base de datos serán incluidos en la gestión, si no que dependerá de los procesos con mayores incidencias o eventos de riesgo en las diferentes áreas de la institución financiera seleccionada, y que a futuro posiblemente nos lleve a una pérdida.

La Institución Financiera seleccionada en el área operativa cuenta con las siguientes áreas:

- a) Préstamos
- b) Redescuentos
- c) Cuenta de Cheques
- d) Cambios(Moneda Extranjera)
- e) Comercio Exterior
- f) Créditos de consumo e hipotecario
- g) Contabilidad
- h) Riesgos
- i) Reaseguros
- j) Servicios empresariales y
- k) Desglose,

De las cuales se derivan procesos para la realización de los servicios financieros. De todos los procesos con que cuenta la institución, podemos decir que de acuerdo a la investigación, se determinó que cinco (5) de ellos representan el mayor número de incidencia de eventos, que al no ser mitigados o puesto con un plan de acción podrían incurrir en pérdidas.

La base de datos cuenta con más de 6 millones de transacciones en toda la institución, eventos que son reportados por todas las agencias y sucursales a nivel nacional, de los cuales se consideró los procesos de las áreas operativas para realizar la investigación, ya que son los que podrían presentar mayor cantidad de pérdidas monetarias o eventos de riesgo.

Esta investigación identificó cinco (5) procesos que representan el mayor número de incidencias de un evento, sin embargo; para nuestro análisis, solamente se consideraron tres de los cinco eventos de riesgo, ya que estos son los que presentan o podrían presentar mayor cantidad de eventos pérdidas monetarias a la institución financiera.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.5.1 INSTRUMENTOS

En vista que la investigación es no probabilista, el instrumento determinado para soporte de esta investigación es la entrevista, la cual se realizará al personal involucrado en los procesos que representan mayor riesgo para la institución, como ser:

- a) Gerentes de área
- b) Ejecutivos de Banca Corporativa
- c) Asesores de Banca de Consumo
- d) Personal operativo

3.5.2 TÉCNICAS

3.5.2.1 Análisis de Datos

De acuerdo al análisis en la base de datos realizado por la Gerencia de Gestión de Riesgos de la Institución Financiera seleccionada, se tomó como base los siguientes procesos de:

- a) Envío de transferencias al exterior a través de Banca Electrónica
- b) Envío de transferencias al exterior mediante subasta de divisas (manual).
- c) Préstamos de consumo
- d) Garantías Bancarias
- e) Cheques en cámara de compensación

Los procesos mencionados anteriormente fueron los que mostraron mayor porcentaje de incidencias así como mayor porcentaje de pérdidas monetarias en caso que estos se ejecutarán.

3.5.2.2 Procesos

Los procesos de:

- b) Envío de transferencias al exterior a través del AOL (manual)
- c) Envío de transferencias al exterior mediante subasta de divisas (manual).
- d) Préstamos de consumo
- e) Garantías Bancarias
- f) Cheques en cámara de compensación

Nos muestras que el factor que interfiere en el buen desarrollo de estos es el factor de recurso humano y el control interno que se maneja en la institución, en cada uno de ellos, ya sea por exceso de confianza de sus ejecutores o por falta de información y aplicación de mejores controles internos continúan ocurriendo estos eventos.

3.5.2.3 Entrevista

Para poder brindar información con mayor respaldo, se decidió realizar entrevistas a los dueños de los procesos seleccionados, de acuerdo a las entrevistas realizadas al personal de las diferentes áreas que intervienen en los procesos que denotan mayor incidencias de eventos a nivel nacional, pudimos observar que en algunos casos que el personal conoce las fallas del proceso; sin embargo, la institución financiera seleccionada no ha tomado las medidas correctivas.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

En este punto se realizaron entrevistas al personal involucrado en cada uno de los procesos seleccionados, así como el gerente del área de Gestión de Riesgo Operativo, ya que él nos ayudó a visualizar cada incidente de riesgo con una mayor perspectiva.

3.6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundaria utilizadas para este análisis fueron todas aquellas fuentes que nos proporcionaron más amplitud sobre la gestión de los eventos de riesgos o pérdida, que no son las fuentes originales de los hechos o situaciones, sino que solo se utilizaron como referencia.

Por ejemplo:

1. Base de Datos
2. Boletines
3. Documentos escritos
4. Circulares Comisión Nacional de Bancos
5. Páginas webs
6. Libros

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación se detallan eventos de riesgo que presentan mayor número de ocurrencia de acuerdo a la base de datos analizada, basados en los siguientes factores de riesgo:

4.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO

De acuerdo a la información estudiada de los eventos históricos, se pudo corroborar que existen factores con mayor número de incidencias, que podrían afectar o estar afectando actualmente.

Se decidió establecer los eventos de riesgo en base en los análisis de los procesos, ya que estos involucran personal de varias áreas para su realización.

Los factores identificados en la institución financiera seleccionada fueron cuatro, Factor de Recurso Humano, Factor por Proceso Interno, Factor Evento Externo y Factor Tecnológico. Sin embargo, el estudio realizado se limita a los que presentan mayor incidencia o mayor impacto, los cuales fueron tres (3) y se describen a continuación:

4.1.1 FACTOR RECURSO HUMANO

4.1.1.1 Proceso de transferencias enviadas al exterior a través del sistema en línea y mediante compra de divisas (manual)

4.1.1.2 Proceso préstamos de consumo

4.1.2 FACTOR PROCESO INTERNO

4.1.2.1 Proceso de Garantías Bancarias

4.1.3 FACTOR EVENTO EXTERNO

4.1.3.1 Proceso de cheques en Cámara de Compensación

4.2 FRECUENCIA DE OCURRENCIA DE EVENTOS

En el análisis de la frecuencia de ocurrencia de eventos, nos mostrará cuales son los eventos que están reportándose con mayor frecuencia en los procesos de los servicios que brinda la Institución financiera y cuáles son los factores que los ocasionan.

De acuerdo a los procesos detallados y explicados anteriormente, donde se mostró que existen cuatro factores de riesgo que afectan a las empresas e instituciones financieras, se logró establecer que la frecuencia de estos eventos de riesgos inciden en tres factores especialmente, recurso humano, proceso interno y evento externo; por lo que a continuación se detallan el porcentaje de incidencia que estos tienen sobre el volumen de transacciones procesadas mensualmente y que pueden o están afectando la institución financiera analizada en el logro de sus objetivos:

4.2.1 FACTOR RECURSO HUMANO: TRANSFERENCIAS ENVIADAS

En vista que se consolida la información de las transferencias enviadas a través de la forma electrónica y mediante compra de divisas en una sola estadística, se reitera que los datos proporcionados, presentan información de ambos procesos que son afectados por el factor de recurso humano con eventos de riesgo.

Durante el periodo del 1ro de enero al 31 de junio del año 2013, se han procesado un promedio de 11,862 transacciones, las cuales presentaron eventos de riesgo en 60 transferencias, equivalente a 0.51%. Por lo tanto esta información se resume en la siguiente tabla:

Tabla 4. Frecuencia de Eventos por Transferencias Enviadas al Exterior.

Mes	Transferencias Enviadas	Frecuencia de Eventos	% de Frecuencia de Eventos
Enero	1,584	13	0.82%
Febrero	1,636	5	0.31%
Marzo	1,920	6	0.31%
Abril	1,383	10	0.72%
Mayo	1,862	10	0.54%
Junio	1,638	9	0.55%
Julio	1,839	7	0.38%
Total	11,862	60	0.51%

Fuente: Elaboración Propia Institución Financiera.

Cada transacción representa una operación que debe ser llevada a cabo dentro de la Institución Financiera. A través del Área de Cambios, encargada de ingresar cada una de las transacciones a los respectivos beneficiarios.

Al enviar estas transacciones se encuentran en promedio de 2 a 3 eventos de riesgos semanales, que al ser acumulados a fin de mes nos muestra la cantidad de 8 a 12 eventos mensuales.

4.2.2 FACTOR RECURSO HUMANO: PRÉSTAMOS DE CONSUMO

En el periodo del 1ero de enero al 31 de julio del año 2013, se han procesado un promedio de 18,550 Préstamos de Consumo, en los cuales se tienen reportadas 56 incidencias de eventos de riesgo, equivalente al 0.30%.

Tabla 5. Frecuencia de Eventos por Préstamos de Consumo.

Mes	Préstamos de Consumo	Frecuencia de Eventos	% de Frecuencia de Eventos
Enero	2,500	3	0.12%
Febrero	2,400	5	0.21%
Marzo	4,200	20	0.48%
Abril	2,100	7	0.33%
Mayo	3,800	6	0.16%
Junio	1,500	5	0.33%
Julio	2,050	10	0.49%
Total	18,550	56	0.30%

Fuente: Elaboración Propia Institución Financiera.

Se procesan un promedio de 2,650 transacciones mensuales, que presentan un promedio mensual de eventos de riesgo del 0.04%.

4.2.3 FACTOR PROCESO INTERNO

GARANTIAS BANCARIAS

En el periodo del 1ro de enero al 31 de julio del año 2013, se han procesado un promedio de 684 Garantías Bancarias, las cuales presentaron 7 incidencias de eventos de riesgos al ser emitidas, equivalente al 1.02%.

Tabla 6. Frecuencia de Eventos por Garantías Bancarias.

Mes	Garantías Bancarias	Frecuencia de Eventos	% de Frecuencia de Eventos
Enero	80	0	0.00%
Febrero	46	0	0.00%
Marzo	113	0	0.00%
Abril	95	1	1.05%
Mayo	116	6	5.17%
Junio	151	0	0.00%
Julio	83	0	0.00%
Total	684	7	1.02%

Fuente: Elaboración Propia Institución Financiera.

En transacciones por Garantías Bancarias la institución procesa un promedio mensual de 97 garantías, en las cuales se encontraron eventos de riesgo de un 1.02% del total de transacciones procesadas.

En conclusión, podemos decir que en vista que el factor de riesgo que encontramos en este proceso de garantías bancarias es el proceso interno, se debe autorizar el proceso, para lograr disminuir los eventos y establecer los controles mitigantes.

4.2.4 EVENTO EXTERNO: CHEQUES EN CÁMARA DE COMPENSACIÓN

En el periodo del 1ro de enero al 31 de julio del año 2013, se procesó un promedio de 200,743 cheques, los cuales presentaron 11,450 incidencias de eventos de riesgo en su desglose, equivalente al 5.70%.

Tabla 7. Frecuencia de Eventos por Cheques en Cámara de Compensación.

Mes	Cheques	Frecuencia de Eventos	% de Frecuencia de Eventos
Enero	30,120	1,500	4.98%
Febrero	23,500	950	4.04%
Marzo	28,300	1,800	6.36%
Abril	29,141	1,200	4.12%
Mayo	28,560	1,650	5.78%
Junio	30,102	2,400	7.97%
Julio	31,020	1,950	6.29%
Total	200,743	11,450	5.70%

Fuente: Elaboración Propia Institución Financiera

4.3 HERRAMIENTA DE MAPEO

Los beneficios ofrecidos por la herramienta, es que nos permitirá como analistas de los eventos de riesgos reportados por las diferentes áreas operativas que nos ayudará a priorizar, tratar y controlar los eventos de mayor incidencia e impacto.

Donde se tendrá como referencia los Tipos de Riesgos;

1. Fraude Interno.
2. Fraude Externo.
3. Relaciones Laborables y Seguridad en el Puesto de Trabajo.
4. Clientes, Productos y Prácticas Empresariales.
5. Daños a Activos Materiales.
6. Incidencias en el Negocio y Fallas Tecnológicas.
7. Ejecución, Gestión y Finalización de Procesos.

Nivel de Impacto	Descripción	Nivel de Frecuencia	Descripción	Nivel según Riesgo Bruto	Descripción
1	Nivel de impacto bajo	1	Nivel de frecuencia bajo	1-2	Bajo
2	Nivel de impacto medio	2	Nivel de frecuencia medio	3-5	Media
3	Nivel de impacto alto	3	Nivel de frecuencia alto	6-10	Alta
4	Nivel de impacto muy alto	4	Nivel de frecuencia muy alto	11-16	Muy alta

Figura 14. Descripción de valores para la elaboración de la herramienta de mapeo

Fuente: Elaboración Propia Institución Financiera Privada

Tabla 8. Parámetros utilizados en la Herramienta para Medir el Riesgo y Determinar su Tolerancia

Riesgo Bruto	Nivel de Frecuencia	Ocurrencia de eventos	Impacto	Efectividad en los controles
Muy Alto	4	7 veces o más por año	De L2,000,001 en adelante	Deficiente =1
Alto	3	De 2 a 6 veces por año	De L600,001 a L2,000,000	Poco efectivo = 0.75
Medio	2	1 vez por año	De L100,001 a L600,000	Medianamente efectivo = 0.50
Bajo	1	1 vez cada 2 o más años	De L1 a L100,000	Muy efectivo = 0.25

Fuente: Elaboración Propia Institución Financiera.

El Impacto en base a montos y la efectividad de los controles y ocurrencia de eventos establecidos por la institución financiera seleccionada, puede variar según institución.

4.3.1 PROCESO PRESTAMOS DE CONSUMO

Evento de Riesgo/Pérdida

Que el ejecutivo del Área Comercial, no realice la entrevista con el cliente y que el solicitante no presente documentación propia (que la tarjeta de identidad sea clonada con la foto del solicitante pero con la información restante de otra persona.

Código de Riesgo	Riesgo	Eventos	Impacto	Probabilidad	Riesgo Bruto
2	Fraude Externo	Otorgamiento de préstamos con documentación falsa	1	3	3

4.3.2 PROCESO DE GARANTIA BANCARIAS

Evento de Riesgo/Pérdida

Si recibimos ejecución por parte del beneficiario por falta de incumplimiento de nuestro cliente, estamos en la obligación de pagar el equivalente de la garantía de los fondos del banco, ya que no cuenta con ningún respaldo de parte del cliente para con nosotros, y es muy probable que el cliente se demore en el pago o nunca lo realice.

Código de Riesgo	Riesgo	Eventos	Impacto	Probabilidad	Riesgo Bruto
7	Ejecución, entrega y gestión procesos	Aceptar emitir garantías bancarias sin un respaldo en caso de hacer efectivo el documento por parte del beneficiario.	2	4	8

4.3.3 PROCESO DE CHEQUES EN CAMARA DE COMPENSACIÓN

Evento de Riesgo/Pérdida

Pero cuando un cheque es de la misma Institución Financiera, se identifica al momento de DESGLOSAR el cheque certificado aunque siempre existe el riesgo, ya que el cheque puede ser falsificado y no se logra identificar, porque es de la misma calidad del que usa la institución financiera y las firmas son iguales, por eso el riesgo siempre está latente.

Código de Riesgo	Riesgo	Eventos	Impacto	Probabilidad	Riesgo Bruto
2	Fraude Externo	pago de cheques ingresados de manera manual por otras instituciones financieras (emisoras del cheque)	4	3	12

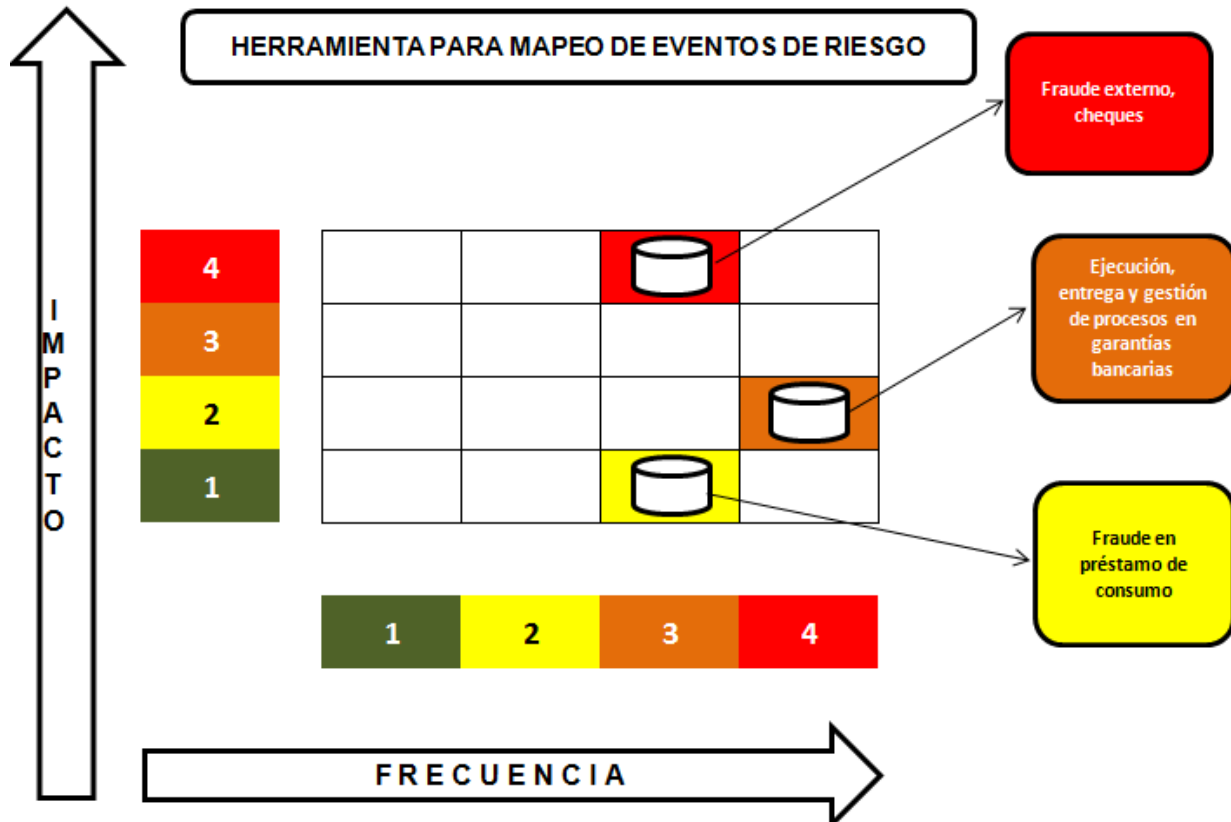


Figura 15. Herramienta para el Mapeo de los Eventos de Riesgo

Fuente: Institución Financiera.

En conclusión, la identificación de los eventos se realizará desde cada área operativa mediante los gestores de riesgos, pero se categoriza por su impacto y mayor frecuencia de incidencia de eventos, ubicándolos según su resultado de la probabilidad por la importancia que nos dará el riesgo bruto, por ejemplo el impacto se basa por rango en el monto que se invirtió en este evento del cual la institución asumió, mientras que la probabilidad se calificara en base a veces en el año, llevando la efectividad del mitigante para disminuir la frecuencia o el impacto; cómo podemos observar con mayor rango Evento Fraude Externo cheques, en segundo plano los préstamos de consumo, y en tercer nivel la Ejecución de Garantías Bancarias.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada, determinamos lo siguiente:

- ❖ Se identificaron cuatro factores de riesgos, como ser: recurso humano, proceso interno, evento externo y tecnológico, enfocándose en los primeros tres.
- ❖ Los procesos que presentan mayor número de incidencias de riesgo fueron transferencias enviadas a través de sistema en línea, mediante compra de divisas y préstamos de consumo (recurso humano); proceso de emisión de garantías bancarias (proceso interno) y proceso de cheques en cámara de compensación (evento externo).
- ❖ Se observó que de los factores analizados en la institución financiera, el factor evento externo (proceso de cheques en cámara de compensación), presenta el mayor número de incidencias de riesgo 5.70%, el factor proceso interno (proceso de garantías bancarias) se coloca en el segundo lugar con incidencias de riesgo con 1.02%, mientras que el factor por recurso humano (procesos de transferencias y préstamos de consumo) mostraron una menor incidencia de eventos de riesgo con un 0.80%.
- ❖ Se determinó que el proceso de cheques en cámara de compensación, muestra el mayor porcentaje de incidencias de eventos de riesgo, ya que este factor involucra a otras instituciones externas de las cuales la institución financiera analizada cuenta con ningún control en sus procesos.
- ❖ En la implementación de la herramienta de mapeo, se concluye que la institución analizada carece de un software en su herramienta, lo que dificulta la

identificación, evaluación, control y categorización de valoración de impacto de acuerdo a cada de los eventos de riesgo o pérdida reportados, así como el mapeo de eventos de manera automática, provocando atrasos en la determinación de los planes a seguir para la mitigación o revaluación de los riesgos y controles mitigantes.

- ❖ El personal involucrado de cada una de las áreas operativas deberá ser capacitado y tener gran conocimiento de todas las áreas que intervienen para concluir el proceso de un producto.
- ❖ El personal involucrado de cada una de las áreas operativas deberá ser capacitado y tener amplio conocimiento de todas las áreas que intervienen para concluir el proceso de un producto, además se deberán elaborar manuales que muestren el proceso paso a paso para evitar que se omitan puntos importantes en los entrenamientos hacia otras personas.

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación se determinó dos tipos de recomendaciones que a continuación se detallan:

5.2.1 RECOMENDACIONES PARA LA INSTITUCIÓN FINANCIERA ANALIZADA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL RIESGO EN BASE A PROCESOS

Los procesos actuales hasta la fecha se realizan de forma manual, por lo que se busca optimizar el proceso de los eventos de riesgos, el cual se conforma de los siguientes elementos:

- ❖ La implementación de un software que proporcionen ventajas, tales como la disponibilidad inmediata al identificar como se debería clasificar un evento de riesgo, como se gestionará y ayudará a determinar el plan de acción a seguir.

También, le permitirá a la institución llevar un inventario de los controles e indicadores de cada evento de riesgo; generando de forma gráfica y estadística que serán de utilidad en la generación de informes la alta administración en la toma de decisiones.

- ❖ La incorporación de nuevas áreas para concluir la evaluación de los eventos de riesgo como ser el Área de Auditoría, Área de Sistemas y Seguridad Informática.
- ❖ La automatización del envío de los reportes por eventos de riesgo actuales y eventos de riesgo y/o pérdida históricos detectados en cada uno de los procesos de las áreas involucradas.
- ❖ La automatización de los procesos que actualmente se realizan de forma manual, reduciría los factores por recurso humano.

Entre las principales ventajas que obtendría la Institución al gestionar los riesgos de manera automatizada, se encuentran los siguientes:

- ❖ Facilita el logro de objetivos.
- ❖ Reduce las pérdidas operacionales.
- ❖ Permite prepararse proactivamente ante cambios adversos
- ❖ Suscitar a la mejora continua de los procesos e incrementar la calidad del servicio al cliente.
- ❖ Evitar pérdidas futuras y lograr cumplir con los objetivos de la Institución
- ❖ Permitir optimizar las políticas, lo que se traduce en una ventaja competitiva.
- ❖ Fortalecimiento de la cultura de riesgo y reputación corporativa.

Todas estas ventajas se obtendrían con procesos actualizados, automatización de la herramienta de mapeo, software con aplicativos que identifiquen con rapidez los eventos de riesgo, claro siempre a la par el personal calificado de cada una de las áreas de la institución.

5.2.2 RECOMENDACIONES PARA EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

- ❖ Todas las instituciones del sistema financiero, así como cualquier empresa del mundo deben evaluar y gestionar sus riesgos utilizando los procesos internos de cada institución, ya que a través de este mecanismo se facilita la identificación de eventos de riesgo y en consecuencia nos obliga a establecer planes de mitigación a efecto de evitar pérdidas futuras.
- ❖ Mediante el mecanismo de gestión de riesgos en base a procesos, brinda a las instituciones financieras la oportunidad de reducir costos, ser más eficientes y desde luego obtener beneficios institucionales que se traducen en utilidades que es el objetivo que persiguen cada una de ellas, para beneficio de sus clientes y accionistas.
- ❖ Si las Instituciones Financieras del Sistema Financiero Nacional desarrollaran o establecieran sus actividades con base en procesos se evitarán errores, se logrará la estandarización de las actividades.
- ❖ El sistema financiero deberá establecer procesos que le permita la transmisión de conocimientos del puesto, logrando con ello que dichas instrucciones que se deben tener para cada actividad sean permanentes, siempre y cuando estos no cambien y si los hay que sean actualizados oportunamente.
- ❖ Los bancos del Sistema Financiero Nacional, deben culturizar a toda su organización sobre el Riesgo Operativo, ya que será un mecanismo apropiado que permitirá identificar, evaluar, controlar y mitigar los riesgos.

- ❖ Los bancos del sistema financiero deberán estandarizar los tiempos en los procesos, en cada una de las actividades, lo que beneficiará en la identificación de mejoras continuas en los procesos y sobre todo evitar el reproceso de actividades.

- ❖ Los beneficios que obtendrían las instituciones financieras al Implementar un Software para mapear los eventos de riesgo es la obtención de soluciones que modelen la estructura de cada Institución, así como sus procesos, lo que permitirá su Identificación, Evaluación, Control, Monitoreo, valoraciones de impacto y frecuencia que sirven para el mapeo de los eventos.

Ya que el mapeo sin una herramienta de software es difícil de realizar, por lo tanto este es el mayor beneficio que la herramienta con base a la información genere el mapeo de riesgo después de haber asignado la respectiva valoración. También le permitirá a las instituciones llevar un inventario de los controles e indicadores de cada evento de riesgo, generando reportes de forma gráfica y estadísticas que serán de utilidad para informes a la alta administración de cada uno de ellos.

BIBLIOGRAFÍA

1. (CNBS), C. N. (08 de 2011).
http://www.cnbs.gov.hk/files/circulares/CNBS2011/C195_2011.pdf. Recuperado el 07 de 2013, de http://www.cnbs.gov.hk/files/circulares/CNBS2011/C195_2011.pdf.
2. Bank for International Settlements. (06 de 2011). Recuperado el 01 de 08 de 2013, de (http://www.bis.org/bcbs/basel3/b3summarytable_es.pdf)
3. BCBS. (1998). *Operational Risk Management*. BIS. Recuperado el septiembre de 2013, de Operational Risk Management, BIS .
4. Castillo, C. A. (18 de abril de 2007). *Basilea II, retos y oportunidades* . Obtenido de Basilea II, retos y oportunidades:
http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XVI_No.II_2dosem/Martinez_Castillo.pdf
5. Comisión Nacional de Bancos y Seguros, C. (09 de octubre de 2001). *Las Normas y Prácticas Internacionales y La Supervisión*. Obtenido de <http://www.cnbs.gov.hk/web/publicaciones/pub09102001.htm>
6. *Declaración de Principios del Comité de Basilea*. (s.f.). Obtenido de http://www.cicad.oas.org/lavado_activos/esp/Documentos/basilea.htm
7. Dominguez, S. (03 de 08 de 2011).
<http://www.stelladominguez.com/2011/03/invexploratoria/>. Recuperado el 06 de 08 de 2013, de <http://www.stelladominguez.com/2011/03/invexploratoria/>:
<http://www.stelladominguez.com/2011/03/invexploratoria/>

8. Espiñeira, Sheldon y Asociados/Price Waterhouse Coopers. (12 de 2010). *Boletín Asesoría Gerencial: Gestión de Riesgo Operacional* . Obtenido de <http://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/edicion-12-2010.pdf>
9. Espiñeira, Sheldon y Asociados/Price Waterhouse Coopers. (febrero de 2009). *Boletín de Asesoría Gerencial, Capacitación del personal en riesgo* . Obtenido de <http://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/boletin-advisory-edicion-02-2009.pdf>
10. Gisele Becerra, A. G. (2006). La importancia de la administración del riesgo operativo en las entidades crediticias, Universidad & Empresa . *Red de revistas científicas de America Latina, El Caribe, España y Portugal/Sistemas de Información Científica* , pp271-290.
11. Gutierrez, J. P. (s.f.). *Expansión.com*. Obtenido de Expansión.com: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/banco-de-pagos-internacionales.html>
12. Haro, A. d. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. D.F.: Limusa, SA de CV; Grupo Noriega Editores.
13. Hernández, Collado & Lucio. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill, Quinta Edición.
14. Hinki, k. (noviembre de 2007). *Superintendente de Control de Riesgos de Crédito, Banco Itaú*. Obtenido de Nuevo Acuerdo de Capitales Basilea II, Perú: http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pres_doc_basilea/BID-FOMIN-Presentacon%20Kumagae%20Hinki-BItau.pdf
15. <http://www.unisdr.org/2004/campaign/booklet-spa/page9-spa.pdf>. (s.f.).

16. Recuperado el 25 de 07 de 2013, de
<http://www.unisdr.org/2004/campaign/booklet-spa/page9-spa.pdf>.
17. Internacionales, B. d. (2005). *www.bis.org*. Recuperado el 08 de 08 de 2013, de
www.bis.org: www.bis.org
18. Jiménez Rodríguez, E. J., & Martín Marín, J. L. (2005). *El nuevo acuerdo de Basilea y la evolución del riesgo Operacional*, *Universia Business Review*. Obtenido de El nuevo acuerdo de Basilea y la evolución del riesgo Operacional, *Universia Business Review* : <http://ubr.universia.net/pdfs/ubr0032005054.pdf>
19. KPMG. (abril de 2004). *Basilea II: Una mirada más cercana (Administración del Riesgo Operacional)* . Obtenido de
http://www.riesgooperacional.com/docs/11%20bolfin%2520abril_04.pdf
20. Laski, J. (2012). *Conceptos Fundamentales sobre Planificación, Presupuestos y Control de Gestión*. Buenos Aires, Argentina: LibrosEnRed.
21. Laski, J. (2012). *Conceptos Fundamentales sobre Planificación, Presupuestos y Control de Gestión*. Buenos Aires, Argentina.: Docuprint, S.A.
22. Marasca Ruben, F. M. (Diciembre de 2003). *Felaban*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de Felaban: http://www.felaban.com/boletin_clain/Basileall.pdf
23. Marasca, R., Figueroa, M., Stefanelli, D., & Indri, A. M. (diciembre de 2003). *Felaban, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias Gerencia de Análisis del Sistema*. Recuperado el agosto de 2013 , de Felaban, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias Gerencia de Análisis del Sistema: http://www.felaban.com/boletin_clain/basileall.pdf

24. ODEF Financiera, S.A. (s.f.). *Gerencia de Riesgos y Cumplimiento*. Obtenido de Gerencia de Riesgos y Cumplimiento:
<http://www.odeffinancierasa.org.hn/instituciones/gerencia-de-riesgos-y-cumplimiento>
25. Risk-BIA&SA", B. (-O. (2006). *FSI*, (<HTTP://www.fsiconnect.org>). Obtenido de FSI, (<HTTP://www.fsiconnect.org>): www.fsiconnect.org
26. Salazar M., G. (s.f.). *Universidad Técnica de Ateateo*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/gmsalazarm1/german-salazar-autamoduloanalisideriesgos-14002633>:
<http://www.slideshare.net/gmsalazarm1/german-salazar-utamoduloanalisideriesgos-14002633>
27. Seguros, C. C. (02 de 08 de 2011). Circular CNBS 194/2011. 2011. Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras.
28. Settlements, B. f. (s.f.). *Basil Committee on Banking Supervision*. Obtenido de <http://www.bis.org/bcbs/>
29. Taboada Allende, V., & Taboada Bormioli, V. (13 de 10 de 2012). *Gestión Integral de Riesgos, Gobierno Regional de Tacna*. Obtenido de Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna:
<http://www.unjbg.edu.pe/transparenciainst/pdf/131012gestionriesgo.pdf>
30. Todos, E. y., & Jimenez, R. (10 de junio de 2013). *Comité de Basilea y sus Principios Básico*. Obtenido de Comité de Basilea y sus Principios Básico:
<http://blog.pucp.edu.pe/item/24267/el-comite-de-basilea-y-sus-principios-basicos>
31. Tribuna, L. (23 de marzo de 2012). Basilea III es un nuevo desafío para la banca. págs. <http://www.latribuna.hn/2012/03/23/basilea-iii-es-un-nuevo-desafio-para-la-banca/>

ANEXOS

1.1 FORMATO PARA EL REGISTRO DE LOS EVENTOS DE RIESGO

**VICEPRESIDENCIA DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS
GERENCIA DE RIESGO OPERATIVO**

REPORTE DE REGISTRO DE EVENTOS DE PERDIDA

Nombre del Reportante

Sucursal

Area a la que pertenece

Nombre del Proceso

Título del Evento

Descripción del evento

FECHAS DE LOS EVENTOS

En que ocurre o inicia *En que se descubre* *De registro contable*

MONTOS DE LOS EVENTOS

Bruto de la pérdida *Recuperado* *Total recuperado*

DETALLE DE LA PERDIDA REGISTRADA

Numero de	Nombre de la cuenta	Valor
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
TOTAL		0.00

El evento se asocia con alguno de los siguientes riesgos

RIESGO DE CREDITO
 RIESGO REPUTACIONAL
 RIESGO LEGAL
 RIESGO DE LIQUIDEZ
 RIESGO OPERATIVO

Para uso de la Gerencia de Gestión de Riesgo Operativo

Cod. Evento	Tipo de Evento	Linea de Negocio
01	<input type="checkbox"/> Fraude Interno	<input type="checkbox"/> Finanzas Corporativas
02	<input type="checkbox"/> Fraude Externo	<input type="checkbox"/> Negociación y Ventas
03	<input type="checkbox"/> Relaciones Laborales y Seguridad en el Puesto de Trabajo	<input type="checkbox"/> Banca Minorista
04	<input type="checkbox"/> Clientes, Productos y Prácticas Empresariales	<input type="checkbox"/> Banca Comercial
05	<input type="checkbox"/> Interrupción del Negocio y Fallos en los Sistemas	<input type="checkbox"/> Liquidación y Pagos
06	<input type="checkbox"/> Interrupción del Negocio y Fallos en los Sistemas	<input type="checkbox"/> Servicios de Agencia y Otros Servicios
07	<input type="checkbox"/> Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos	

Reporte No



Comisión Nacional de Bancos y Seguros
Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A.

2 de agosto de 2011

**INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO,
BANCO HONDUREÑO PARA LA PRODUCCIÓN Y LA VIVIENDA,
RÉGIMEN DE APORTACIONES PRIVADAS,
ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO FINANCIERO
Y SOCIEDADES EMISORAS DE TARJETAS DE CRÉDITO**

Toda la República

CIRCULAR CNBS No.194/2011

Señores:

El infrascrito Secretario de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, transcribe a ustedes la Resolución SB No.1320/02-08-2011 de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, que literalmente dice:

"RESOLUCIÓN SB No.1320/02-08-2011.- La Comisión Nacional de Bancos y Seguros,

- CONSIDERANDO (1):** Que es facultad de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, dictar las normas que requieren las Instituciones del Sistema Financiero para el cumplimiento de su cometido, lo mismo que las normas prudenciales que deben cumplir estas; basándose en la legislación vigente y en los acuerdos y prácticas internacionales.
- CONSIDERANDO (2):** Que el Consejo de Administración o Junta Directiva de las instituciones supervisadas, sin perjuicio de las demás disposiciones legales y contractuales que le sean aplicables, tendrá entre otras la responsabilidad de velar porque se implementen e instruir para que se mantengan en adecuado funcionamiento y ejecución, las políticas, sistemas y procesos que sean necesarios para una correcta administración, evaluación y control de los riesgos inherentes al negocio; así como, definir estrategias, políticas y procedimientos para cautelar los riesgos inherentes a la operatividad financiera, debiendo cumplir y hacer que se cumplan en todo momento, las disposiciones de las Leyes, reglamentos, y normas internas aplicables.
- CONSIDERANDO (3):** Que la actividad financiera, entendida básicamente como la intermediación que realiza una institución entre quienes poseen excedentes temporales de recursos monetarios, por una parte, y quienes requieren de esos fondos, igualmente de forma temporal, pero no necesariamente en el mismo plazo, genera riesgos de diversa naturaleza. De allí que esta labor de intermediación se pueda caracterizar como la administración de esos riesgos, con el objetivo supremo de procurar la permanencia de la institución en el tiempo. Este objetivo requiere que, en la intermediación, la institución financiera obtenga una rentabilidad razonable, a la vez que actúe proactivamente para asegurarse que los riesgos en los cuales incurra no pongan en peligro su supervivencia.

*Edificio Santa Fe, Colonia Castaño Sur, Pasaje Virgilio Zelaya Rubí, Bloque C.
Tel.: (504) 290-4500*

Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Circular CNBS 194/2011
Pag.No.2

- CONSIDERANDO (4):** Que la gestión de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales, el cual es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia y bajo un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones, de manera que permite a las instituciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.
- CONSIDERANDO (5):** Que en este contexto, corresponde a la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en su carácter de supervisor de las instituciones del sistema financiero, asegurarse porque las personas que tienen a cargo la administración de esas instituciones comprendan y actúen acorde con lo planteado en los considerandos anteriores. Esta responsabilidad está en consonancia con lo expresado en el documento Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz publicado igualmente por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, en octubre de 2006.
- CONSIDERANDO (6):** Que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros ha considerado oportuno desarrollar la normativa prudencial sobre la administración de riesgos con el fin de facilitar la aplicación práctica por parte de las instituciones supervisadas, y hacer explícitos los criterios bajo los cuales la Comisión evaluará los procesos y políticas desarrollados por cada institución financiera, en el marco de la supervisión basada en riesgos.
- CONSIDERANDO (7):** Que los lineamientos, estructuras y funciones mínimas propuestos en la presente normativa constituyen pautas de orientación, y cada institución deberá adaptar los lineamientos aquí señalados a sus propias circunstancias. En todo caso, durante el proceso de supervisión, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros evaluará la congruencia entre la estructura adoptada y el perfil de riesgo de la institución.
- POR TANTO:** Con fundamento en lo establecido en los artículos 27, 30, numeral 1), 3), 4), 5), 7), 8), 10), 12), 13), y 14), artículos 37, 38, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, y 82 de la Ley del Sistema Financiero; artículos 6 y 13, numerales 1), 2), 10), y 11) de la Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros; en sesión del 2 de agosto de 2011;

RESUELVE:

1. Aprobar la "NORMA SOBRE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS", cuya redacción integra es la siguiente:

NORMA SOBRE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1.- OBJETO

La presente Norma tiene por objeto establecer:

- a) Los elementos mínimos que las instituciones a las que hace referencia el artículo 2 de la presente Norma, deben considerar para la gestión integral de los riesgos asumidos y/o que están dispuestas a asumir, cuyo proceso de implantación es responsabilidad de su Directorio; y,



Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Circular CNBS 194/2011
Pag.No.7

- j) Establecer los objetivos institucionales, evaluando y aprobando sus planes de negocios con la debida consideración a los riesgos asociados.

ARTÍCULO 10.- DE LA ALTA GERENCIA

Además de las responsabilidades y obligaciones establecidas en la Ley, otras normas y en los estatutos de la institución, la Alta Gerencia debe ejercer el liderazgo permanente en la gestión de riesgos, particularmente en el control de excesivas exposiciones. Para ello debe, como mínimo:

- a) Actuar diligentemente en la puesta en funcionamiento de las disposiciones que en materia de administración de riesgo apruebe el Directorio;
- b) Mantener un adecuado flujo informativo a los integrantes del Directorio, así como al Comité de Riesgos;
- c) Promover una activa cultura de gestión de riesgos en la organización, lo cual abarca la inclusión del tema en los planes de capacitación de la institución;
- d) Asegurar que exista una adecuada separación entre quienes operan y quienes hacen el seguimiento del riesgo;
- e) Dirigir la implementación del sistema de gestión de riesgos;
- f) Realizar un seguimiento permanente con base en la información suministrada por la Unidad de Gestión de Riesgos y las áreas operativas, sobre el estado de las exposiciones al riesgo de la institución;
- g) Asegurar que la Unidad de Gestión de Riesgos cuente con los recursos y la independencia suficientes para su labor, y que su actividad alcance a toda la organización;
- h) Presentar al Directorio las propuestas de políticas, límites y herramientas;
- i) Proponer al Directorio el proyecto de Manual de Riesgos y sus actualizaciones.

ARTÍCULO 11.- DEL COMITÉ DE RIESGOS

Corresponde a este Comité, al menos, las siguientes funciones:

- a) Sostener reuniones con una frecuencia al menos bimensual. Las deliberaciones y acuerdos deberá hacerse constar en actas;
- b) Conocer de parte del encargado de la Unidad de Gestión de Riesgos un informe detallado de las actividades realizadas y, al menos, de los siguientes temas:
 1. Estado de margen financiero y su suficiencia.
 2. Estado de riesgo de crédito, estructura de la mora, por oficina, segmento de cliente, regiones, líneas de negocio y concentraciones.
 3. Análisis de liquidez y posición de encaje o de reservas monetarias líquidas.
 4. Concentración en captaciones o fondeo.
 5. Análisis de calce de tasas de interés.
 6. Eventos de riesgo operativo.
 7. Aprobación de nuevos productos o incursión en nuevos mercados.
 8. Reporte de cumplimiento de políticas y límites y principales excepciones aplicadas.
 9. Resultado de la evaluación de la exposición a los diferentes riesgos.
 10. Acciones correctivas que se han aplicado respecto a las exposiciones más importantes reportadas.
- c) Analizar los aspectos relevantes de dicho informe y adoptar las decisiones pertinentes;
- d) Revisar anualmente las metodologías, herramientas y procedimientos para identificar, medir, vigilar, limitar, mitigar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo a que se encuentra expuesta la institución;
- e) Aprobar y presentar al menos bimensualmente al Directorio el informe sobre las actividades desarrolladas;
- f) Revisar anualmente, el Plan Anual de la Gestión de riesgos, y elevarlo al Directorio para su aprobación.

ARTÍCULO 12.- DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS

Corresponde a esta Unidad, al menos, las siguientes funciones:



Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Circular CNBS 194/2011
Pag.No.11

ARTÍCULO 24.- INCORPORACIÓN DEL GRUPO EN LOS INFORMES

En todos los informes y reportes que prepare la sociedad responsable, indicados en el Capítulo V, deberá incluirse un apartado específico relativo a los aspectos vinculados a la gestión del riesgo a nivel del grupo financiero y demás empresas o instituciones no supervisadas.

CAPÍTULO VII DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 25.- ENFOQUE DE SUPERVISIÓN BASADA EN RIESGO

La Comisión orientará sus actividades de control de las instituciones supervisadas de acuerdo con el enfoque de supervisión basada en riesgo, en el cual evalúa tanto los riesgos inherentes de cada institución como la forma en la que administra sus riesgos para lo cual tomara en consideración el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la presente Norma, dentro de su objetivo general de preservar la salud de las instituciones.

ARTÍCULO 26.- REQUERIMIENTOS DE CAPITAL

La Comisión podrá exigir a una institución el cumplimiento de un índice de adecuación de capital o solvencia, según sea el caso, superior al mínimo requerido, cuando determine una falta de adecuación en sus procesos de gestión de los riesgos o un grado de concentración de tales riesgos, y lo hagan necesario de conformidad con las mejores prácticas internacionales.

ARTÍCULO 27.- TRANSPARENCIA

Las instituciones deben revelar en su memoria anual, pagina web, o cualquier otro medio de dominio público, los aspectos fundamentales de la gestión de riesgo que desarrolla la institución, que incorpore los objetivos y logros alcanzados.

ARTÍCULO 28.- SANCIONES

En caso de incumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente Norma, la Comisión aplicará las sanciones correspondientes, de conformidad con lo establecido en la Ley del Sistema Financiero o en el Reglamento de Sanciones vigente.

ARTÍCULO 29.- CASOS NO PREVISTOS

Lo no previsto en estas Normas será resuelto por la Comisión, conforme a lo establecido en la legislación aplicable, mejores prácticas y estándares internacionales.

ARTÍCULO 30.- PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El Directorio de cada Institución deberá aprobar el plan de acción para adecuarse a los lineamientos de esta Norma, así como los informes de grado de avance en la implementación, para su remisión a esta Comisión dentro de los plazos correspondientes.

El Programa de implementación será el siguiente:

Programa	Plazo	Observaciones
Diagnóstico y plan de implementación de la presente normativa.	90 días (*)	Se deberá acompañar un plan de acción con plazo límite máximo al 30 de junio de 2013 para dar cumplimiento total a la normativa. El proceso de implementación de esta norma, no exime de responsabilidad al Directorio en velar porque se gestionen los riesgos a que se expone la institución.
Informes a remitir a la Comisión, referente a la gestión integral de riesgos (periodo 2011) y avances en implementación de la norma,	31-Ene-12	Gestión integral de por lo menos riesgo de crédito, liquidez, lavado de activos, no generadores de divisa, y tecnología.
Informes a remitir a la Comisión,	Varios	Gestión integral de por lo menos riesgo de

Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Circular CNBS 194/2011
Pag.No.11

ARTÍCULO 24.- INCORPORACIÓN DEL GRUPO EN LOS INFORMES

En todos los informes y reportes que prepare la sociedad responsable, indicados en el Capítulo V, deberá incluirse un apartado específico relativo a los aspectos vinculados a la gestión del riesgo a nivel del grupo financiero y demás empresas o instituciones no supervisadas.

CAPÍTULO VII DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 25.- ENFOQUE DE SUPERVISIÓN BASADA EN RIESGO

La Comisión orientará sus actividades de control de las instituciones supervisadas de acuerdo con el enfoque de supervisión basada en riesgo, en el cual evalúa tanto los riesgos inherentes de cada institución como la forma en la que administra sus riesgos para lo cual tomara en consideración el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la presente Norma, dentro de su objetivo general de preservar la salud de las instituciones.

ARTÍCULO 26.- REQUERIMIENTOS DE CAPITAL

La Comisión podrá exigir a una institución el cumplimiento de un índice de adecuación de capital o solvencia, según sea el caso, superior al mínimo requerido, cuando determine una falta de adecuación en sus procesos de gestión de los riesgos o un grado de concentración de tales riesgos, y lo hagan necesario de conformidad con las mejores prácticas internacionales.

ARTÍCULO 27.- TRANSPARENCIA

Las instituciones deben revelar en su memoria anual, pagina web, o cualquier otro medio de dominio público, los aspectos fundamentales de la gestión de riesgo que desarrolla la institución, que incorpore los objetivos y logros alcanzados.

ARTÍCULO 28.- SANCIONES

En caso de incumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente Norma, la Comisión aplicará las sanciones correspondientes, de conformidad con lo establecido en la Ley del Sistema Financiero o en el Reglamento de Sanciones vigente.

ARTÍCULO 29.- CASOS NO PREVISTOS

Lo no previsto en estas Normas será resuelto por la Comisión, conforme a lo establecido en la legislación aplicable, mejores prácticas y estándares internacionales.

ARTÍCULO 30.- PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El Directorio de cada Institución deberá aprobar el plan de acción para adecuarse a los lineamientos de esta Norma, así como los informes de grado de avance en la implementación, para su remisión a esta Comisión dentro de los plazos correspondientes.

El Programa de implementación será el siguiente:

Programa	Plazo	Observaciones
Diagnóstico y plan de implementación de la presente normativa.	90 días (*)	Se deberá acompañar un plan de acción con plazo límite máximo al 30 de junio de 2013 para dar cumplimiento total a la normativa. El proceso de implementación de esta norma, no exime de responsabilidad al Directorio en velar porque se gestionen los riesgos a que se expone la institución.
Informes a remitir a la Comisión, referente a la gestión integral de riesgos (periodo 2011) y avances en implementación de la norma,	31-Ene-12	Gestión integral de por lo menos riesgo de crédito, liquidez, lavado de activos, no generadores de divisa, y tecnología.
Informes a remitir a la Comisión,	Varios	Gestión integral de por lo menos riesgo de

Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Circular CNBS 195/2011
Pag.No.2

CONSIDERANDO (5): Que la Comisión Nacional de Bancos y Seguros en su propósito de fortalecer las instituciones del sistema financiero, tiene por objetivo orientar e impulsar la cultura de la gestión de riesgos como una oportunidad de crecimiento de las instituciones financieras, a través del establecimiento de lineamientos mínimos que deberán ser implementados para llevar a cabo la identificación, evaluación, mitigación, seguimiento y control del riesgo operativo.

POR TANTO: Con fundamento en lo establecido en los artículos 27, 30, numeral 1), 3), 4), 5), 7), 8), 10), 12), 13), y 14), artículos 37, 38, 72, 73, 74, y 75 de la Ley del Sistema Financiero; artículos 6 y 13, numerales 1), 2), 10), y 11) de la Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros; en sesión del 2 de agosto de 2011;

RESUELVE:

1. Aprobar la "NORMA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO", cuya redacción integra es la siguiente:

NORMA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO CAPÍTULO I CONSIDERACIONES GENERALES

ARTÍCULO 1.- OBJETIVO Y CRITERIOS

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 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.

ARTÍCULO 2.- ALCANCE

Las disposiciones de las presentes Normas son aplicables a:

- a) Los Bancos Públicos y Privados;
- b) Las Asociaciones de Ahorro y Préstamo,
- c) Las Sociedades Financieras,
- d) El Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda,
- e) El Régimen de Aportaciones Privadas, y
- f) Cualquier otra institución que se dedique en forma habitual y sistemática a las actividades indicadas en la Ley del Sistema Financiero, previa autorización de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros

ARTÍCULO 3.- DEFINICIONES Y TÉRMINOS

Para efecto de la aplicación de las disposiciones contenidas en las presentes Normas, se entenderá por:

- a) **Comisión.**- Comisión Nacional de Bancos y Seguros o CNBS.
- b) **Ley.**- Ley del Sistema Financiero
- c) **Institución (es).** Instituciones del Sistema Financiero
- d) **Directorio.**- Es el Consejo de Administración o Junta Directiva, órgano responsable de la administración de la institución, en observancia a lo dispuesto en los Artículos 27 al 34 de la Ley.
- e) **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.
- f) **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

Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Circular CNBS 195/2011
Pag.No.3

- institucionales. La gestión de riesgos debe estar adecuada al tamaño y a la complejidad de sus actividades, operaciones y servicios, asimismo, debe ser parte inherente de todas las actividades de la institución.
- g) **Evento de riesgo operativo.**- Es un suceso o serie de sucesos, de origen interno o externo, que pueden derivarse en pérdidas financieras para la institución.
 - h) **Factor de riesgo operativo.**- 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).
 - i) **Proceso.**- Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el usuario, sea interno o externo.
 - j) **Línea de negocio.**- Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo.

CAPÍTULO II AMBIENTE APROPIADO PARA LA GESTIÓN DEL 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 contar con una estructura organizativa que promueva la administración adecuada del riesgo operativo. Asimismo 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 del riesgo operativo.

Asimismo, el Comité de Riesgos debe velar por una adecuada gestión de este riesgo.

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.

ARTÍCULO 6.- POLÍTICAS

Las instituciones deben diseñar las políticas de riesgo operativo, que deben incluir como mínimo:

- a. Funciones y responsabilidades del Directorio,
- b. Funciones y responsabilidades de la Alta Gerencia.
- c. Funciones y responsabilidades del Comité de Riesgos.
- d. Funciones y responsabilidades de la Unidad de Riesgos,
- e. Las pautas generales que observará la institución en el manejo del riesgo operativo, describiendo la metodología aplicada para la gestión del mismo.

Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Circular CNBS 195/2011
Pag.No.4

- f. La forma y periodicidad con la que se debe informar al Directorio y a la Alta Gerencia General, entre otros, sobre la exposición al riesgo operativo de la institución y de cada unidad de negocio.
- g. El nivel de riesgo aceptable por la institución, en función de frecuencia y severidad;
- h. El proceso que se debe cumplir para la aprobación de propuestas de nuevas operaciones, productos y servicios, entre otros aspectos.
- i. Indicadores de riesgo operativo.

CAPÍTULO III

GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

ARTÍCULO 7.- RIESGO OPERATIVO

Se define como la 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, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

Se entiende por **Riesgo Legal** a la 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 a factores externos, tales como cambios regulatorios, procesos judiciales, entre otros.

Entendiéndose como **Riesgo Estratégico** a la probabilidad 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. Mientras que por **Riesgo Reputacional** a la posibilidad de que se produzca una pérdida debido a la formación de una opinión pública negativa sobre los servicios prestados por la entidad financiera (fundada o infundada), que fomente la creación de mala imagen o posicionamiento negativo de los clientes, que conlleve a una disminución del volumen de clientes, a la caída de ingresos, depósitos, etc., cabe resaltar que una mala gestión de los riesgos inherentes a la institución (crédito, liquidez, mercado, operativo, etc.) inciden en el riesgo reputación.

Si bien estos dos últimos riesgos no forman parte del riesgo operativo, es importante que las instituciones financieras los gestionen adecuadamente, más aún debido a que todos los riesgos se encuentran estrechamente relacionados entre sí.

ARTÍCULO 8.- FACTORES DE RIESGO OPERATIVO

a) **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.

b) **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.

c) **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, inclusive aquella bajo la

Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Circular CNBS 195/2011
Pag.No.5

modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

Además de lo anterior, deben cumplir con los requerimientos establecidos en las normas que sobre esta materia ha emitido la Comisión.

- d) **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 las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros.

ARTÍCULO 9.- GESTIÓN.

El proceso de gestión de riesgo operativo comprende las etapas de identificación, evaluación, mitigación y monitoreo de los eventos de riesgo operativo. A ello debe añadirse un mecanismo de comunicación y retroalimentación; y en caso se determine un nivel significativo de pérdidas potenciales un respaldo patrimonial.

ARTÍCULO 10.- IDENTIFICACIÓN

Las instituciones deben identificar los eventos de riesgo operativo agrupándolos de la siguiente manera, tal como se amplía en el Anexo No. 1:

- a) **Fraude interno.-** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas internas en las que se encuentra implicados empleados de la Institución, y que tiene como fin obtener un beneficio ilícito.
- b) **Fraude externo.-** Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de un activo indebidamente o incumplir la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito.
- c) **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.-** Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, el pago de reclamos por daños personales, o casos relacionados con la diversidad o discriminación.
- d) **Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio.-** Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación frente a clientes o de la naturaleza y el diseño de un producto o servicio.
- e) **Daños a activos físicos.-** Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.
- f) **Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información.-** Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallos en los sistemas.
- g) **Deficiencia en la ejecución, entrega y gestión de procesos.-** Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes (proveedores, clientes, depositantes, etc.)

Asimismo, es conveniente que la identificación de los eventos de pérdida, puedan agruparse adicionalmente de acuerdo a las líneas de negocio que la institución mantiene, tal como se amplía en el Anexo No. 2.

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).

Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Circular CNBS 195/2011
Pag.No.7

- a) Aprobar la política de gestión de riesgo operativo,
- b) Aprobar los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de la gestión de riesgo operativo, a fin de contar con la infraestructura, metodología y personal apropiado,
- c) Seleccionar y nombrar el Comité de Riesgos y asegurarse que este desarrolle una labor de riesgo operativo con personal idóneo y capacidad técnica,
- d) Requerir a la Gerencia para su evaluación, reportes periódicos sobre los niveles de exposición al riesgo operativo, sus implicaciones y las actividades relevantes para su mitigación y/o adecuada administración,
- e) Conocer los principales riesgos operativos asumidos por la institución, y tratar de definir el límite de tolerancia al riesgo,
- f) Asegurarse de que la institución cuenta con una efectiva gestión del riesgo operativo y que la misma se encuentra dentro de los límites establecidos.

ARTÍCULO 17.- DEL COMITÉ DE RIESGOS

El Comité de Riesgos establecido en el Reglamento de Gobierno Corporativo, es el encargado de velar por una sana gestión de los riesgos de la institución, y desempeña como mínimo las funciones siguientes:

- a) Evaluar, revisar y proponer para aprobación del Directorio las políticas de gestión de riesgos operativos;
- b) Asegurar que se mantiene un proceso de administración de riesgos operativos adecuado y mantener informada al Directorio sobre su efectividad;
- c) Supervisar que los riesgos operativos sean efectiva y consistentemente identificados, evaluados, mitigados y monitoreados;
- d) Proponer los mecanismos para la implementación de las acciones correctivas requeridas en caso de que existan desviaciones con respecto al nivel de tolerancia al riesgo operativo; y,
- e) Apoyar la labor de la Unidad de Gestión de Riesgos, en la implementación de la gestión de riesgo operativo.

ARTÍCULO 18.- DE LA ALTA GERENCIA


Es responsable de implementar la gestión de riesgos conforme a las disposiciones del Directorio, su responsabilidad incluye:

- a) Crear y fomentar una cultura organizacional de gestión del riesgo operativo y de la implantación de prácticas adecuadas de controles internos, incluyendo estándares de conducta, integridad y ética para todos los empleados,
- b) Administrar el proceso de gestión de riesgo operativo y asegurar su integridad de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Directorio,
- c) Proporcionar los recursos necesarios para permitir la implementación de la gestión del riesgo operativo,
- d) Asegurar que se cumpla con las estrategias y objetivos de la gestión del riesgo operativo,

ARTÍCULO 19.- UNIDAD DE GESTIÓN DE RIESGOS

Constituida conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Gobierno Corporativo, tiene dentro de sus funciones gestionar el riesgo operativo, sus responsabilidades además de las establecidas en el citado Reglamento son:

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



Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Circular CNBS 195/2011
Pag.No.8

- c) Presentar al Directorio a través del Comité de Riesgos la estructura idónea para la gestión del riesgo operativo, designando los responsables o coordinadores de las diferentes unidades funcionales para las actividades de administración de riesgos operativos;
- d) Implementar la metodología de gestión de riesgo operativo;
- e) Apoyar y asistir a las demás unidades de gestión para la implementación de la metodología del riesgo operativo;
- f) 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; y,
- g) 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.

ARTÍCULO 20.- UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Debe evaluar el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos utilizados para la gestión del riesgo operativo, lo que involucra todo lo dispuesto en la presente norma, asimismo, deberá validar el proceso de asignación a las líneas de negocio. La función de auditoría interna no deberá ser directamente responsable de la gestión del riesgo operativo.

CAPÍTULO V

OTRAS DISPOSICIONES SOBRE LA GESTIÓN

ARTÍCULO 21.- PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.

Como parte de una adecuada gestión del riesgo operacional, las Instituciones deben 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 una manera razonable, ante la ocurrencia de eventos que pueden crear una interrupción o inestabilidad en sus operaciones.

Asimismo, deben contar con un sistema de gestión de la seguridad de la información, orientado a garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información. Para ello, deben cumplir con los requerimientos establecidos en las normas sobre tecnología de información que ha emitido la Comisión.

ARTÍCULO 22.- BASES DE DATOS

La administración del riesgo operativo constituye un proceso continuo y permanente, será necesario que adicionalmente las instituciones controladas conformen bases de datos para cumplir con los siguientes criterios:

- a) 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; y,
- b) 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 tipos de eventos señalados en el Anexo 1 del presente Reglamento);
 - Línea de negocio asociada, según Anexo 2 (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;

Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Circular CNBS 195/2011
Pag.No.10

ARTÍCULO 27.- SANCIONES

En caso de incumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente Norma, la Comisión aplicará las sanciones correspondientes, de conformidad con lo establecido en la Ley del Sistema Financiero o en el Reglamento de Sanciones vigente.

ARTÍCULO 28.- CASOS NO PREVISTOS

Lo no contemplado en la presente Norma, será resuelto por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

ARTÍCULO 29.- PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El Directorio de cada Institución deberá aprobar el plan de acción para adecuarse a los lineamientos de esta Norma, así como los informes de grado de avance en la implementación, para su remisión a esta Comisión dentro de los plazos correspondientes.

El Programa de implementación será el siguiente:

Programa	Plazo	Observaciones
1. Plan de acción para adecuarse a los lineamientos de la presente Norma.	90 días contados a partir de la aprobación de la Norma.	Se deberá acompañar un plan de acción con plazo límite máximo al 31 de diciembre de 2014 para dar cumplimiento total a la normativa. El proceso de implementación de esta norma, no exime de responsabilidad al Directorio en velar porque se gestionen los riesgos a que se expone la institución.
Manual de Gestión de Riesgo Operativo	31-dic-12	Según Plazo Art. 25
Informe trimestral sobre los avances en la implementación de la Norma de gestión de riesgo operativo	trimestral	Informes trimestral (Según Anexo No. 4) a partir del último trimestre del 2011, debiendo informar dentro de los primeros 10 días después del cierre de cada trimestre.
Informe anual sobre la gestión de riesgo operativo		A partir del informe del año 2013, en el mes de enero del siguiente año.
Cumplimiento Artículo 20 - Auditores Internos	Inmediato	
Base de datos anual con eventos de pérdida		A partir del datos del año 2013, en el mes de enero del siguiente año.
Cumplimiento Art 24- Transparencia	31-01-13	A partir del informe del año 2013, en el mes de enero del siguiente año.

- Comunicar la presente Resolución a las Instituciones del Sistema Financiero, al Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda y al Régimen de Aportaciones Privadas para los efectos legales correspondientes.
- La presente Resolución es de ejecución inmediata y deberá publicarse en el Diario Oficial La Gaceta. F) **VILMA C. MORALES M.**, Presidenta, **FRANCISCO ERNESTO REYES**, Secretario.

Atentamente,

FRANCISCO ERNESTO REYES
Secretario

