

Recibido: 03-03-2015/ Aprobado: 03-07-2015  
pp. 91-108

**David Da Silva**



# **GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN AMÉRICA LATINA**

## RESUMEN

En este artículo se describirá la normativa implementada por los bancos centrales o por las superintendencias de bancos, sobre la gestión del riesgo operacional en los países de América Latina: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, donde se realizará una comparación de los lineamientos para la identificación, medición, prevención, control y seguimiento del riesgo, lo que nos hará entender que en la actualidad todos los países tienen o empiezan a tener en cuenta la importancia de tener una buena gestión de riesgo operacional.

**Palabras claves:** Gestión, Riesgo operacional, Normativa

## ABSTRACT

In this article the regulations implemented by central banks or by the banking superintendence on operational risk management in Latin America: Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru, Dominican Republic, Uruguay and Venezuela will be described. A guideline for the comparison of the identification, measurement, prevention, control and risk monitoring will be included, which will make us understand that currently all countries have or are beginning to consider the importance of good management of operational risk.

**Keywords:** Management, Operational Risk, Regulations

## Introducción

Hasta la fecha de hoy, las instituciones financieras han estado expuestas a la incertidumbre, por tal razón se piensa que los riesgos están ligados a las actividades y decisiones económicas y financieras que realiza cualquier institución. Hay riesgos que se pueden medir, hay otros que no, hay riesgos que se pueden eliminar y hay otros que se pueden mitigar y reducir su efecto en la institución, por lo que se han realizado numerosos estudios para la identificación, medición, prevención, control y seguimiento de los diferentes tipos de riesgos.

Dos décadas atrás, el riesgo de crédito era el riesgo que temía toda institución financiera, por lo que en 1988 el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea estableció el primer acuerdo de capital (Basilea I), en donde se establecía que los bancos debían proveer un mínimo de capital en caso de insolvencia de los deudores; después se incluyó el riesgo de mercado en 1996.

Para Delfiner, Mangialavori y Pailhé<sup>52</sup>.

Era usual que se definiese al Riesgo Operacional (RO) de forma imprecisa, comprendido a una serie de "otros riesgos" no explícitamente tratados, entendidos y administrados en las entidades financieras de manera integral, como tradicionalmente lo han sido por ejemplo el riesgo de crédito y el riesgo de mercado.

Según Núñez y Chávez<sup>53</sup> el riesgo operacional se define como el riesgo de pérdida debido a las deficiencias o a fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos. Además, caracterizan al riesgo operacional como el riesgo más antiguo, ya que está presente en cualquier línea de negocio, también es inherente a toda actividad

52 DELFINER, M., MAGIALAVORI, A. y PAILHÉ, C. Buenas prácticas para la administración del riesgo operacional en entidades financieras. Banco Central de la República de Argentina. Buenos Aires, 2007.

53 NÚÑEZ, J. y CHÁVEZ, J. "Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado de riesgo". Revista Análisis Económico. Número 58, vol. XXV, 2010.

en que intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas. Además, de acuerdo con el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, el riesgo operacional es el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o fallos de los procesos, personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos.

La preocupación del riesgo operacional y sus consecuencias fueron incrementándose en los últimos años, ya sea para las instituciones financieras o para los reguladores. No fue, sino hasta el año 2004, cuando se decidió incorporar el riesgo operacional en el acuerdo de capital Basilea II, que se caracterizó por la inclusión del requerimiento del capital por riesgo operativo. Ahora bien, ¿qué fue lo que motivó la inclusión del riesgo operativo? La respuesta se encuentra en las grandes pérdidas monetarias por fallas operacionales durante los últimos años. Según López<sup>54</sup>, entre las instituciones que presentaron pérdidas operativas está el caso del Banco Barings (pérdidas operativas cercanas a los 850 millones de USD), el caso del Daiwa Bank (pérdidas operativas cercanas a 1.000 millones de USD), del Sumitomo Bank (pérdidas de hasta 2.600 millones de USD), del caso de Allied Irish Bank que tuvo pérdidas de aproximadamente 700 millones de USD, y la caída del mayor banco de la República Dominicana (Baninter). Todos estos bancos sufrieron por no tener una gestión eficiente y eficaz del riesgo operacional, por lo que con Basilea II se buscó mayor integración y seguridad en el sistema financiero, al igual que intentaba promover menos fraude, mayores controles internos, mejor seguimiento y control. Hoy en día, con las innovaciones tecnológicas y la globalización, se hace indispensable tener una buena gestión de riesgos operacionales para disminuir las posibles pérdidas en las instituciones financieras.

Por lo tanto, se realizará una comparación de las normativas implementadas en cada país de América Latina, con el objetivo de comparar los avances realizados por cada país en la gestión de riesgo operacional.

## 2. Gestión del riesgo en América Latina

En una encuesta realizada en el año 2007 por Rosana Mazza y Claudio Corbetta<sup>55</sup>, Directora y Gerente de *PricewaterhouseCoopers*, se concluyó que los sistemas financieros latinoamericanos han estado trabajando para desarrollar la administración del riesgo operacional. Algunas superintendencias de diversos países han estado implementando normativas para la gestión de

---

54 LÓPEZ, D. Riesgo operacional: Conceptos y mediciones. Dirección de estudios y análisis financiero. Unidad de Riesgos. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile. Santiago, 2009.

55 MAZZA, R. y CORBETTA, C. La Argentina y la Región en relación con la gestión del riesgo operacional. Ediciones CEO. Argentina, 2007.

riesgo operacional y hay otros países que han venido desarrollando estas gestiones por varios años. De todos modos, según los autores, aún falta desarrollar este tema en la región, sobre todo en Argentina, que es quizás uno de los países de la región con menor avance, al menos a nivel normativo, en relación con la implementación de los estándares establecidos por Basilea II.

Los países de América Latina han empezado a requerir, como primer paso, que las instituciones financieras cumplan con buenas prácticas de gestión de riesgo operacional, por ejemplo: Perú empezó en el 2002, Chile y México en el 2005, Brasil y Colombia en el 2007 y Uruguay en el 2007. Como segundo paso, la mayoría de los países han emitido comunicados o manuales para avanzar en la implementación de Basilea.

## 2.1. Gestión de Riesgo Operacional en la República de Argentina

Como se mencionó anteriormente Argentina es uno de los países con menor avance en la gestión del riesgo operacional. En la encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers a finales del 2006 con más de 40 entidades líderes en cinco países de Sudamérica, se observa que el desarrollo de las actividades de gestión de riesgo operacional se encuentra en sus fases iniciales, ya que sólo el 29% de las entidades han realizado avances significativos en la medición y cuantificación de riesgos operacionales. Las restantes entidades se ubican en etapas de definición y desarrollo de actividades de gestión cualitativas. En el caso de Argentina, varias instituciones financieras han comenzado a trabajar en la gestión del riesgo operacional, aunque el 58% de las entidades en ese país apenas se encuentran en las etapas de definición y planificación de la gestión cualitativa del riesgo operacional.

En el año 2008 el Banco Central de la República de Argentina envió un comunicado a todas las instituciones financieras sobre los "*Lineamientos para la gestión del riesgo operacional en las entidades financieras (Com. "A" 5203)*" que detalla los siguientes puntos: 1) Las responsabilidades y la estructura para la gestión del riesgo operacional (Directorio, Gerencia general, Gerencias o Unidad de riesgo operacional o persona responsable); 2) Las etapas del proceso de gestión del riesgo operacional (Identificación y evaluación, Seguimiento, Control y mitigación), 3) Cronograma de implementación.

En diciembre de 2009 las Gerencias de Régimen Informativo, Supervisión, Investigación y Planificación Normativa y Auditoría Externa de Sistemas realizaron una encuesta diseñada para conocer el grado de avance de implementación de los sistemas de gestión de riesgo operacional en las entidades del sistema financiero de Argentina. Los resultados de estas encuestas muestran claramente que se ha avanzado aún más en el tema, lo que

hace que el Banco Central de la República de Argentina, pretenda establecer estándares mínimos homogéneos entre las entidades.

La última modificación de la normativa se realizó a principios del año 2012, donde el Banco Central de Argentina publica la nueva normativa de requerimiento de Capital por Riesgo Operacional.

## 2.2. Gestión de Riesgo Operacional en Colombia

Al igual que en Argentina, Colombia en el año 2006, junto a otros países de Latinoamérica, presentaban pocos avances en la gestión de riesgo operacional. No fue sino a partir del 2007 cuando la Superintendencia Financiera de Colombia promovió la cultura de riesgos entre las entidades financieras del país para la inspección y vigilancia, sobre todo el riesgo operativo en los aspectos tecnológicos y de procesos. En este sentido, la Superintendencia Financiera de Colombia reguló y estableció los requerimientos mínimos en su manual del Sistema de Administración de Riesgos Operativos "SARO", el cual debe ser implementado y adaptado a la naturaleza, actividades y características de las entidades supervisadas por la Superintendencia.

En el manual "SARO" se establecen unos elementos mínimos para su aplicación: Políticas y procedimientos, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operativo, órganos de control, plataforma tecnológica, divulgación de información y capacitación.

Asobancaria, un gremio del sector financiero colombiano que integra a bancos comerciales, públicos y privados, desarrolló en el año 2011 una encuesta que integraba a todas las entidades que conforman el grupo de trabajo de riesgo operacional en esta organización. A través de esta encuesta, se buscaba identificar las principales prácticas y debilidades principales en la gestión de riesgo operacional. Los resultados indican que Colombia ha empezado a madurar en la gestión, ya que el 84% de las entidades encuestadas utilizan software especializado en el registro en la base de datos de riesgo operacional. Asimismo, la mayoría de las entidades tienen registrados observaciones de datos de 4 a 5 años, por lo que demuestran el interés de gestionar correctamente este tipo de riesgo y poder así aplicar eficientemente los distintos métodos de evaluación cuantitativa de riesgo operacional, como los procesos de autoevaluación, análisis de escenarios, utilización de *scorecards* o indicadores de riesgos, donde, según la encuesta, el 74% de las entidades bancarias están avanzadas en esta área. Una de las preocupaciones que arroja esta encuesta, es el poco desarrollo en la cultura de riesgo operacional en las entidades financieras, al igual que el poco avance en la realización de mapas de los riesgos que puedan surgir de algunas operaciones.

## 2.3. Gestión de Riesgo Operacional en Uruguay

En el año 2002 el sistema financiero uruguayo sufrió una profunda reestructuración, debido al retiro masivo de los depósitos de los no residentes a finales del año 2001 por la crisis bancaria argentina, problemas de gobierno corporativo y fraude, que causó la caída de los mayores bancos privados del país.

A partir del año 2002, la Superintendencia de las Instituciones de Intermediación Financiera (SIIF) adoptó una serie de medidas para desarrollar la supervisión de riesgos, que consistía en la creación de unidades especializadas en los principales riesgos bancarios, que permitiría capitalizar mejores prácticas observadas en las instituciones financieras del país, mejora en el marco regulatorio y mayor divulgación de información al mercado. Además, se diseñó una nueva metodología de supervisión enfocada a los riesgos, haciendo hincapié en el papel del gobierno corporativo, la evaluación económico-financiera, la calidad en el manejo de riesgos y la evaluación de la tecnología como soporte de las operaciones

Según Barran<sup>56</sup>, para una mejor gestión de riesgo en el sistema bancario de Uruguay es necesaria la consideración de modelos internos para la determinación de los requisitos de capital por riesgo de mercado, así como mejorar los sistemas de información que son primordiales para aplicar formas más avanzadas en la medición de riesgos (sobre todo para el riesgo de crédito y operacional). Para Barran la estructura del sistema bancario uruguayo (número reducido de entidades bancarias, una banca pública que tiene una gran participación en el mercado y una banca privada constituida, casi en su totalidad, por bancos extranjeros) presenta cierta ventaja en la implementación de Basilea II, ya que gran parte de los bancos extranjeros están incorporando mejores metodologías para la evaluación, medición, supervisión y control de riesgos.

En un estudio realizado por Otero y Veneiro<sup>57</sup> sobre la determinación del requerimiento de capital por riesgo operacional en el sistema bancario uruguayo, se evidencia que el sistema bancario está fallando en la recopilación de la información estadística histórica sobre la severidad y frecuencia de las pérdidas por riesgo operacional; además, la mayoría de los bancos del país no tienen claro cuáles son las líneas de negocios de acuerdo a la clasificación impuesta por Basilea II.

56 BARRÁN, F. Basilea II en economías pequeñas: El caso de Uruguay. Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo "Basilea II en América Latina". Capítulo 4. 2007, pp.71-83.

57 OTERO, P. y VENERIO, O. "Determinación del requerimiento de capital por riesgo operacional". Revista Quantum. Vol. IV. N°1. Universidad la República. Uruguay, 2009.

## 2.4. Gestión de riesgo operacional en Chile

En enero de 2005 la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (SBIF) emitió la "Hoja de Ruta" para la transición de la banca chilena a Basilea II, en la cual se determina el método de cuantificación de los riesgos operativos, considerando que para su medición se utilizará el método estándar alternativo. Además, en agosto de 2005, la SBIF elaboró varias disposiciones, entre las cuales están la clasificación que la SBIF debe mantener con relación a las instituciones financieras y los aspectos esenciales de gestión de los capitales incluidos en el acuerdo de Basilea II, donde se considera al riesgo operacional como una categoría distinta de los riesgos bancarios tradicionales.

Según Delfiner, Mangialavori y Pailhe<sup>58</sup>, dado lo anterior, Chile está cumpliendo con uno de los objetivos fundamentales del Banco Central de Chile (BCCCh), que es la estabilidad financiera. Además, para González y Urmaña<sup>59</sup> "Se considera que en Chile será el propio sistema financiero el que determine la adecuada transición a Basilea II, tal y como recomienda el Comité de Supervisión Bancaria, siempre en completa armonía y traspaso mutuo de información entre bancos y supervisores bancarios".

Para la SBIF, algunos aspectos importantes que determinan la buena gestión del Riesgo Operacional (RO) son:

- Existen una función encargada de la administración de RO
- La entidad mantiene políticas para la administración del RO aprobadas por el directorio o la administración superior
- Se asegura que antes de introducir nuevos productos, emprender nuevas actividades o establecer nuevos procesos y sistemas, se evalúa el RO inherente.
- La institución es capaz de cuantificar los impactos de las pérdidas asociadas al RO y constituir prudencialmente los resguardos necesarios
- Los sistemas de información permiten hacer un monitoreo continuo de la exposición al RO
- El banco realiza inversiones en tecnología de procesamiento y seguridad de información, que permiten mitigar el RO y que son concordantes con el volumen y complejidad de las actividades y operaciones que realiza

---

58 DELFINER, M., MAGIALAVORI, A. y PAILHÉ, C. Buenas prácticas para la administración del riesgo operacional en entidades financieras. Banco Central de la República de Argentina. Buenos Aires, 2007.

59 GONZÁLEZ, J. y UMAÑA, B. Acuerdo de Basilea II, un desafío para la Banca Chilena. Horizontes Empresariales, 2006.



- La institución cuenta con una adecuada planificación a largo plazo para la infraestructura tecnológica
- El banco cuenta con una estructura que permite administrar la seguridad de la información en términos de resguardar su confidencialidad, integridad y disponibilidad
- La extensión y profundidad de las auditorías es proporcional al nivel de riesgo y al volumen de actividad.

## 2.5. Gestión de riesgo operacional en Ecuador

De acuerdo con el Reporte final de ASBA, en octubre de 2005, la Superintendencia de Bancos del Ecuador emitió una resolución sobre la gestión de riesgo operativo. Esta resolución va dirigida a todas las instituciones financieras, a excepción de algunas cooperativas de ahorro y crédito.

Esta resolución establece que toda institución financiera debe asegurar una gestión efectiva de los procesos institucionales, recursos humanos y tecnología de información, y al mismo tiempo, contar con planes válidos de contingencias y de continuidad de las líneas de negocios. A cada institución financiera se le exigió presentar su evaluación y los posibles planes para poner en práctica las nuevas provisiones de gestión de riesgo operacional a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Según Daniel Arbeláez, Consultor de riesgos de Pragma S.A,

Las normas de Basilea II, no son suficientes para erradicar los riesgos operativos de las instituciones financieras en los países latinoamericanos, en especial Ecuador; además de los marcos normativos, las organizaciones deben cambiar culturalmente, lo cual no se logra solo con normativas

Además, ante la pregunta: ¿En qué etapa se encuentra Ecuador en términos de riesgo operativo, frente a otros países? Daniel Arbeláez responde:

Está en una etapa inicial, ya que la normativa emitida por la Superintendencia tiene fechas de cumplimiento para el 2009 y el 2010, a diferencia de otros países donde dicha normativa data del 2006, por lo que ha podido ser pulida, y más importante aún, interiorizada por las organizaciones<sup>60</sup>.

## 2.6. Gestión de riesgo operacional en El Salvador

En la Ley de Bancos del Banco de Reserva de El Salvador se indica claramente las principales prácticas de gestión de riesgo operacional.

---

60 Revista El financiero digital ([www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com)) Sección: Banca y Finanzas, 2011.

Según Blanco<sup>61</sup> en el mes de junio de 2007 se realizó una encuesta a 4 bancos grandes; 2 bancos pequeños y a 2 bancos estatales para estudiar el nivel de conocimiento sobre el riesgo operacional, lineamientos para la gestión del riesgo operacional, acciones a largo plazo, administración y control del *outsourcing* y sobre el papel del ente regulador/supervisor.

Los resultados de dicha encuesta son los siguientes:

- El 87% de los bancos encuestados tienen los conocimientos de los métodos de cálculo de capital regulatorio de la administración de riesgo operacional. Además, a pesar de que la junta directiva es el área que menos información recibe, es el área que está más involucrada en la gestión de riesgo.
- El 62% de los bancos reconocen la definición de riesgo operacional. Este mismo porcentaje considera que la actual estructura organizativa es inapropiada para la gestión del riesgo operacional.
- Sólo un 24% ha creado una unidad dedicada a la gestión y otro 14% respondió que hará o que está haciendo uso de la organización existente.
- Los bancos mencionaron que para la administración del riesgo operacional están planificando utilizar herramientas o instrumentos tales como los mapas de riesgo, indicadores y base de datos, pero actualmente estas herramientas no están siendo utilizadas por más del 13% de los bancos encuestados.
- El 100% de los bancos manifestó que la carencia de una base de datos histórica es la mayor dificultad para empezar a implementar un método de medición de riesgo operacional.
- Los bancos encuestados consideran que el papel del regulador y supervisor debe ser el de informar y normar la administración del riesgo en base a las experiencias internacionales.

En El Salvador, es muy pronto evaluar cómo ha evolucionado la gestión de riesgo operacional, ya que apenas en el año 2011 la Superintendencia del Sistema Financiero publicó las Normas para la Gestión del Riesgo Operacional de las entidades financieras del país.

## 2.7. Gestión de riesgo operacional en Guatemala

En el caso de Guatemala, la gestión de riesgo es relativamente nueva. Los artículos 55 y 56 de la ley de Bancos y Grupos Financieros (LBGF) señalan que los bancos y los grupos financieros deberán tener procesos integrales para la administración del riesgo operacional que incluyan sistemas de información

<sup>61</sup> BLANCO, C. A. Manejo del riesgo operativo en el sistema bancario. Departamento de Investigación Económica y Financiera. Banco Central de Reserva de El Salvador. San Salvador, 2008.

y un comité de gestión de riesgos. Además, el oficio N° 1216-2003 de la Superintendencia de Bancos (SB), en relación al riesgo operacional, incluyó como requerimientos mínimos a los bancos del sistema lo siguiente:

- Sistema de control interno que incluya políticas y procedimientos para identificar, monitorear, controlar y mitigar las exposiciones al riesgo operativo.
- Identificación de procesos críticos de las operaciones, incluyendo aquellos donde exista dependencia de proveedores externos.
- Planes de sustitución o relevo cuando se identifiquen personas claves dentro de la organización.
- Planes de contingencia y continuidad de negocios.

Según el reporte publicado en el año 2005 por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA), dado que el tema de gestión de riesgo es nuevo para Guatemala, *"El país ha presentado dificultades al introducir las prácticas internacionales, debido a que el país está todavía en proceso de implementar prácticas de gestión de riesgo y de obtener datos e información que posibilitará evaluar este tipo de riesgo. Es por ello que todavía no ha determinado el método más acorde ni ha establecido un cronograma de implementación de requerimientos de capital para riesgo operativo, en función de los lineamientos de Basilea II"*<sup>62</sup>.

No fue, sino en el año 2011, cuando la Superintendencia de Bancos de Guatemala publicó el reglamento (resolución JM-056-2011) para la Administración Integral de Riesgos.

## 2.8. Gestión de riesgo operacional en Honduras

El tema de la gestión de riesgo operacional en Honduras también es nuevo, ya que en el año 2011 la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) de Honduras, emitió la normativa de gestión de riesgos en las entidades financieras del país.

La CNBS estableció que para el año 2012, todas las entidades financieras reguladas por la comisión deben tener identificados sus riesgos operativos y tengan su manual correspondiente. Para Hermes Romero, Gerente de Gestión de Riesgos de Deloitte Honduras, *"Esta normativa establece los principios básicos y los mínimos requerimientos para que toda institución financiera pueda diseñar y desarrollar la metodología de supervisión y mitigación del riesgo operativo"*<sup>63</sup>, por lo que ve positivo la implementación de esta normativa

62 Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. *Reporte Final: Riesgo operacional en instituciones bancarias*, 2005.

63 La Tribuna: Una Voluntad al Servicio de la Patria. *Orientarán a banqueros sobre retos de Normativa de Riesgos*. Recuperado de <http://www.latribuna.hn/2012/03/15/orientaran-a-banqueros-sobre-retos-de-normativa-de-riesgos/>

en el país. Por lo tanto, es pronto decir si el país maduró o no en cuanto a la correcta gestión de los riesgos operativos en sus entidades financieras.

## 2.9. Gestión de riesgo operacional en Perú

Los primeros avances del país en la gestión del riesgo operacional empezaron en enero de 2002, cuando la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) aprobó el reglamento para la administración de los riesgos de operación que, según el ASBA, está alineada al documento de “Prácticas adecuadas para la gestión y supervisión del riesgo operacional” publicado por el Comité de Basilea. Es importante recalcar que a partir de 2002 se cuenta con un departamento especializado en la supervisión de los riesgos operacionales, el cual funciona en el sistema bancario, seguros y fondo de pensiones

En el reglamento se indica que el directorio es responsable del establecimiento de políticas y procedimientos generales para identificar, medir, controlar y reportar cualquier evidencia de riesgo de esta naturaleza. Además, el reglamento es claro en determinar que la gerencia general estará encargada de la implementación de políticas y procedimientos planteados por el directorio. También, se señala que la unidad de riesgos será la encargada de administrar el riesgo operacional que enfrenta la institución.

Dicho reglamento aclara que la institución debe contar con una estructura organizativa y administrativa para la correcta administración del riesgo operacional, pero sobre todo es importante que exista independencia entre la unidad de riesgos y las otras unidades de negocios.

Otro aspecto del reglamento de gran importancia, y en mi parecer, uno de los más necesarios, es que las entidades deberán presentar al SBS un informe anual referido a la evaluación de los riesgos operacionales que enfrenta cada institución.

En el año 2009, la SBS emitió nuevas normas sobre el requerimiento de capital efectivo por riesgo operacional y el reglamento para la gestión de riesgo operacional. Asimismo, en el año 2012 la SBS emitió un comunicado sobre la modificación en las normas de capital.

## 2.10. Gestión de riesgo operacional en Brasil

- En Brasil la importancia de gestionar el riesgo operacional empezó en junio de 2006, cuando el Banco Central de Brasil (BCB) dictó la resolución N°003380 que establece que las instituciones financieras y demás instituciones deberán implementar una estructura de *gerenciamiento de riesgo operacional*. Este gerenciamiento debe tener los siguientes aspectos:
- La identificación, evaluación, monitoreo, control y mitigación

- Documentación y almacenamiento de información sobre las pérdidas por riesgo operacional
- Elaborar y entregar al directorio informes referentes a la identificación y corrección de las deficiencias de control y gerenciamiento de riesgo operacional
- Realización de tests de evaluación de los sistemas de control implementados
- Elaboración y difusión de las políticas de administración del riesgo operacional a los trabajadores de la institución
- Existencia de planes de contingencia para garantizar la continuidad de las operaciones y minimizar las pérdidas eventuales por riesgo operacional

Otro de los aspectos de este reglamento es que se debe designar a un director responsable del gerenciamiento y que la administración del riesgo operacional deberá ser ejecutada por unidad específica, segregada de la división de auditoría interna.

## 2.11. Gestión de riesgo operacional en México

El proceso para una administración efectiva del riesgo operacional en México empezó con el reglamento en la Circular Única de Bancos (CUB), en su capítulo IV, en el año 2005. Es la misma se indican los lineamientos mínimos sobre la Administración Integral de Riesgos (AIR) e instituir mecanismos que les permitan realizar sus actividades en base a su capital neto y capacidad efectiva. La CUB señala los riesgos cuantificables, que a su vez lo divide en discretos y no discretos, y no cuantificables.

Los riesgos discretos son los resultantes de la operación del negocio, pero que no son producto de la toma de una posición de riesgo, entre los que se encuentran los riesgos operacionales, tecnológicos y judiciales.

Según la CUB la AIR establece los siguientes puntos:

- Definir sus objetivos sobre exposición al riesgo y desarrollar políticas y procedimientos para administrar todo tipo de riesgo
- Delimitar las diferentes funciones y responsabilidades de los distintos órganos
- Identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los riesgos.

## 2.12. Gestión de riesgo operacional en República Dominicana

La Superintendencia de Bancos de República Dominicana presentó en abril de 2010, un nuevo enfoque de supervisión bancaria basada en riesgos, es el proyecto: *Marco de supervisión de entidades de intermediación financiera*. Este proyecto incluye los riesgos de créditos, de mercado, de liquidez, estratégicos y operacionales, que todavía no se han discutido.

En el caso de República Dominicana, hay que resaltar que en el año 2003 el sistema financiero dominicano se vio afectado por una de las crisis bancarias más grandes del país, lo que obligó a las autoridades a liquidar uno de los bancos más grandes y transferir otros dos a bancos internacionales. Por tal razón, dado que se demostraron las debilidades del sistema financiero, se decidió pasar de un esquema de supervisión basado en el cumplimiento, a un enfoque de supervisión basado en riesgos, ya que se considera la necesidad de implementar planes de gestión de riesgo más rigurosos. Para esto, se fue desarrollando desde el año 2007 este nuevo enfoque con el apoyo de la Superintendencia de Instituciones Financieras de Canadá, del Grupo de Asesoría Internacional y de la supervisión de organismos reguladores supervisores de otros países.

¿En qué consiste este nuevo enfoque? En un resumen de evaluación de riesgos que incluye: Una matriz de riesgo, una visión general de las actividades principales, una evaluación de la eficacia de las principales funciones de gestión de riesgo, una evaluación de la adecuación de capital, una lista de eventos significativos acontecidos en los últimos 12 meses, una lista de puntos claves en el aspecto financiero, los informes sobre la situación de los planes de fortalecimiento o de regularización. Posteriormente viene el proceso de supervisión.

## 2.13. Gestión de riesgo operacional en Nicaragua

Al igual que otros países, Nicaragua es nueva en la gestión del riesgo operacional, ya que fue en enero de 2010 cuando la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras de Nicaragua, publicó la primera normativa sobre gestión de riesgo operacional. Esta normativa muestra claramente los lineamientos generales para gestionar el riesgo operacional, que son:

- Identificación de eventos generadores de riesgos
- Implementación de acciones
- Conformación de base de datos
- Tecnología de información

- Generación de reportes
- Mejores prácticas aplicables
- Evaluación previa de nuevos productos, actividades, procesos y sistemas
- Subcontratación de servicios
- Gestión efectiva de la continuidad de negocios

Según la normativa, toda institución financiera deberá contar con un sistema de control interno que deberá estar basado en los siguientes puntos: Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y control, y supervisión.

## 2.14. Gestión de riesgo operacional en Panamá

En una nota de prensa publicada en junio de 2011<sup>64</sup> se menciona que los gerentes generales y de riesgo operacional de los bancos de Panamá, recibieron una propuesta de Oscar Basso Winffel, consultor internacional del Fondo Monetario Internacional, para desarrollar una normativa de gestión de riesgo operacional. Por parte de la Superintendencia de Bancos de Panamá, se afirmó que se están haciendo los esfuerzos de crear una normativa adecuada para los bancos locales y, además, se han programado seminarios sobre el tema para capacitar al personal técnico para mantener y aumentar la eficiencia en los bancos panameños.

Dado lo anterior, podemos afirmar que Panamá todavía no ha presentado grandes avances en el tema de gestión de riesgo operacional, pero hay que resaltar el hecho que están haciendo planes a futuro para no rezagarse en relación a otros países de América Latina. Hay que mencionar que la Superintendencia de Bancos de Panamá, en el año 2010 emitió el acuerdo N° 008-2010 sobre la gestión integral de riesgos.

## 2.15. Gestión de riesgo operacional en Paraguay

Según el reporte del año 2009 de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas, Paraguay iniciará la regulación del riesgo operacional en el año 2010, por lo que podemos afirmar que Paraguay no ha presentado avances significativos en el tema, por lo que habrá que esperar dicha regulación y analizar los resultados de la misma, es decir, ver si efectivamente el impacto fue positivo o si hay que realizar otras normativas de riesgo operacional. Según este reporte, Paraguay no tiene en su agencia de supervisión una unidad especializada para el tratamiento del riesgo operacional.

---

64 Página web: [www.laestrella.com.pa](http://www.laestrella.com.pa)

## 2.16. Gestión de riesgo operacional en Costa Rica

Al igual que otros países, Costa Rica empezó a regular el riesgo operacional recientemente, ya que para febrero de 2009 el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero aprobó el reglamento de gestión de riesgos.

En una entrevista realizada a Mauricio Soto, de la Oficina Gestión de Riesgo Operacional del Banco de Costa Rica, este señala que el método de medición del riesgo operacional es el método básico, ya que, según Soto

para usar el método estándar es necesario que las instituciones tengan una contabilidad ordenada y por línea de negocio muy bien definida y establecida, y para usar el método avanzado, hay que destinar más recursos para el desarrollo de los mismos (recursos humanos y capacitación).

En una entrevista realizada por Gutiérrez<sup>65</sup> al Director del Departamento de normas de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), señala que en Costa Rica el riesgo operacional aplican también el enfoque básico que es un 15% del resultado operacional de un día promedio de los últimos 3 años.

## 2.17. Gestión de riesgo operacional en Bolivia

Según la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA), la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) no ha emitido normas específicas para el riesgo operativo, al igual que tampoco se han establecido cargos de capital regulatorio.

De todos modos, como primer paso para una gestión de riesgos más adecuada, la SBEF reguló las estructuras y sistemas de control interno (Síndicos, Comité de Auditoría y Unidad de Auditoría Interna) en base a las recomendaciones de Basilea II sobre Gobierno Corporativo.

Según el reporte del ASBA el reglamento de Funciones y Responsabilidades del Síndico tiene como objeto coadyuvar al fortalecimiento del gobierno corporativo y, el reglamento de control interno tiene como objetivo el establecimiento de pautas y metodologías para un mejor sistema de control interno (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control y segregación de funciones, información y comunicación y actividades de monitoreo y corrección de fallas). Además, en el reglamento está indicado que en el sistema de control interno están involucrados los directivos, gerentes y personal de las entidades financieras. Por último, la unidad de Auditoría Interna debe ser organizacional y funcionalmente independiente de las áreas

65 GUTIERREZ, M. A. Basilea II: Logros y retos para la legislación bancaria costarricense. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. San José, Costa Rica, 2009.



de negocios y operativas, y depender orgánicamente del Directorio a través del Comité de Auditoría.

## 2.18. Gestión de riesgo operacional en Venezuela

En el caso de Venezuela, la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), hoy en día la Superintendencia de Instituciones del Sector Bancario, emitió en junio de 2003 las Normas Relativas para una Adecuada Administración Integral de Riesgos, que especifica la gestión de los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez y operacionales.

En esta normativa podemos resaltar los siguientes aspectos:

La administración integral de riesgos deberá contar con los siguientes manuales, que deberán ser aprobados por la junta directiva de la institución financiera:

- Manual de organización y descripción de funciones: detalla la organización funcional de la unidad de administración integral de la institución financiera.
- Manual de políticas y procedimientos: Contiene las políticas y procedimientos establecidos por la institución financiera para la identificación, medición, control, adecuación, seguimiento, y administración de todos los riesgos de la institución financiera.
- Manual de sistemas de organización y administración: Se refiere a la estructura organizativa y administrativa que indica las obligaciones, responsabilidades y el grado de dependencia entre el área de sistemas y las distintas áreas de la institución financiera.
- Manual de sistemas de información: Indica los mecanismos para la elaboración e intercambio de información, tanto interna como externa y los procedimientos para identificar, desarrollar, administrar y controlar los riesgos de la institución financiera.

Además, la normativa indica que la unidad de administración integral de riesgos, estará bajo la supervisión y dirección del Comité de Riesgos.

## Conclusiones

Se puede concluir que América Latina está avanzando en la gestión del riesgo operacional, pero no todos al mismo nivel y tiempo. Se pudo observar en el trabajo, que algunos países como Paraguay, Panamá, Nicaragua y República Dominicana, empezaron tarde la creación de una normativa que identifique, evalúe, que controle y supervise el riesgo operacional que enfrentan las instituciones financieras. Además, hay países que han avanzado mucho en esta área, creando normativas de gestión de riesgo operacional, pero hay países como Bolivia que no ha implementado alguna normativa

para administrarlo. Ahora bien, los países que han hecho avances han tenido dificultades para la medición del riesgo, ya que la mayoría usa el método del indicador básico, no porque no tengan las personas calificadas o capacitadas para hacerlo, sino por la poca información estadística de los eventos y pérdidas que tiene como origen el riesgo operacional, lo que los limita a usar métodos más avanzados para medir, mitigar y controlar este riesgo.

Pero, ¿Puede una normativa evitar o disminuir las consecuencias del riesgo operacional? Daniel Arbeláez, Consultor de riesgos de Pragma S.A, comenta lo siguiente:

Las normas de Basilea II, no son suficientes para erradicar los riesgos operativos de las instituciones financieras en los países latinoamericanos, en especial Ecuador; además de los marcos normativos, las organizaciones deben cambiar culturalmente, lo cual no se logra solo con normativas<sup>66</sup>.

Lo que nos lleva a las siguientes interrogantes: ¿Una normativa nos garantiza una gestión de riesgo operativo eficiente? ¿Es necesario tener una cultura de riesgo que complemente estas normativas?

Tal parece, que tener una cultura de riesgo en cada institución, donde los empleados, directivos, presidentes, etc. se encuentren identificados con la empresa y que estén conscientes de la importancia de manejar adecuadamente todas las actividades o líneas de negocios de cualquier institución, contribuye a la administración del riesgo operacional. Además, es necesario invertir en la capacitación del personal, para llevar a cabo cualquier operación sin ningún inconveniente y así evitar cualquier inconveniente que perjudique gravemente a la empresa.

---

66 ARBELÁEZ, D. "Ecuador no posee suficiente conocimiento sobre el Lavado de Activos". El Financiero Digital. 2011, pp.3