

# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

Facilitador: **Rosa Damaris Díaz**

MBA, CISA, CRISC, FIBA AMLCA,

Implementador Líder ISO22301

ESPECIALISTA EN RIESGO OPERACIONAL

# Objetivos

01. INTRODUCCIÓN

02. CONCEPTOS  
RIESGO OPERACIONAL

04. RESUMEN REGULACIÓN  
RIESGO OPERACIONAL

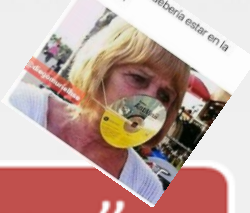
03. GESTIÓN  
RIESGO OPERACIONAL

# INTRODUCCIÓN

“Nada tiene un precedente, hasta que pasa por primera vez.”



# INTRODUCCION



“Nada tiene un precedente, hasta que pasa por primera vez.”



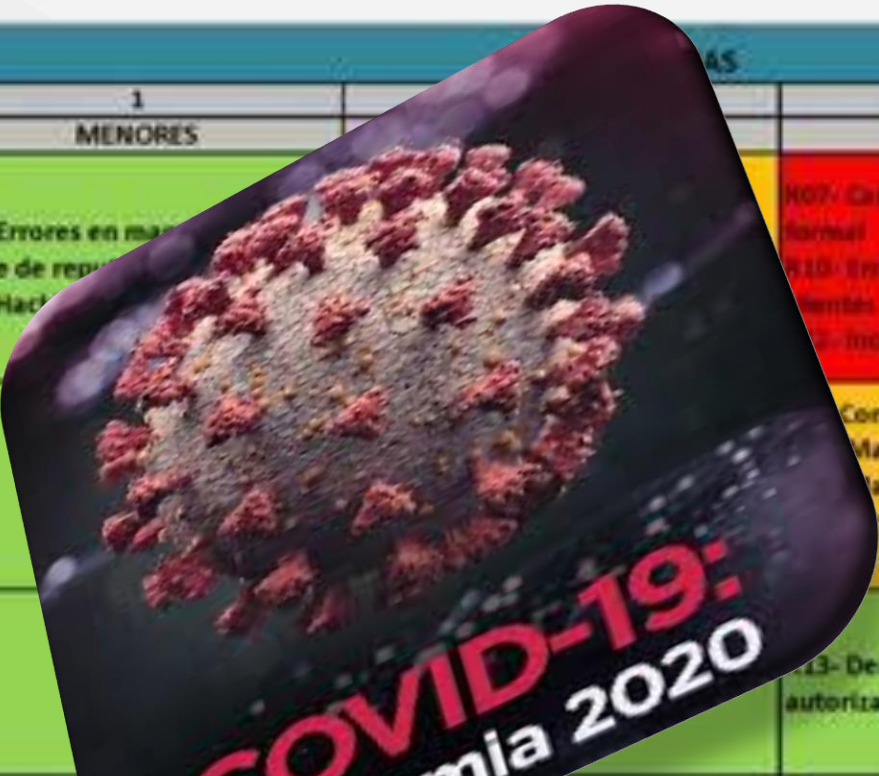
# INTRODUCCIÓN

“Nada tiene un precedente, hasta que pasa por primera vez.”



# INTRODUCCIÓN

ENTONCES NOS FALTÓ ALGO DE IDENTIFICAR?



		RISGO	
		1 MENORES	3 MAYORES
POSIBILIDAD	3 PROBABLE	R05- Errores en marketing online de reputación R09- Hackeos	R07- Campañas sin plan de comunicaciones formal R10- Errores y retardos en la gestión de clientes R11- Incumplimiento regulatorio
	2 OCASIONAL		Contenido inadecuado Malas prácticas de email marketing Manejo indebido de datos de clientes Errores en la atención a clientes en digitales
	1 RARO		R13- Demandas por contenido no autorizado

Siempre existe... así se hayan  
detectado/reconocido  
Para que no exista, quite el negocio!!!

# INTRODUCCION

## QUE CAMBIO?

PROCESOS,  
CONTROLES..

TRABAJO  
EN CASA

MANTENER LA  
CONTINUIDAD Y  
VOLVERNOS  
RESILIENTES

FORMAS DE  
COMUNICACIÓN  
Y ENTREGA DE  
SERVICIOS



**AUMENTO DE  
RIESGOS**







## ¿Volver a la normalidad?

No lo hagan, algo cambió

Descubren nuevas oportunidades y transfórmense

Intensifiquen la gestión de riesgos

... es solo el principio.



CAPRESILIENCIA  
CONSULTING





---

# CONCEPTOS

---

# QUE ES RIESGO?



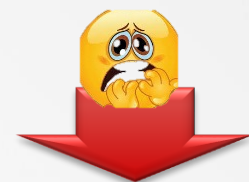
## ISO 31000 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

### Efecto



- Desviación de algo que se espera

Positivo



Negativo

### Incertidumbre

Estado de **DEFICIENCIA DE INFORMACIÓN** ligada a la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.

### OBJETIVOS



Programa de Formación de  
Gestión Integral de Riesgos

# RIESGO OPERACIONAL-CONCEPTOS



**Pérdidas financieras** por eventos o hechos derivados de:



**Personas**  
**Procesos**  
**Tecnología**



o Incluye Riesgo Legal

# RIESGO OPERACIONAL-CONCEPTOS



## Factores de Riesgo Operacional



### Personas

- Fraude interno
- Errores Humanos
- Pérdida de personal clave
- Falta de capacitación
- Lavado de activos



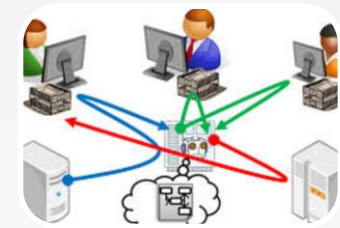
### Procesos

- Fallas en la Ejecución del Proceso
- Procesos mal diseñados
- Incumplimiento de Normas o Políticas
- Errores en la Captura y Ejecución de Transacciones



### Externos

- Fraudes Externo
- Desastres Naturales
- Actos delictivos
- Fallas en servicios provistos por terceros



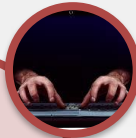
### Sistemas

- Fallas en las Telecomunicaciones
- Fallas en el Software
- Interrupciones en el Suministro de Energía
- Fallas en el Hardware



# RIESGO OPERACIONAL-CONCEPTOS

## 7 Tipo de eventos por Riesgo Operacional



Fraude interno



Fraude externo



Contratación y lugar de trabajo



Clientes, productos y servicios



Daño a activos físicos



Interrupción del negocio y fallas en los sistemas



Ejecución, entrega y gestión de procesos

# RIESGO OPERACIONAL-CONCEPTOS

## PILARES DE BASILEA



Normas mínimas para la regulación y supervisión prudencial de bancos y sistemas bancarios

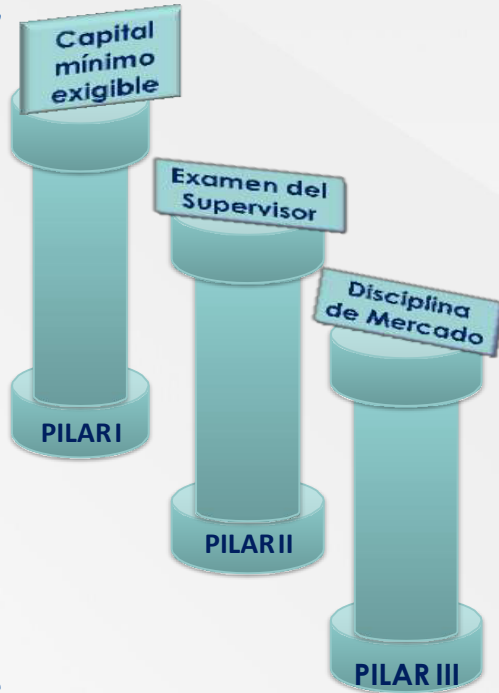
Objetivos:

- Promover una supervisión bancaria eficaz en todo el mundo, que resista el paso del tiempo y los cambios del entorno;
- Identificar posibles ámbitos de mejora.

**Bancos con actividad internacional**

# RIESGO OPERACIONAL-CONCEPTOS

## PILARES DE BASILEA



### Principio 25 Riesgo Operacional:



- Los supervisores deben estar satisfechos de que los bancos han establecido políticas y procesos de administración del riesgo para identificar, evaluar, vigilar y controlar/mitigar el riesgo operacional.
- Estos procesos y políticas deben ser acordes con el tamaño y la complejidad de la institución.



# Riesgo Operacional- conceptos



Riesgo Operacional es inherente a todos los:

Productos

Actividades

Servicios



# RIESGO OPERACIONAL-CONCEPTOS



# Que hemos aprendido?



- Concepto Riesgo
- Concepto Riesgo Operacional
  - Factores
  - Tipos de eventos
- Basilea





---

# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

---



# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

**Cubre dos aspectos clave:**

Integridad de los procesos de negocios

Habilidad de mantener la operatividad del negocio



# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL



Identificar los riesgos operacionales



Monitorear que los mismos se mitigan a niveles aceptables



Cuantificar su consumo de capital

# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL



Porque es necesario gestionar el Riesgo Operacional

---

Tendencia en el mercado financiero hacia la automatización de operaciones.

---

Aplicación del nuevo acuerdo de Basilea- capital regulatorio por riesgo operacional.

---

Casos de debacles financieras por falta de GESTIÓN.

---

Tendencia en el mercado financiero hacia una descentralización de sus actividades.

---

Globalización y mayor negocio relacionados con Internet.

# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

## Característica del Sistema de Gestión

- Riguroso, estricto.
- Siempre esta por encima de las personas.
- La confianza y la jerarquía no son motivo para no cumplir con el control interno.
- No pretende burocratizar las operaciones, pretende asegurarlas.
- No busca culpar.
- No implica desconfiar, implica aumentar la confianza a través de su cumplimiento.
- Es una cultura (es un hábito de hacer bien las cosas).
- Es cuidar mi puesto, mi empresa, mi patrimonio y mi integridad.





# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL METODOLOGIA

El proceso de Gestión de Riesgo Operacional en una Entidad de Intermediación Financiera consiste en:



# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

## METODOLOGIA



# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

## METODOLOGIA



# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL METODOLOGIA

## Evaluación

- Evaluar que el riesgo residual luego de tratar el riesgo esté de acuerdo con apetito y tolerancia al riesgo
- Se debe realizar una evaluación costo beneficio de las posibles respuestas al riesgo



Aprobado  
por el  
consejo



Riesgo  
residual



Controles



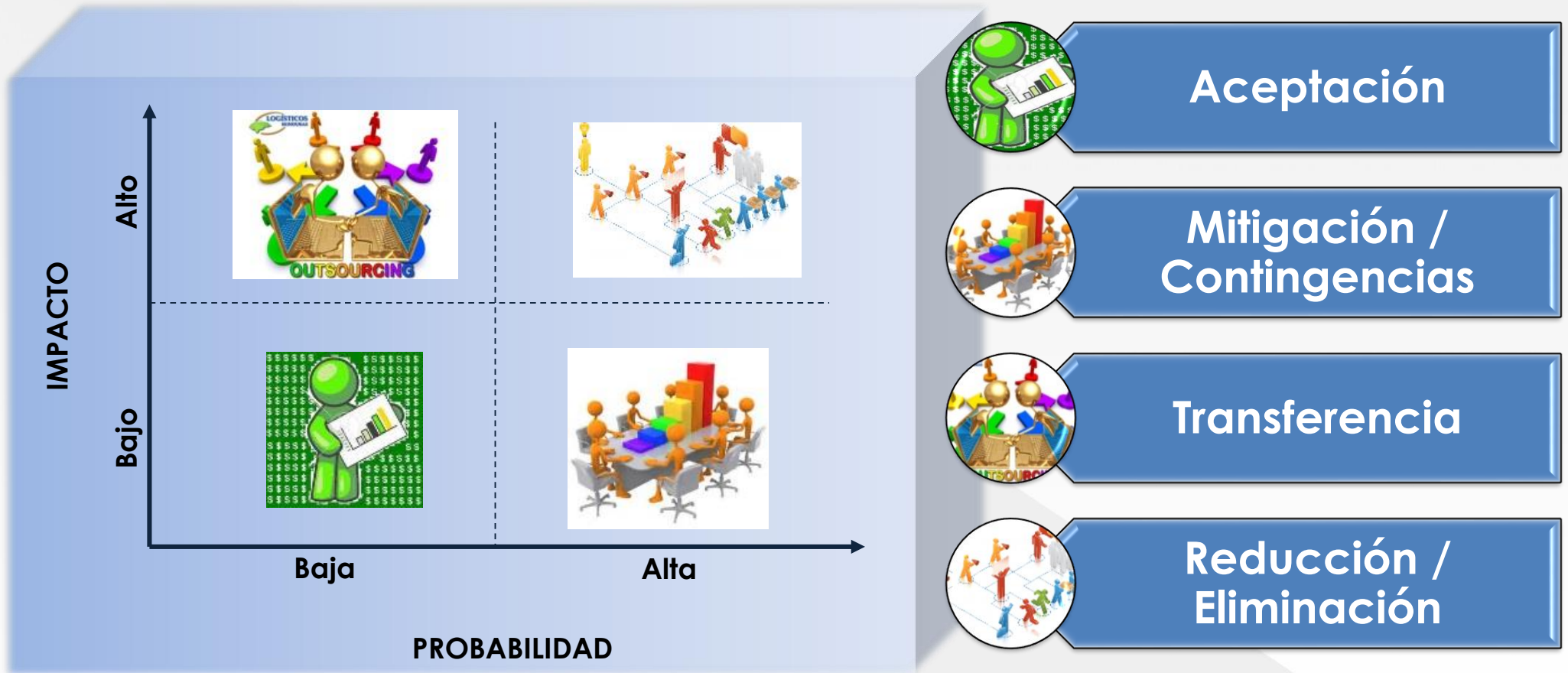
Riesgo  
Inherente



**Programa de Formación de  
Gestión Integral de Riesgos**

# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

## METODOLOGIA



# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL METODOLOGIA

## MONITOREO



Monitorear las actividades en curso



Evaluaciones independientes



REPORTAR (DEFICIENCIAS externas e internas) para que se tomen las medidas correctivas correspondientes

# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

## HERRAMIENTAS



Autoevaluación de  
Riesgo y Control

- Evaluación del riesgo y de los controles a nivel de unidad de negocio o de departamento.

Asignación de riesgos

- Análisis de procesos y de riesgos y controles asociados – Mapas de Riesgos

Indicadores de Riesgo

- Estadísticas o parámetros, como los indicadores clave de riesgo o de actuación

Datos de eventos de  
pérdidas

- Recopilación de datos de eventos de pérdidas



## Establecer

### El apetito por el riesgo

- La cantidad de riesgo en un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar, en cumplimiento de su misión.

### Capacidad de riesgo

- Cantidad de pérdida que una empresa puede tolerar sin arriesgar su existencia continuada en base a sus objetivos

### Tolerancia de riesgo

- El grado de variación aceptable que la administración está dispuesta a permitir que ningún riesgo particular que la empresa persigue sus objetivos.





- Por otra parte, gestionar la continuidad de negocios...

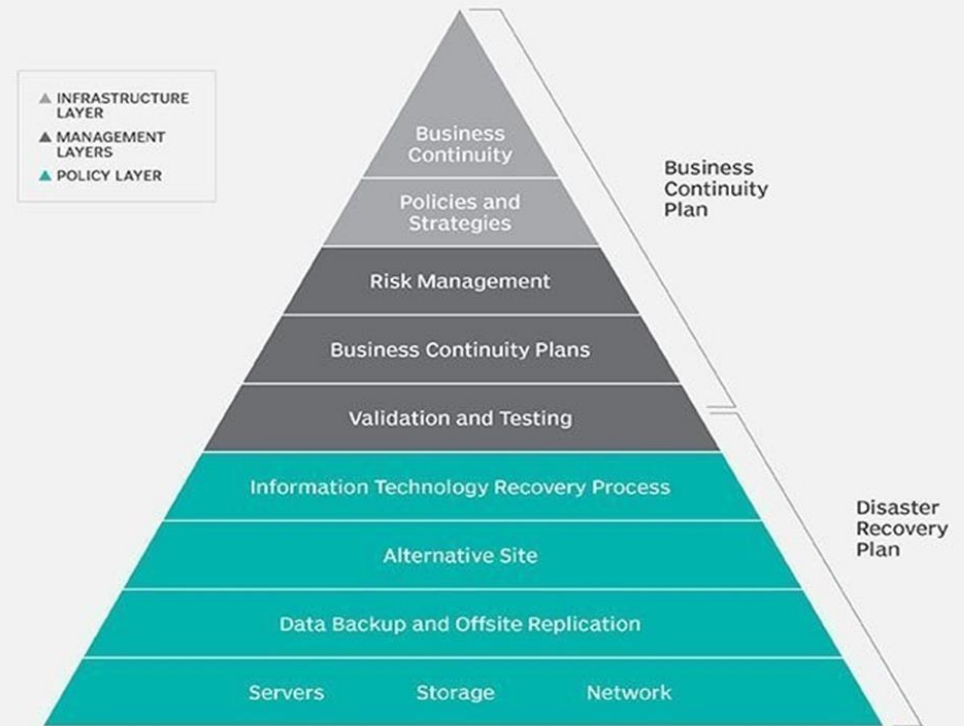
Continuidad



Prevencción, mitigación y recuperación contra las interrupciones



## Business continuity and disaster recovery planning



SOURCE: EZE CASTLE INTEGRATION

TechTarget



# • Porque diseñar e implementar el DRP

Mantener la continuidad de los servicios relacionados con la TIC del negocio

Proteger al negocio de fallas generales en los servicios informáticos.

Minimizar los riesgos generados por la falta de servicios.

Garantizar el acceso de la información empresarial.

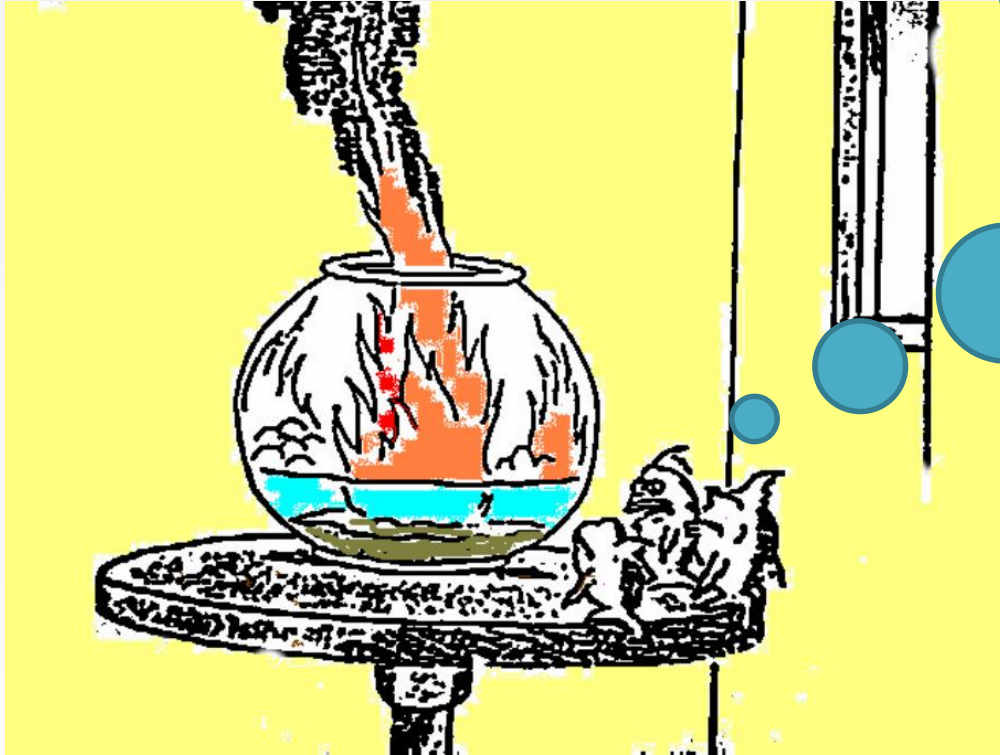
Mantener la disponibilidad de los recursos informáticos.

Minimizar la toma de decisiones erróneas al presentarse algún desastre.

Dar atención continua a los clientes, proveedores, accionistas, colaboradores.

Tener capacidad de recuperación exitosa.





- Bueno, nos salvamos, salimos... y.. Ahora que hacemos???



# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL ROLES Y RESPONSABILIDADES

# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

## Roles y Responsabilidades

### El Consejo de Administración

- Conocer cuáles son los principales aspectos de los riesgos operacionales
- Aprobar la aplicación de un marco y las políticas.
- Establecer una estructura de gestión
- Líneas claras de responsabilidad, asunción de responsabilidades e información para la entidad.
- Asegurar que el marco para la gestión del riesgo operacional en el banco esté sujeto a un proceso de auditoría

### Alta gerencia

- Poner en práctica el marco para la gestión del riesgo aprobado por el consejo de administración.
- Desarrollar políticas, procesos y procedimientos destinados a la gestión de estos riesgos para todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes para el banco.
- Garantizar que se cuenta con personal cualificado
- Garantizar que las políticas son acordes con su apetito por el riesgo.
- Prestar especial atención a la calidad de los controles sobre la documentación y a las prácticas para realizar de las operaciones.

### Función de Gestión de Riesgo Operacional

- Identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes.
- Identificar los riesgos potenciales más perjudiciales.
- Vigilar de forma periódica los perfiles de riesgo operativo y las exposiciones sustanciales a pérdidas.
- Identificar indicadores que les avisen con antelación en caso de aumentar el riesgo de sufrir pérdidas en el futuro.
- Informar al Consejo de Administración acerca del perfil de riesgo operativo

# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

## Roles y Responsabilidades

### Comité Gestión Integral de Riesgo

Principal organismo que tiene la organización en relación con los temas de riesgo.

Junta Directiva se apoya para la definición de políticas y Procedimiento

Controlar que las áreas de la organización ejecuten correctamente la estrategia de gestión de riesgos aprobada.

Debe reunirse periódicamente y todas las sesiones y acuerdos se hacen constar en actas.



# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

## Roles y Responsabilidades

### Comité Gestión Integral de Riesgo



# GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL

## Roles y Responsabilidades

HOY ES  
VIERNES Y EL  
CUERPO NI LO  
SOSPECHA

### Auditoria Interna



Verificar que el Consejo de Directores haya aprobado y revisado el marco que aplica la entidad para gestionar el riesgo operacional



La gerencia de la entidad haya establecido la metodología, los criterios y los procedimientos necesarios para el adecuado desarrollo del modelo de la gestión de riesgo operacional



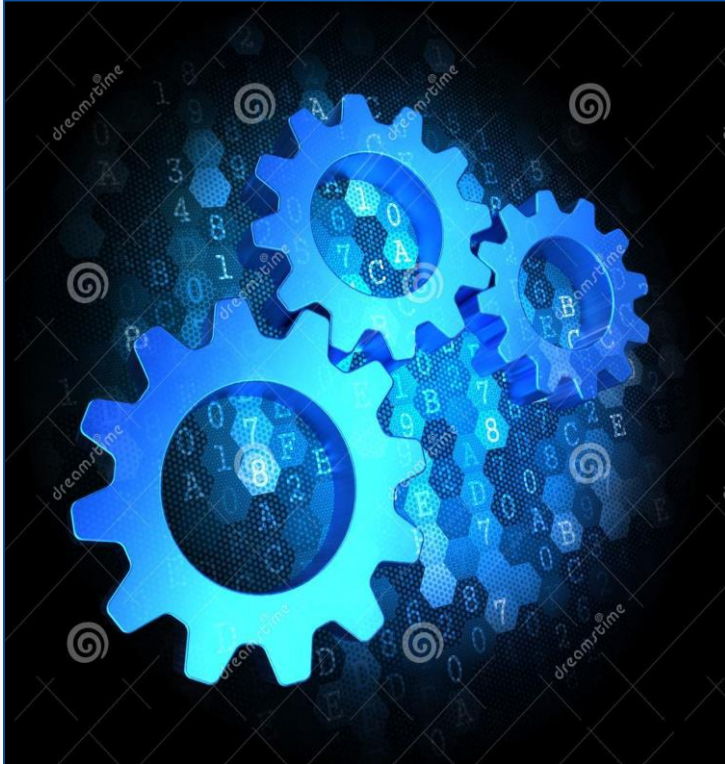
Las políticas y procedimientos de riesgo operacional establecido sean eficaces



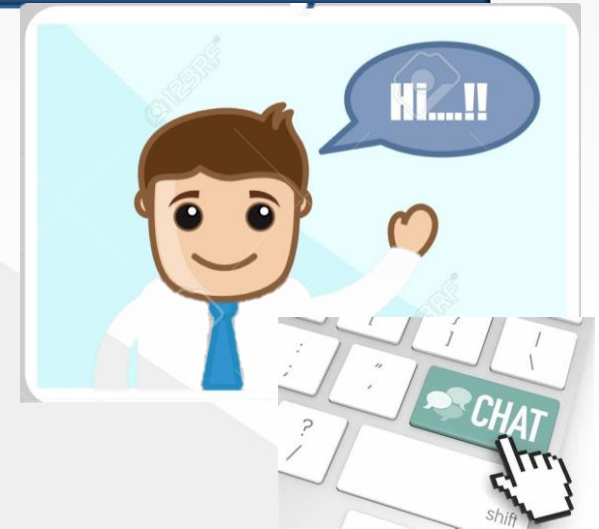
Que el consejo esté debidamente informado



# Que hemos aprendido?



- Metodología
- Roles y responsabilidades



# REGULACIONES DE LA REPÚBLICA DOMINICANA SOBRE RIESGO OPERACIONAL

<https://www.sib.gob.do/normativas-sib>



# REGULACIONES RIESGO OPERACIONAL

## Incluye Riesgo Tecnológico

Reglamento sobre el Riesgo Operacional

- Quinta Resolución de la Junta Monetaria del 2 de abril del 2009
- Tercera Resolución de la Junta Monetaria del 16 de Septiembre del 2010
  - Modifica los Artículos 43 y 44 del Reglamento

Instructivo para la Aplicación del Reglamento sobre Riesgo Operacional

- Circular SB: No. 011/10 del 9 de agosto 2010

Instructivo sobre Tercerización o Subcontratación de Servicios (OUTSOURCING)

- CIRCULAR SB: No. 011 /12 del 28 de diciembre de 2012



# REGLAMENTO SOBRE EL RIESGO OPERACIONAL



## Procesos de Administración de riesgo

- Identificar
- Medir
- Controlar/Mitigar
- Monitorear

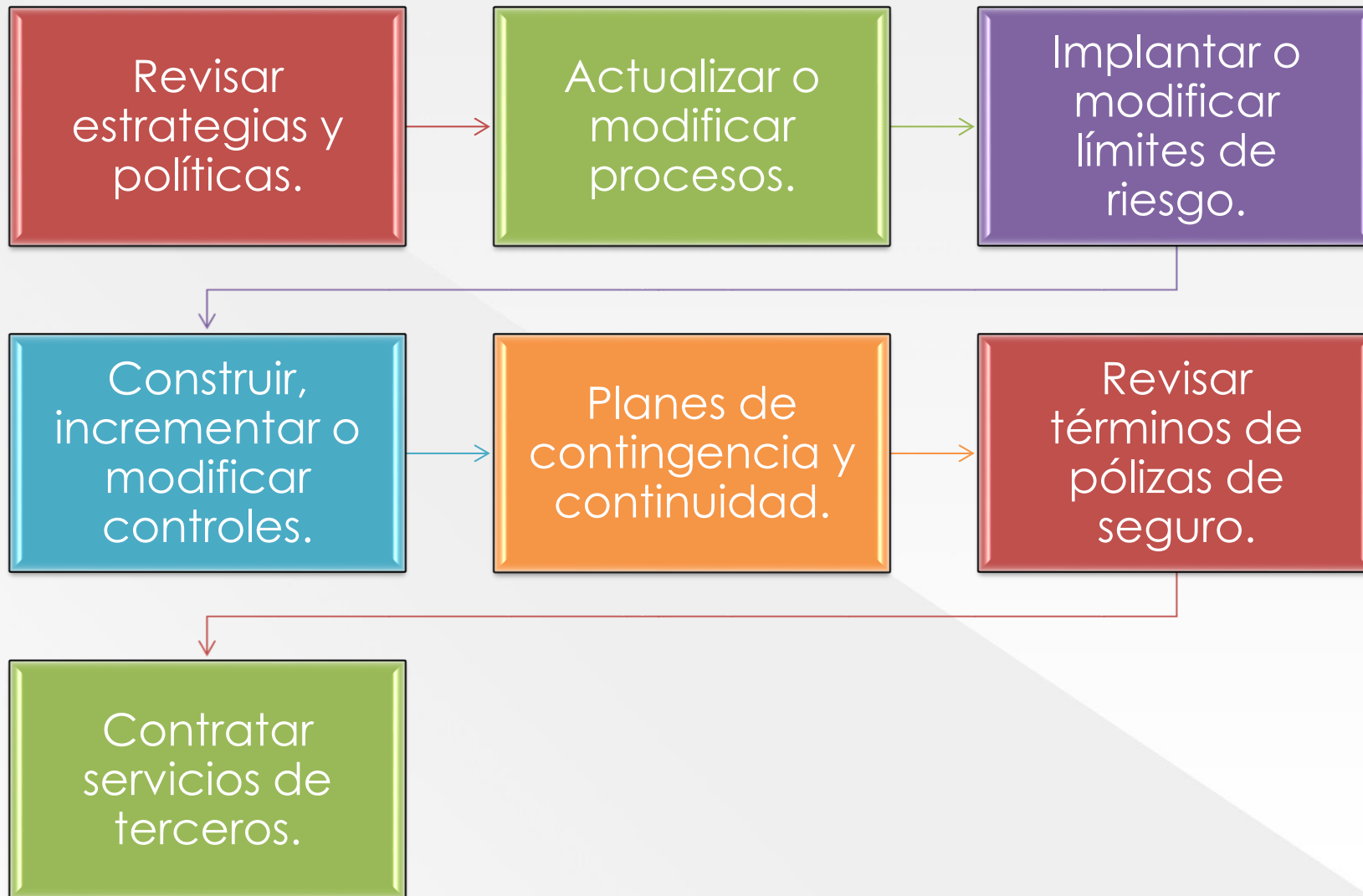
## Eventos de Riesgo por factor:

- Procesos
- Personas
- Tecnología de la Información
- Eventos externos

## Fallas o Insuficiencias por tipos de eventos

- Fraude interno
- Fraude externo
- Prácticas laborales y seguridad en ambiente de trabajo
- Prácticas con clientes, productos y negocio
- Daños a los activos físicos
- Interrupción por fallas tecnológicas
- Deficiencias en procesos, procesamiento de operaciones y relaciones con proveedores y terceros

# REGLAMENTO SOBRE EL RIESGO OPERACIONAL



## Manuales de Políticas y Procedimientos

Adecuados a la naturaleza y actividades de la entidad

Tomando en consideración todos los productos, servicios, procesos y sistemas

Criterios para la identificación, evaluación, mitigación, seguimiento y control del riesgo

Factores de riesgo operacional



# INSTRUCTIVO DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO SOBRE EL RIESGO OPERACIONAL

**Aprobado  
mediante  
circular SB:  
011/10**

Establecer el procedimiento que deberán seguir las Entidades de Intermediación Financiera para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento.

**9 de agosto  
de 2010 :**

Comprende los requisitos mínimos que deberán cumplir las entidades en lo relativo a políticas; procedimientos y criterios para identificar actividades, eventos de pérdidas; así como para determinar los ingresos brutos asociados a cada línea de negocio definida en la planificación estratégica de la entidad.

Indica la frecuencia, modo y detalle con que se remitirán las informaciones

# INSTRUCTIVO DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO SOBRE EL RIESGO OPERACIONAL

## Requerimientos de información

RO01 Informe de Evaluación de Riesgo Operacional

- RO01B Reporte de Riesgos Identificados

RO02 Reporte de Eventos de Pérdidas

- RO03 Reporte de Productos y Procesos afectados

RO04 Reporte de Ingresos y Gastos por Líneas de Negocios

RO06 Informe de Auditoría Interna a la Gestión de Riesgo Operacional

# TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS



La gerencia es la responsable de gestionar el riesgo en todas las relaciones de outsourcing.



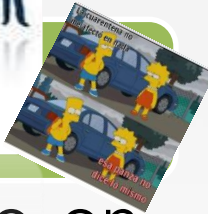
Las instituciones deben establecer y mantener un proceso eficiente de gestión del riesgo para el inicio y supervisión de todas las operaciones externalizadas.

# TERCERIZACION DE SERVICIOS DUE DILIGENCE

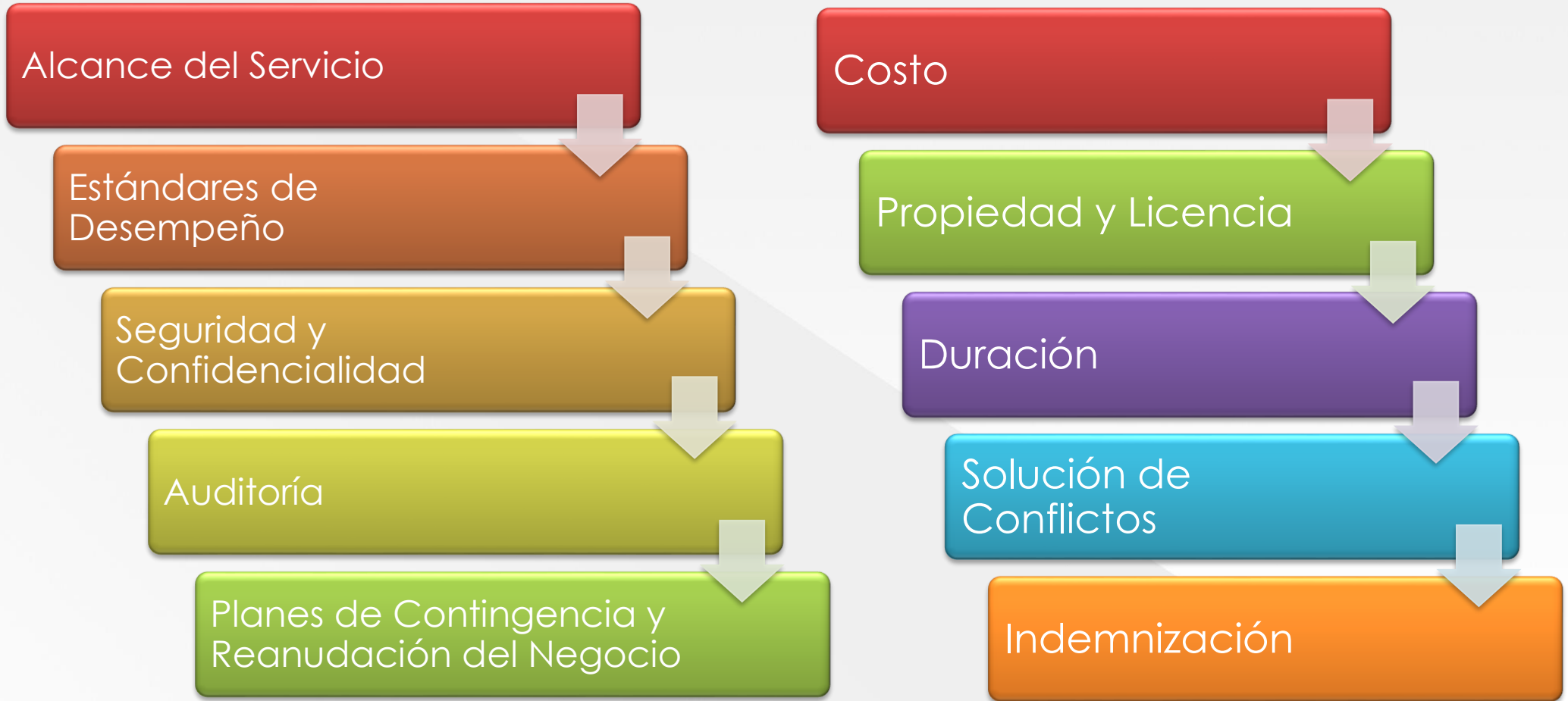
## Selección del Proveedor de Servicios

La gerencia debe:

- Evaluar las propuestas del proveedor de servicios tomando en cuenta los requerimientos;
- Llevar a cabo una due diligence a los posibles proveedores de servicio;
- Asegurarse de que la selección de proveedores se realiza de acuerdo con las regulaciones y lineamientos emitidos por el ente regulador.



# TERCERIZACION DE SERVICIOS CONTRATO



# TERCERIZACION DE SERVICIOS CONTRATO

## Cumplimiento reglamentario

- Incluir un acuerdo que indique que el **proveedor y sus servicios acatarán los requerimientos y lineamientos reglamentarios**
- Proporcionar información exacta y acceso oportuno a los entes reguladores adecuados basados en el tipo y nivel de servicio que presta a la institución financiera.

### Proveedores de servicios extranjeros

Las instituciones que celebran contratos con proveedores de servicios extranjeros deben considerar una serie de disposiciones y temas contractuales adicionales.

# TERCERIZACION DE SERVICIOS

## MONITOREO



### Monitoreo Permanente

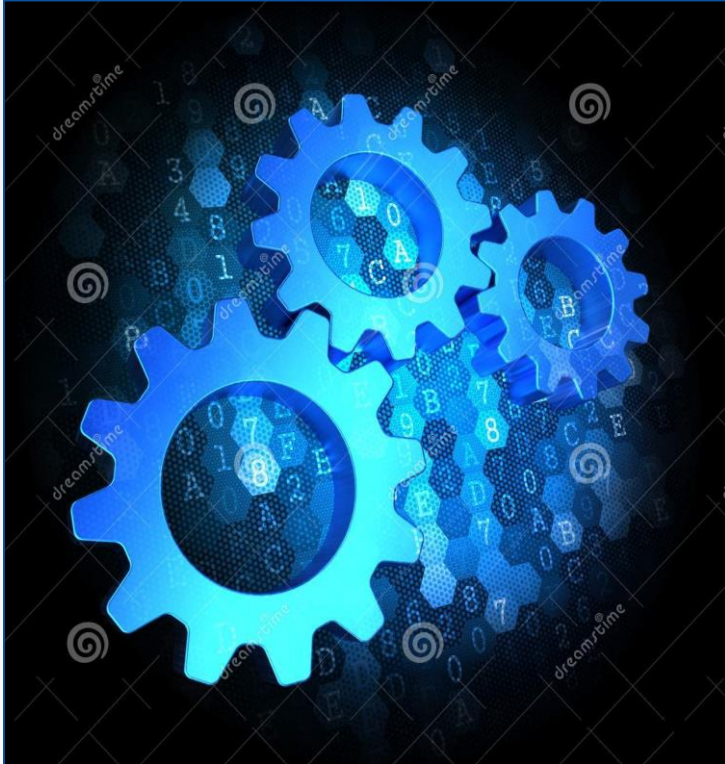
- La gerencia debe monitorear el desempeño del proveedor de servicios y los posibles cambios en los requerimientos de la institución durante la vigencia del contrato.



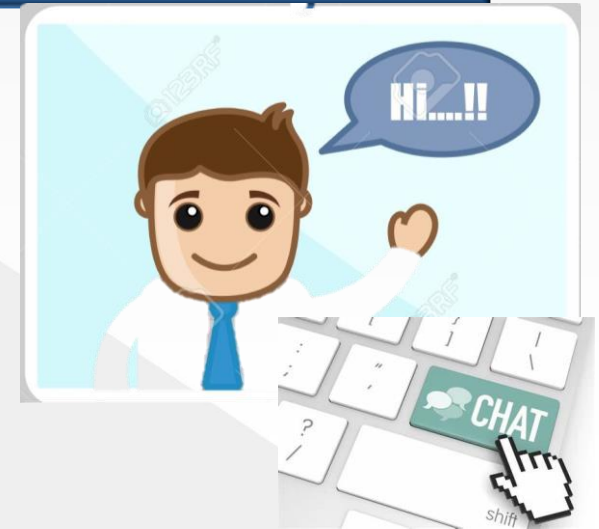
### El monitoreo debe comprender:

- Acuerdos de niveles de servicios claves (ANS) y disposiciones contractuales;
- Estado financiero del proveedor de servicios;
- Entorno de control general del proveedor de servicio
- Posibles cambios a causa del entorno externo.

# Que hemos aprendido?



- MARCO REGULATORIO  
– Requerimientos de información







# Cálculo de requerimiento de capital

# Cálculo requerimiento de capital RO

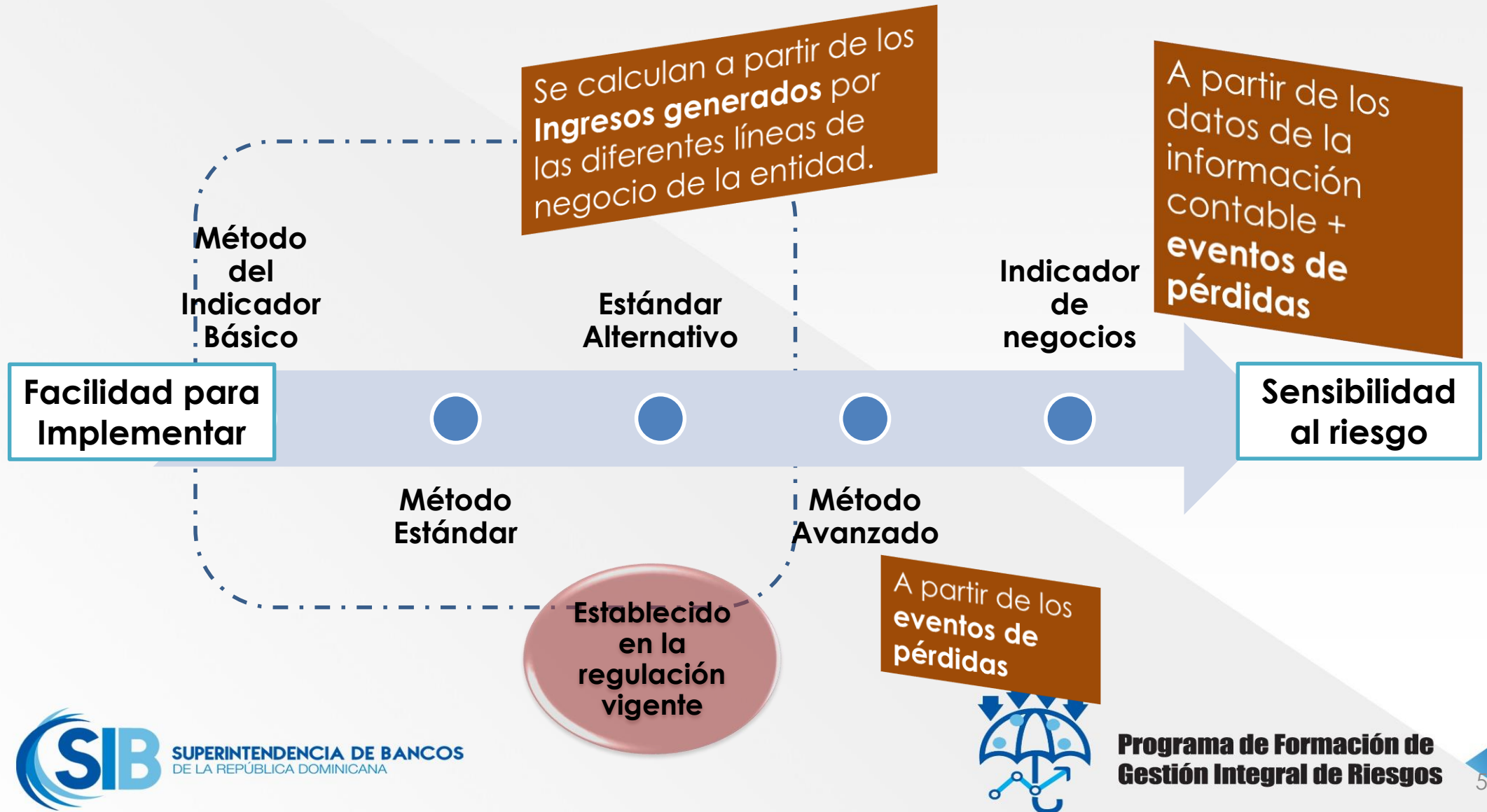
## IMPACTO EN LA SOLVENCIA



$$\frac{\text{PATRIMONIO TÉCNICO}}{\text{APRC} + \text{APRM} + \text{APROp}} \geq 10.0\%$$

# Cálculo requerimiento de capital RO

## Metodologías de cálculo



# Cálculo requerimiento de capital RO

## ESTANDAR

- Ingresos brutos = ingresos netos en concepto de intereses + otros ingresos netos ajenos a intereses.
- Esta medida:
  - es bruta de cualquier provisión dotada (por ejemplo, por impago de intereses);
  - es bruta de gastos de explotación, incluidas cuotas abonadas a proveedores de servicios de subcontratación;
  - Excluye beneficios/pérdidas realizados de la venta de valores de la cartera de inversión; y partidas extraordinarias o excepcionales.

Se calcula tomando como base "ingresos" NO PÉRDIDAS

# Cálculo requerimiento de capital RO

Líneas de Negocio	Actividades
<b>Finanzas Corporativas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanzas Corporativas</li><li>• Finanzas de Administración Locales/Públicas</li><li>• Banca de Inversión Servicio de Asesoramiento</li></ul>
<b>Negociación y Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ventas</li><li>• Creación de Mercado</li><li>• Posiciones Propias</li><li>• Tesorería</li></ul>
<b>Banca Minorista</b> Actividades con personas físicas y Pymes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Banca Minorista</li><li>• Banca Privada</li><li>• Servicios de Tarjetas</li></ul>
<b>Banca Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Banca Comercial</li></ul>
<b>Liquidación y Pagos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clientes Externos</li></ul>
<b>Servicios de Agencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Custodia</li><li>• Agencia</li><li>• Fideicomisos de Empresas</li></ul>
<b>Gestión de Activos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración de Fondos</li></ul>
<b>Intermediación Minorista</b> Actividades con personas físicas y Pymes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intermediación Minorista</li></ul>



# Cálculo requerimiento de capital RO



● Promedio de los ingresos netos de los últimos tres años



**Básico** • 15 %

Ventajas	Elementos a Evaluar	Desafíos
Metodología más conservadora y sencilla de aplicar	Menor beneficio por mayor requerimiento en la asignación de capital  Su implementación no reportaría grandes ventajas de relación capital y riesgo	Realizar cálculo de capital por riesgo operacional



# Cálculo requerimiento de capital RO

## Método estándar

### CARACTERISTICAS

Actividades se dividen en ocho líneas de Negocio

Los ingresos brutos (margen bruto) se multiplica por factor BETA

Exigencia de capital, media de tres años, suma simple de los exigencias por línea en cada año

Promedio de los ingresos netos de los últimos tres años



### LINEAS DE NEGOCIO

### BETA

Finanzas Corporativas ( $\beta 1$ )

18%

Negociación y ventas ( $\beta 2$ )

18%

Banca minorista ( $\beta 3$ )

12%

Banca comercial ( $\beta 4$ )

15%

Pagos y liquidación ( $\beta 5$ )

18%

Servicios de agencia ( $\beta 6$ )

15%

Administración activos ( $\beta 7$ )

12%

Intermediación minorista ( $\beta 8$ )

12%

# CONSIDERACIONES DEL REGULADOR



# OBSERVACIONES GENERALES

No permite a gestión proactiva de identificación, mitigación y monitoreo de los riesgos operacionales a los cuales está expuesta. Esto se deriva a que las características detalladas a continuación:

- Implementada parcialmente

- Se base en la identificación de los riesgos a partir de los de eventos de pérdidas ocurridos

- No cuentan con Matriz Riesgos o no son actualizadas “oportunamente”.

- Inadecuado sistema de indicadores

No se establece un apetito al riesgo operacional.

Registros de eventos de pérdidas son clasificados como "No económicos", por haberse recuperado.

No hay correspondencia entre la práctica y lo reportado a través de los informes de auditoría interna o evaluación del riesgo operacional.

El Comité de Gestión Integral de Riesgos no se reúne de forma periódica, no se tratan los temas que permita el monitoreo de la exposición al riesgo.

El perfil de la persona responsable de las funciones de riesgo operacional no cuenta con las competencias requeridas.

No existe un esquema organizado de reportes que permitan disponer de información suficiente y adecuada para gestionar el riesgo operacional.

No se cuenta con un sistema de indicadores para el monitoreo de la exposición al riesgo operacional.



# OBSERVACIONES GENERALES

No se cuenta con un Plan de Continuidad.

De existir uno, está desactualizado en cuanto a la estructura y estrategia de negocio actual.

No se tiene conocimiento sobre lo establecido en el plan de continuidad.

No se incluye un plan de sucesión formalizado para asegurar la continuidad de las operaciones.

# CONCLUSIONES

El riesgo operacional es inherente a todos los productos bancarios, servicios y actividades.

La buena gestión del riesgo operacional es reflejo de la efectividad de la junta directiva y la gerencia en la administración de su cartera de productos, servicios y actividades.

La gestión efectiva del riesgo operacional es un elemento fundamental del programa de gestión de riesgos.

Hay que considerar la gestión del riesgo operacional como una práctica integral comparable a la gestión del riesgo de crédito o de mercado.

# Referencias

## Marco de Supervisión y Criterios de Evaluación de la OSFI.

- [http://www.osfi-bsif.gc.ca/osfi/index\\_e.aspx?DetailID=294](http://www.osfi-bsif.gc.ca/osfi/index_e.aspx?DetailID=294)

## Buenas Prácticas para la Gestión y Supervisión del Riesgo Operacional.

- <http://www.bis.org/publ/bcbs183.htm>

## Observaciones y Acontecimientos en el Marco de Apetito de Riesgo e Infraestructura de TI.

- [http://www.osfi-bsif.gc.ca/app/DocRepository/1/eng/osfi/SSGIT\\_e.pdf](http://www.osfi-bsif.gc.ca/app/DocRepository/1/eng/osfi/SSGIT_e.pdf)



*Muchas gracias*





[www.sib.gob.do](http://www.sib.gob.do)

superdebancosrd



YouTube

Rosa Damaris Díaz



[rdiaz@sib.gob.do](mailto:rdiaz@sib.gob.do)

