

# El riesgo operativo debe gestionarse de manera integral\*



Por **Eduardo Ojeda**  
Consultor Internacional de ALIDE

Entre otras exigencias, el Acuerdo de Capital de Basilea II nos demanda determinar cargo de capital por riesgo operativo (operacional) y gestionar este riesgo. El nivel de exigencia en la gestión depende de la metodología de cálculo de cargo de capital que se decida utilizar o la que el regulador local exija a las instituciones supervisadas.

Como consecuencia de la crisis financiera internacional, algunos columnistas han puesto en duda la eficacia del acuerdo de Basilea II para prevenir la ocurrencia de este tipo de catástrofes que mantiene complicados aún a los sistemas financieros y economías de países del primer mundo.

En mi opinión, si los actores del mercado, que comprende reguladores y regulados, hubiesen actuado con el rigor profesional que nos demandan los escenarios en que se desarrollan los negocios en la actualidad, aquello pudo haber sido prevenido, por lo menos en su magnitud.

Desde que estalló la crisis se me consulta sobre el tema, y mi respuesta ha sido una sola, la lectura de lo que conocemos hasta ahora nos señala que debemos reforzar la gestión de riesgos, mejorar lo avanzado en gestión de riesgo de crédito y de mercado y no postergar la gestión integral del riesgo operativo u operacional. Con Basilea II o sin Basilea II, con exigencias del regulador o sin exigencias del regulador, la complejidad en que se desarrollan los negocios nos obliga, para sobrevivir y crecer, a considerar la gestión integral de riesgos como una disciplina que debemos adoptar.

Las actividades de los bancos y de las empresas en general, cada día son más inciertas, la globalización agrega incertidumbre y por ende aumenta el nivel de riesgo en que se desarrollan los negocios. Se enfrentan nuevos y mayores riesgos.

\* Referencias: Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, Convergencia internacional de medidas y normas de capital, versión integral; y Buenas prácticas para la gestión y supervisión del Riesgo Operativo.



## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las operaciones bancarias son cada día más complejas y sofisticadas y requieren para su materialización el uso de tecnologías automatizadas, pues aumenta el comercio electrónico, los servicios de gran escala y hay mayor participación en sistemas de compensación.

La competencia, especialización y disminución de costos impulsan la externalización o subcontratación de servicios, obligan a intervenir las estructuras administrativas y a modificar la arquitectura del control interno, todo aquello, cuando estándares de comportamiento moral en el ámbito laboral y de los negocios se deterioran, la regulación bancaria pone nuevas exigencias a la industria y los clientes exigen servicios y productos de más calidad.

No cabe duda, la realidad exige una mayor profesionalización en la gestión del riesgo operativo, pues en estos escenarios, en términos generales:

- Los fallos de sistemas pueden ser catastróficos.
- Los errores y fallas afectan a clientes que exigen calidad, y hoy disponen de medios para hacer notar su voz.
- La probabilidad de ocurrencia de

fraude interno y externo y problemas relacionados con la seguridad de los sistemas aumentan.

- Se conocen casos de quiebras atribuidos a causas originadas en deficiencias en la gestión de riesgos operacionales.

En términos específicos:

- Las adquisiciones y fusiones ponen a

El consejo o directorio y la alta gerencia tienen múltiples ocupaciones de máxima importancia para la institución, por consiguiente deben disponer de reportes continuos sobre el mapeo de riesgo e indicadores elaborados apuntando a lo esencial (indicadores claves de riesgo), para facilitar el cumplimiento de sus responsabilidades.

Una mayor profesionalización en la gestión del riesgo operativo es necesaria para evitar fallos de sistemas, errores que afecten a los clientes y posibles fraudes.

prueba los sistemas. Deficiencias o fallas de los sistemas en los procesos de fusión, son atribuibles a riesgos operativos.

- En su operación, los bancos utilizan técnicas de cobertura del riesgo, entre ellas, colaterales, derivados de crédito, compensación, titulización o securitización, etc., las que, en su materialización generan riesgos operativos, en especial aquellos derivados de los aspectos legales.

La decisión de gestionar el riesgo operativo implica comprender que un aspecto relevante del proceso es crear una estructura u organización y cultura organizacional, que conceda gran prioridad a la gestión eficaz del riesgo operativo y al cumplimiento de estrictos controles operativos, y que la gestión del riesgo operativo resulta más eficaz cuando el banco se dota de la estructura organizativa apropiada y la alta dirección presta especial atención al cumplimiento de las normas en general y en especial a las de comportamiento ético en todos los niveles de la organización.

Es relevante que el consejo o directorio y la gerencia doten a la empresa de la estructura organizativa apropiada, proporcionen el marco de políticas que guíe la acción y fomenten una cultura organizativa que inculque, de palabra

y obra, la integridad entre todos los empleados a la hora de realizar sus actividades diarias.

Es importante contar con una estructura organizativa independiente de las líneas de negocios y operacionales, especializada y dedicada a la gestión del riesgo operativo. Los líderes de la industria, a escala mundial, y sanas prácticas de gestión de riesgo aconsejan que para facilitar la gestión de los riesgos, es necesario dotar a la empresa de una estructura independiente, que reporte al primer nivel de la organización, con profesionales especialistas y medios tecnológicos suficientes (sistemas y equipos).

También se requiere el involucramiento del consejo o directorio en el gobierno de este riesgo, la modalidad empleada es por intermedio de un comité de riesgo operativo.

La línea de negocios y unidades de apoyo operacional, como responsables de la gestión del riesgo, deberían contar con un encargado, en la línea, de la gestión del riesgo operativo, estos se denominan gestores de riesgo.

- **Comité de riesgo operativo.** Lo integran uno o dos representantes del consejo o directorio, la gerencia general, gerencia de riesgo, gerencia legal, gerencia de negocios y gerencia de apoyo operacional.
- **Gerencia de riesgo o Gerencia integral de riesgo,** se le llama a la división independiente, y de ella dependen las áreas de gestión de riesgo de crédito, mercado y operativo, áreas que, según el tamaño de la empresa, pueden tener niveles de gerencias, subgerencia o departamentos.
- **Gestores de riesgo operativo en la línea,** idealmente la designación debe recaer en el gerente del área de que se trate.



## POLÍTICAS Y PROCESOS DE GESTIÓN DE RIESGOS

Por otra parte hay que destacar la importancia de las políticas y procesos de gestión de riesgos para identificar, evaluar, vigilar, controlar y mitigar el riesgo operativo.

El mantenimiento de políticas relacionadas con el riesgo operativo, claras, actualizadas, de fácil acceso y conocidas por todo el personal son fundamentales para consolidar una sana gestión del riesgo, pues estas proporcionan las orientaciones claves respecto a lo que el consejo o directorio espera en relación con este riesgo.

Es así como políticas de ética, de riesgo operativo, seguridad de la información, continuidad de negocios, subcontratación de servicios, de personal, calidad de servicio, control interno, prevención de fraudes y prevención del lavado de activos, aprobadas por el consejo o directorio, permanentemente actualizadas y sometidas a procesos de comprobación de cumplimiento con reporte al consejo o directorio, facilitan la consolidación de la cultura de riesgo.

El apropiado proceso de gestión del riesgo operativo nos indica que es preciso identificar los riesgos, determinar su frecuencia e impacto y decidir acerca de las medidas de mitigación; para aquello se recomienda utilizar como herramienta de aproximación la metodología conocida como mapeo de riesgo, que consiste en un método que contiene cuatro etapas: (1) levantamiento y ejecución del mapa de procesos, (2) señalización de los procesos y actividades que, por sus características o concepción, contienen en sí un mayor nivel de riesgo, (3) cuantificación de frecuencia e impacto, y (4) toma de decisiones frente a los hallazgos.

El mantenimiento de políticas relacionadas con el riesgo operativo, claras, actualizadas, de fácil acceso y conocidas por todo el personal son fundamentales para consolidar una sana gestión del riesgo.

Este mapeo, necesariamente debe ser liderado por los que más conocen los procesos de negocio, riesgos y controles existentes, que son el personal de las áreas de negocios y apoyo operacional del producto o negocio que se analiza, pero permanentemente deben ser asistidos por el personal de la gerencia de riesgo operacional.

Considerando la diversidad de riesgos que se identifican y la necesidad de orientar el control y proceso de decisión gerencial hacia los aspectos de mayor relevancia para el logro de los objetivos institucionales es necesario orientar la atención sobre aquellos riesgos que amenazan la continuidad de la empresa y el logro de objetivos de negocio relevantes para el consejo o directorio.

Para esto, es esencial previamente definir los factores críticos de éxito, que son aquellos que, debidamente monitoreados y controlados, nos entregarán garantías para el logro de los objetivos.

Hay que considerar que el control es una actividad inserta en los procesos con la finalidad de disminuir la probabilidad de ocurrencia de errores e irregularidades, y los factores críticos son los elementos esenciales para el éxito, insertos en los procesos y que demandan un continuo seguimiento.

Las múltiples tareas que demandan la adecuada gestión de riesgo operativo, así como, las diferentes iniciativas que existen en la institución para mitigar riesgos –tales como prevención del blanqueo de capitales, seguridad de la información, continuidad de operaciones, calidad de servicios o prevención del fraude–, nos señalan que, para facilitar los procesos de identificación, medición, monitoreo y mitigación del riesgo, es necesario utilizar metodologías que faciliten aquello, idealmente

comunes. En general estas metodologías están probadas en instituciones líderes y entregan garantía de éxito y disminución de los costos involucrados en estos procesos.

La responsabilidad por la existencia de una adecuada gestión del riesgo operacional y una cultura de riesgo acorde con las exigencias, es responsabilidad del consejo o directorio y la alta gerencia. Estas instancias tienen múltiples ocupaciones de máxima importancia para la institución, por consiguiente deben ser informadas de forma tal que se facilite su tarea. Es así, como disponer de indicadores elaborados apuntando a lo esencial (indicadores claves de riesgo), y reportes periódicos a estas instancias resultan fundamentales a la hora de facilitar el cumplimiento de sus responsabilidades.

### FORMACIÓN DE UNA CULTURA DE RIESGOS


Como es sabido, los cambios culturales demandan tiempo y requieren de una dedicación especial. Para el logro del objetivo del cambio cultural es fundamental invertir recursos en formación y campañas sobre la importancia del riesgo operativo, difusión de políticas y prácticas deseables, controles internos y difusión de casos internos y externos que permitan sensibilizar al personal en estos aspectos.

### CONCLUSIONES

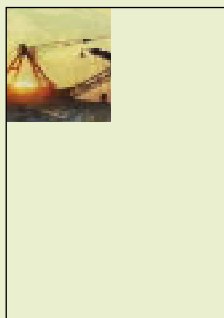
La gestión de riesgos operativos u operacionales no es algo nuevo, siempre ha sido una parte importante del esfuerzo de los bancos evitar el fraude, mantener la integridad de los controles internos y reducir los errores en las operaciones.

Sin embargo, la gestión del riesgo operativo como una práctica integral

comparable a la gestión del riesgo de crédito o de mercado sí es algo nuevo. Entre otros factores, el aumento en todo el mundo de casos de pérdidas significativas atribuibles al riesgo operativo, han llevado a los bancos a considerar la gestión de este tipo de riesgos como una disciplina integral, como ya ha ocurrido en otros sectores.

Componente esencial de esta disciplina integral, es la estructura organizativa dotada de especialistas e infraestructura de sistemas y equipos, el marco de políticas actualizadas, conocidas, de fácil acceso y entendimiento, los procesos de gestión de riesgo para identificar, evaluar, vigilar, controlar y mitigar el riesgo operacional, introduciendo metodologías y modelos ya probados, y la formación de una cultura de riesgo operativo 

El aumento en todo el mundo de casos de pérdidas significativas atribuibles al riesgo operativo, han llevado a los bancos a considerar la gestión de este tipo de riesgos como una disciplina integral, como ya ha ocurrido en otros sectores.



## Evolución y perspectivas de la banca de desarrollo latinoamericana

Informe de ALIDE, Lima, 2009

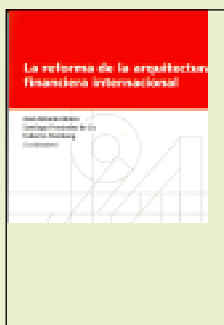
En este documento profundizamos un estudio anterior realizado por ALIDE, en el cual se analizó al detalle las medidas contracíclicas implementadas por las Instituciones financieras de desarrollo (IFD); y nos centramos en la presencia e importancia de estas en los sistemas financieros nacionales, su papel frente a la crisis, los efectos poscrisis financiera en la región, las señales de recuperación de la economía mundial; la relevancia de continuar o no con los planes de estímulo económico, las tendencias en el sector financiero, así como las líneas de acción y perspectivas de las IFD.



## Perspectivas e Desafios para Inclusão Financeira no Brasil: visão de diferentes atores

Banco Central de Brasil. Brasília, 2009.

En el libro se presenta la visión de los distintos actores del gobierno brasileño y las iniciativas gubernamentales relacionadas con la microfinanzas. Asimismo, se muestra la acción en el ámbito de las microfinanzas de las organizaciones no reguladas –cooperativas de crédito y sociedad de crédito el microempresedor–, agencias de fomento y bancos. También recoge diferentes puntos de vista de promotores y estudiosos nacionales e internacionales dedicados al investigación de la inclusión financiera.



## La reforma de la arquitectura financiera internacional

AFI / Fundación del ICO / Instituto Complutense de Estudios Internacionales / Real Instituto Elcano. Madrid, 2009.

Recoge las contribuciones de destacados expertos acerca de las reformas adoptadas en los últimos años, así como la agenda de los debates actuales. Entre los principales aspectos examinados se encuentran: la coordinación de las políticas económicas; los cambios necesarios en el sistema internacional de reservas; cómo reforzar la legitimidad y representatividad de las instituciones financieras internacionales, y su capacidad de respuesta ante las crisis; las reforma que requiere la regulación bancaria internacional, a fin de mejorar la solidez y resistencia de cada entidad financiera y del sistema en su conjunto; y cómo reforzar el papel de los mercados financieros como mecanismos generadores de disciplina.



## Desarrollo productivo en Chile: la experiencia de corfo entre 1990 y 2009

Flacso-Chile / Corporación de Fomento de la Producción (Corfo), Chile.

En esta publicación un conjunto de reconocidos expertos analiza los principales programas de Corfo, así como la transformación asociada a la actual estrategia y sus desafíos futuros, su papel en el desarrollo financiero de Chile durante el periodo estudiado; el capital social y los programas asociativos; el apoyo público a la innovación empresarial; el programa InvestChile sobre atracción de inversiones; el desarrollo de nuevas industrias, como los casos del cine y la biotecnología, junto con el análisis global del desarrollo institucional de Corfo y sus estrategias desde 1990.



Taller-asesoría:

## Banca de Desarrollo en América Latina:

Fundamentos, modelos y buenas prácticas.



22-24 de abril



Caracas, Venezuela

Más información:  
jrvega@alide.org.pe

Programa avanzado de

## Gestión de riesgos financieros

con Simulaciones de Montecarlo



15-17 de junio



Miami, USA

Más información: dcat@alide.org.pe

Curso a distancia: 

## Gestión de recursos humanos

por competencias

Aula virtual

7 de junio al 17 de julio



Más información:  
elearning@alide.org.pe



Pasantía:

## “Banca de Desarrollo y la protección del medio ambiente:

Políticas, estrategias y acciones del BNDES”

22-24 de junio



Rio de Janeiro, Brasil

Más información:  
jrvega@alide.org.pe



La revista ALIDE es una publicación de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo

ISSN: 1990-2921

Se autoriza la reproducción parcial o total de los artículos siempre que se indique la fuente.

Av. Paseo de la República 3211

San Isidro. Lima 27. Perú

Teléf. (511) 203 5520 | Fax. (511) 442 8105

www.alide.org.pe | comunicaciones@alide.org.pe