



### Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo Ingrid Andrea Aramayo Shaw C.I. 59829882.P.  
autor/a de la tesis titulada

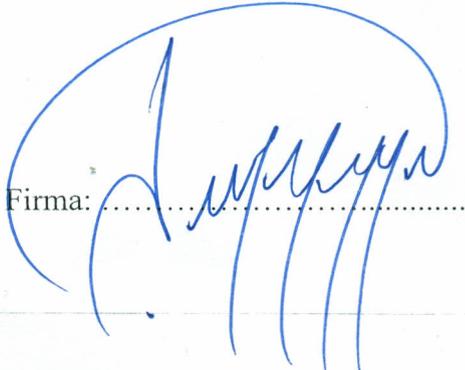
Guía metodológica de Gestión de Riesgo Operacional  
para Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia.  
mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva  
autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos  
para la obtención del título de

Magister en Finanzas y Proyectos Empresariales

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 20/08/2018

Firma: 

**UNIVERSIDAD ANDINA “SIMÓN BOLÍVAR”**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y PROYECTOS  
EMPRESARIALES**



**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR**

**ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA**

**TESIS**

**GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE RIESGO  
OPERACIONAL PARA INSTITUCIONES  
FINANCIERAS DE DESARROLLO DE BOLIVIA**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER**

**POSTULANTE: INGRID ANDREA ARAMAYO SHAW**

**TUTOR: LIC. OMAR MEDRANO**

**La Paz - Bolivia  
Septiembre, 2017**

## **Dedicatoria**

*Dedico el presente trabajo a Dios por darme la fuerza necesaria para culminar con esta etapa de mi vida, a mi Esposo por ser parte de este proyecto, a mis hijos por todo su amor y a mis Padres por su apoyo incondicional.*

## **Agradecimientos**

*Quiero agradecer en primer lugar a mi tutor el Lic. Oscar Medrano ya que sin su ayuda y conocimientos no hubiese sido posible realizar este proyecto.*

*A mi esposo Miguel Ángel por ser parte de este sueño ya que juntos logramos vencer todas las barreras que se presentaron durante esta etapa.*

*Y a mis hijos Adriana y Fabián por su paciencia, su comprensión y por ser el motor que me impulsa en cada etapa mi vida.*

*A mis padres Walther y Yanni por su apoyo, sacrificio y esfuerzo en toda mi formación especialmente a mi madre por su colaboración incondicional.*

## RESUMEN

La alta competitividad en el sector financiero ha impulsado a las Instituciones Financieras a incursionar en nuevos mercados, a implementar nuevas tecnologías y a ofrecer productos y servicios más sofisticados aspecto que ha incrementado la complejidad de sus operaciones y de sus perfiles de riesgo. En este sentido, una adecuada administración y supervisión del riesgo operacional es uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan las Instituciones Financieras a nivel mundial.

Dada la importancia de una adecuada gestión del riesgo operacional, con el objetivo de generar un efectivo desempeño y estabilidad en el Sistema Financiero, varios Organismos Internacionales han impulsado el desarrollo de directrices y lineamientos orientados a tratar el riesgo operacional como un riesgo independiente.

A finales del 2013, la Autoridad del Sistema Financiero ASFI, aprobó e incorporó a la Recopilación de Normas para Servicios Financieros las "Directrices Básicas para la Gestión del Riesgo Operativo", documento que establece lineamientos básicos para gestionar el riesgo operacional; la aplicación y cumplimiento de dichos lineamientos es de carácter obligatorio para las Entidades de Intermediación Financiera que cuentan con Licencia de Funcionamiento emitida por esta Entidad.

En el mes de Septiembre de la gestión 2016, ASFI otorgó Licencia de Funcionamiento a siete ONG's Financieras que eran conocidas como IFD's: Cidre, Diaconía, Impro, Fondeco, Fubode, Crecer e Idepro; si bien estas Instituciones implementaron mecanismos de gestión de riesgos, a partir de la

obtención de su Licencia de Funcionamiento se encuentran obligadas a adecuarse a los lineamientos establecidos por ASFI.

Es en este sentido, que el presente trabajo de investigación tiene por objeto diseñar una Guía Metodológica de Gestión del Riesgo Operacional el cual considere directrices dadas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea del Banco de Pagos Internacional y directrices establecidas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, a través de esta propuesta se pretende coadyuvar a las IFD's en el proceso de adecuación a la normativa de ASFI y a realizar una adecuada apreciación y tratamiento de los riesgos operacionales a los cuales se encuentran expuestas.

Se considera importante realizar un estudio sobre la Gestión del Riesgo Operacional dado que este tipo de riesgo en los últimos años a nivel mundial han sido responsable en gran medida de las últimas crisis financieras mundiales y por la dificultad para detectarlos en las Organizaciones.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en cinco capítulos, resumidos de la siguiente manera:

El primer capítulo denominado "**Aspectos Generales**", corresponde a la presentación de la investigación y contiene la descripción de los antecedentes, el planteamiento del problema, la hipótesis, los objetivos y el alcance de la investigación.

El segundo capítulo denominado "**Marco Teórico**", incluye aspectos referentes al contexto de la investigación, definiciones, y todo el sustento teórico del estudio.

El tercer capítulo denominado "**Metodología de la Investigación**", incluye una descripción detallada de la metodología que ha sido empleada en el presente trabajo de investigación, el tipo de investigación, la determinación de la población de estudio, el trabajo de campo, los resultados de la investigación, las conclusiones generales y recomendaciones de la investigación.

Finalmente, el cuarto capítulo denominado "**Marco Propositivo**", incluye la propuesta planteada como resultado del trabajo de investigación elaborado el cual responde a la problemática identificada.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	11
CAPITULO I .....	13
ASPECTOS GENERALES .....	13
1. ANTECEDENTES .....	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
2.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
3. HIPÓTESIS .....	18
3.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	18
3.2. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES .....	19
4. OBJETIVOS .....	22
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
5. ALCANCE .....	22
5.1. ALCANCE TEÓRICO.....	22
5.2. ALCANCE GEOGRÁFICO - TEMPORAL .....	23
5.2.1. Alcance geográfico.....	23
5.2.2. Alcance Temporal .....	23
5.3. ALCANCE SECTORIAL .....	23
5.4. ALCANCE FUNCIONAL.....	23
CAPITULO II .....	24
MARCO TEÓRICO .....	24
1. ASPECTOS CONCEPTUALES .....	24
1.1. ACUERDOS DE BASILEA.....	24
1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA .....	24
1.1.2. BASILEA I.....	25
1.1.3. BASILEA II .....	26
1.1.4. BASILEA III .....	30

1.2. RIESGO .....	31
1.2.1. TIPOS DE RIESGO .....	32
1.3. RIESGO OPERACIONAL Y RIESGO OPERATIVO.....	35
1.3.1. RIESGO OPERACIONAL .....	35
1.3.2. RIESGO OPERATIVO.....	35
1.3.3. RIESGO OPERACIONAL VS. RIESGO OPERATIVO.....	36
1.4. GESTIÓN DE RIESGOS.....	37
1.4.1. EL RIESGO OPERACIONAL EN ENTIDADES FINANCIERAS.....	39
1.5. GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL.....	40
1.5.1. ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL.....	40
1.5.2. TIPOS DE EVENTOS POR RIESGO OPERACIONAL .....	42
1.5.3. FUENTES GENERADORAS DE RIESGO OPERACIONAL.....	43
1.5.4. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL .....	44
1.5.5. GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL POR LÍNEAS DE NEGOCIO.....	46
1.6. DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO - ASFI.....	48
1.6.1. AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO.....	48
1.6.2. RESOLUCIÓN ASFI Nro. 798/2013 - CIRCULAR ASFI/203/2015.....	49
1.6.3. DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO .....	49
1.7. INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO (IFD) DE BOLIVIA.....	53
1.7.1. OPERACIONES DE LAS IFD'S DE BOLIVIA .....	53
1.7.2. INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO CON LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO EMITIDA POR ASFI .....	55
1.7.3. ASOCIACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO .....	59
CAPITULO III .....	61
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	61
2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	61
3. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	62
4. SUJETOS VINCULADOS A LA INVESTIGACIÓN .....	63

5. FUENTES Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	64
6. TRABAJO DE CAMPO .....	65
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	66
8. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN .....	88
9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
CAPITULO IV.....	92
MARCO PROPOSITIVO .....	92
1. INTRODUCCIÓN.....	92
2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	93
3. ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	93
4. RESUMEN EJECUTIVO .....	93
5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	94
GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO DE BOLIVIA.....	94
5.1. ETAPA N° 1: MANDATO Y COMPROMISO.....	95
5.2. ETAPA N° 2: DISEÑO DEL MARCO GENERAL DE TRABAJO .....	98
5.3. ETAPA N° 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL.....	118
5.3.1. PROCESO N° 1: Apreciación del Riesgo Operacional .....	119
5.3.1.1. SUBPROCESO N° 1: Identificación y Análisis de Riesgos Operacionales .....	120
5.3.1.2. SUBPROCESO N°2: Medición de los Riesgos Operacionales .....	122
5.3.2. PROCESO N° 2: Control de los Riesgos Operacionales .....	130
5.3.3. PROCESO N° 3: Monitoreo de los Riesgos Operacionales.....	131
5.3.4. PROCESO N° 4: Tratamiento de los Riesgos Operacionales .....	132
5.3.5. PROCESO N° 5: Comunicación de los Riesgos Operacionales .....	135
5.4. ETAPA N° 4: SEGUIMIENTO, REVISIÓN DEL MARCO GENERAL DE TRABAJO .....	136
5.5. ETAPA N° 5 TRANSVERSAL: CULTURA DE RIESGO .....	138
6. CONCLUSIONES.....	139
7. RECOMENDACIONES.....	140

ANEXOS.....	142
GLOSARIO.....	170
APÉNDICES .....	173
BIBLIOGRAFÍA.....	174

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo y consolidación de Instituciones Financieras cada vez más grandes y sofisticadas ha sido impulsada principalmente por el desarrollo de servicios financieros, la sofisticación de la tecnología, la desregulación financiera y la globalización; estas Instituciones desarrollan actividades en múltiples mercados por lo cual sus operaciones se han tornado más complejas generando el incremento de sus perfiles de riesgo. Debido a esto, la gestión del riesgo operacional representa hoy uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan las Instituciones Financieras, los daños que pueden sufrir si no controlan el riesgo operacional al que se encuentran expuestas, ha obligado al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea que insista en la importancia de la gestión de este tipo de riesgo.

La primera vez que el Comité se pronunció sobre el riesgo operacional fue en 1998 en el documento «Operational Risk Management», y durante tres lustros la conceptualización y los enfoques de gestión han ido cambiando. En junio de 2004, el Comité de Basilea, en el documento «Basel II: Internacional Convergence of Capital Measurement and Capital Standards», define el evento de riesgo operacional como la pérdida resultante de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, las personas o los sistemas, o por eventos externos. Esa definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y reputacional. Basilea II propone que la gestión del riesgo operacional se realice a través de tres pilares: pilar I, Requerimientos mínimos de capital; pilar II, Proceso de Supervisión Bancaria; y pilar III, Disciplina del mercado.

En el año 2009, la Asociación de Supervisores Bancarios de Las Américas – ASBA, realizó un estudio en el cual concluye que la mayoría de los países de

la región asumen la definición de riesgo operacional establecida por el Comité de Basilea; por lo general, solamente las Instituciones Bancarias que operan en el ámbito internacional han desarrollado el control y medición del riesgo operacional y se trata de uno de los tipos de riesgos más complejos de gestionar por la diversidad de factores que inciden sobre él.

En diciembre de 2013, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI, se ha pronunciado sobre la gestión del riesgo operacional a través de la emisión de la Resolución ASFI N° 798/2013 mediante la cual aprueba y pone en vigencia las “Directrices Básicas para la Gestión del Riesgo Operativo”, el cual se encuentra incorporado en el Libro 3°, Título V, Capítulo II de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros, este documento establece los lineamientos básicos que deben adoptar las Entidades de Intermediación Financiera y Empresas de Servicios Financieros Complementarios reguladas por esta Entidad en relación a la gestión del riesgo operacional. A partir de la aprobación y puesta en vigencia de las “Directrices Básicas para la Gestión del Riesgo Operativo”, las Entidades de Intermediación Financiera con la finalidad de dar cumplimiento a lo instruido por ASFI han buscado diversos mecanismos que les permitan gestionar el riesgo operacional al cual se encuentran expuestas.

# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1. ANTECEDENTES**

La Ley Nro. 393 “Ley de Servicios Financieros”, establece que las Entidades de Intermediación Financiera dentro de un marco prudente de administración del riesgo operacional están en la obligación de implementar mecanismos de control que eviten la ocurrencia de fraudes internos, fraudes externos y fallas en los procesos operativos, situaciones que podrían impactar de forma negativa a la Entidad; asimismo la Ley establece que la sofisticación de los servicios financieros, la modernización continua de la tecnología y las telecomunicaciones, la incursión en nuevos mercados y las innovaciones financieras, que dan lugar a la creación de nuevos productos y servicios financieros deben ser evaluados para evitar la materialización de riesgos.<sup>1</sup>

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, en cumplimiento al mandato que le fue asignado a través de la Constitución Política del Estado, en fecha 4 de diciembre de la gestión 2013 mediante la Resolución Administrativa ASFI Nro. 798/2013 aprueba y pone en vigencia las Directrices Básicas para la Gestión del Riesgo Operativo, el cual es de aplicación y estricto cumplimiento para las Entidades de Intermediación Financiera y Empresas de Servicios Financieros Complementarios, con excepción de las Casas de Cambio.

---

<sup>1</sup> Ley 393 p. 131

Entidad de Intermediación Financiera es la denominación que reciben las Instituciones Financieras autorizadas por ASFI, para realizar operaciones de captación de ahorros y colocación de créditos.

Entre las Entidades de Intermediación Financiera encontramos: Entidades Financieras del Estado o con Participación Mayoritaria del Estado, Bancos Múltiples, Bancos Pymes, Entidades Financieras de Vivienda, Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas e Instituciones Financieras de Desarrollo.

Este trabajo de investigación centra su atención en las Instituciones Financieras de Desarrollo conocidas como IFD's que cuentan con Licencia de Funcionamiento emitida por ASFI, por lo cual están obligadas a dar cumplimiento con lo establecido en las Directrices Básicas para la Gestión del Riesgo Operativo.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI, en cumplimiento del mandato que le asigna la Constitución Política del Estado y la Ley Nro. 393 “Ley de Servicios Financieros”, ha emitido el 4 de diciembre de 2013, la Resolución ASFI Nro. 798/2013, mediante la cual aprueba y pone en vigencia las “Directrices básicas para la Gestión del Riesgo Operativo”, el cual se encuentra incorporado en el Libro 3º, Título V, Capítulo II de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros, este documento establece lineamientos básicos para que las Entidades de Intermediación Financiera y Empresas de Servicios Financieros Complementarios reguladas por esta Institución gestionen el riesgo operacional al cual se encuentran expuestas.

Dentro de las Entidades de Intermediación Financiera reguladas por ASFI, se encuentran las Instituciones Financieras de Desarrollo las cuales desde hace algún tiempo atrás han empezado a gestionar algunos riesgos a los cuales se encuentran expuestas, tal es el caso del riesgo crediticio, de mercado y de liquidez; con respecto al riesgo operacional debido a su compleja identificación y difícil medición ha quedado relegada dentro de la gestión de riesgos implementada por estas Instituciones las cuales no se encontraban obligadas a cumplirlas debido a que no contaban con Licencia de Funcionamiento emitida por ASFI, pero es hasta septiembre de la gestión 2013 momento en el cual siete ONG's Financieras más conocidas como IFD's obtienen su Licencia de Funcionamiento lo cual las obliga a adecuarse a la normativa de ASFI y dar cumplimiento a las "Directrices Básicas para la Gestión del Riesgo Operativo" aprobadas mediante Resolución administrativa N° 798/2013, y comunicada mediante la Circular ASFI/207/2013 a las Entidades de Intermediación Financiera y Empresas de Servicios Financieros.

La literatura sobre la gestión del riesgo operacional es escasa en relación al riesgo de crédito, de mercado o liquidez, por lo cual se hace complejo identificar un modelo que especifique sistemáticamente como se realizan las actividades y procedimientos que van a permitir obtener resultados óptimos para la identificación de los riesgos operacionales y su posterior control y tratamiento.

Las directrices emitidas por ASFI, brindan pautas básicas que permiten a las Instituciones Financieras de Desarrollo definir su modelo de gestión de riesgo operacional, pero debido a la escasa experiencia que se tiene sobre el riesgo operacional y su gestión, ha generado que los modelos implementados por las IFD's no contribuyan en gran medida a la correcta y oportuna apreciación y tratamiento del riesgo operacional.

En vista de la problemática planteada, se propone realizar una investigación tendiente a desarrollar una guía metodológica de gestión de riesgo operacional aplicable a Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia que les permita apreciar y tratar adecuadamente el riesgo operacional al cual se ven expuestas.

## **2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera una Institución Financiera de Desarrollo de Bolivia puede apreciar y tratar los riesgos operacionales a los cuales se encuentra expuesta?

## **2.2. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo enfoca los esfuerzos hacia el establecimiento de una Guía Metodología de Gestión de Riesgo Operacional aplicable a Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia reguladas por la ASFI, asegurando la apreciación y tratamiento de los riesgos operacionales a los cuales se encuentran expuestas para luego poder implementar métodos cuantitativos que permitan el cálculo del requerimiento mínimo de capital por riesgo operacional.

La gestión de riesgo operacional debe permitir el mejoramiento continuo de los procesos que soportan los productos y servicios que ofrecen las Instituciones Financieras de Desarrollo al público en general, a través de la implementación de estrategias basadas en el análisis y evaluación de los riesgos buscando la reducción del grado de incertidumbre ante eventos adversos que bien pueden llegar a desestabilizar a las Instituciones.

Por tanto realizar una adecuada apreciación y tratamiento de los riesgos operacionales que afectan a las IFD's permitirá minimizar el desconcierto y disminuir el grado de exposición a pérdidas inesperadas, así como ejecutar acciones mitigadoras o correctivas en forma oportuna ante la ocurrencia de eventos o procesos que implican riesgo operacional, los cuales pueden ocasionar pérdidas significativas.

La Ley Nro. 393 "**Ley de Servicios Financieros**" promulgada el 21 de junio de 2012, establece lo siguiente:

"Párrafo I. Las Entidades de Intermediación Financiera se encuentran en la obligación de implementar mecanismos efectivos de control operativo para evitar situaciones de fraude interno y externo. En el marco de una prudente administración del riesgo operativo, el directorio u órgano equivalente de la entidad aprobará políticas y procedimientos para identificar y controlar los factores que podrían provocar fallas en los procesos operativos, cuyos impactos afectarían negativamente a los objetivos institucionales causándole a la entidad daños y pérdidas económicas.

Párrafo II. Especial atención merecerán los factores de riesgo operativo asociados a la sofisticación de los servicios financieros, la modernización continua de la tecnología y las telecomunicaciones, la incursión en nuevos mercados y las innovaciones financieras, que dan lugar a la creación de nuevos productos y servicios financieros"<sup>2</sup>.

La Autoridad del Sistema Financiero ASFI, a través de la Resolución Administrativa N° 798/2013 de fecha 4 de diciembre de 2013, aprueba y pone en vigencia las "**Directrices básicas para la Gestión del Riesgo**

---

<sup>2</sup> Ley Nro. 393 "Ley de Servicios Financieros del 21 de junio del 2012, art. 453

**Operativo**”, las cuales deben ser implementadas por las Entidades de Intermediación Financiera y Empresas de Servicios Complementarios que cuentan con licencia de funcionamiento emitida por esta Entidad considerando que su cumplimiento es de carácter obligatorio.

Es en este sentido, que la Gestión del Riesgo Operacional en las Instituciones Financieras de Desarrollo es relevante y de cumplimiento obligatorio por lo cual la presente investigación centra sus esfuerzos en analizar la Gestión del Riesgo Operacional implementada por las IFD´s y proponer una Guía Metodológica de Gestión del Riesgo Operacional el cual contribuya a estas Instituciones en su proceso de apreciación y tratamiento del riesgo operacional al cual se encuentran expuestas.

### **3. HIPÓTESIS**

La guía metodología de gestión del riesgo operacional permitirá a las Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia apreciar y tratar el riesgo operacional al cual se encuentran expuestas.

#### **3.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

Las variables identificadas son:

##### ***Variable Independiente***

- Gestión de Riesgo Operacional.

##### ***Variables Dependientes***

- Institución Financiera de Desarrollo de Bolivia.
- Apreciación y tratamiento del Riesgo Operacional.

### 3.2. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

- **Gestión de Riesgo Operacional:** Tradicionalmente el riesgo operacional se definía como “todo aquello que no se encuadra dentro del riesgo de crédito ni de mercado”. A partir del Nuevo Acuerdo de Capital surge una nueva definición más clara y precisa en relación al riesgo operacional “El riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal pero excluye el riesgo estratégico y el reputacional.”<sup>3</sup>

La ASFI define a la Gestión del Riesgo Operacional como "Un proceso estructurado, consistente y continuó para identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar el riesgo operativo al cual la Entidad Supervisada se encuentra expuesta, en el marco del conjunto de estrategias, objetivos, políticas, procedimientos, y acciones establecidas por la Entidades para este propósito".<sup>4</sup>

Según la PricewaterhouseCoopers (PWC), la aplicación del marco de Gestión del Riesgo Operacional comprende 3 grandes etapas: cultura, gestión cualitativa y gestión cuantitativa.

---

<sup>3</sup> BCBS,p.159

<sup>4</sup> Recopilación de Normas para Servicios Financieros de ASFI, Libro 3°, Título V, Capítulo II, Sección 1 inciso h. P. 2



Fuente: PricewaterhouseCoopers

1. **Cultura:** Este primer paso del marco de la Gestión del Riesgo Operacional el cual adquiere una significativa relevancia, ya que implica el convencimiento del Directorio y la Alta Dirección sobre los beneficios y de la necesidad de implantar un marco que administre el riesgo operacional.
  
2. **Gestión cualitativa:** El desarrollo de una adecuada gestión cualitativa implica tres aspectos: la identificación de riesgos, el modelo organizativo y las herramientas de gestión utilizadas. El primer paso consiste en la elaboración de un mapa de procesos de la Entidad que sirva para detectar los riesgos y controles existentes, así como también para realizar una valoración en términos de severidad y frecuencia de los eventos de pérdidas. A nivel organizativo, resulta vital la creación de una unidad independiente, responsable por la gestión del riesgo operacional, dado que ésta será la que genere los mecanismos para una adecuada administración del riesgo.

- 3. Gestión cuantitativa:** Dentro del marco de Gestión del Riesgo Operacional la gestión cuantitativa debe ser considerada como el tercer paso lógico, luego de: i) la generación de una cultura de riesgo y ii) el desarrollo de los procesos de identificación y análisis del riesgo operacional, también denominado “gestión cualitativa”. La cuantificación permite integrar las etapas del proceso, otorgando mayor objetividad a la gestión del riesgo operacional y permitiendo la asignación de capital mínimo requerido por riesgo operacional.
- **Institución Financiera de Desarrollo de Bolivia:** Las IFD’s son Entidades de Intermediación Financiera que se encuentran reguladas y supervisadas por ASFI y tienen la obligación de aplicar y dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros desde el momento en el cual cuentan con Licencia de Funcionamiento emitida por esta Entidad.
  - **Apreciación del Riesgo Operacional:** La Norma Internacional ISO 31000 establece que la apreciación del riesgo es un proceso global que comprende la identificación del riesgo, el análisis del riesgo y la evaluación del riesgo. Asimismo, establece que la identificación del riesgo es un proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo; el análisis del riesgo es un proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel del riesgo y la evaluación del riesgo es un proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios de riesgo para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerantes.
  - **Tratamiento del Riesgo Operacional:** La Norma Internacional ISO 31000 establece que el tratamiento del riesgo es un proceso que permite modificar el riesgo.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una Guía Metodológica de Gestión de Riesgo Operacional que permita a una Institución Financiera de Desarrollo de Bolivia apreciar y tratar el riesgo operacional al cual se encuentra expuesta.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos definidos para el presente trabajo de investigación son los siguientes:

- Describir los antecedentes de la Gestión de Riesgo Operacional.
- Analizar la diferencia entre riesgo operativo y riesgo operacional.
- Describir la Gestión de Riesgo Operacional.
- Analizar la normativa de la Autoridad del Sistema Financiero ASFI referido a la Gestión de Riesgo Operacional.
- Analizar la situación actual de la Gestión del Riesgo Operacional implementada por las IFD's.
- Analizar aspectos claves que permiten efectuar la apreciación y tratamiento del riesgo operacional.

## **5. ALCANCE**

### **5.1. ALCANCE TEÓRICO**

El ámbito teórico de la presente investigación se enfoca en hacer un análisis de la Gestión de Riesgo Operacional.

## **5.2. ALCANCE GEOGRÁFICO - TEMPORAL**

### **5.2.1. Alcance geográfico**

La investigación tiene como ámbito geográfico las ciudades de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz ciudades en las cuales se encuentran las Oficinas Nacionales de las IFD's.

### **5.2.2. Alcance Temporal**

El periodo de estudio elegido comprende las gestiones 2015 y 2016.

## **5.3. ALCANCE SECTORIAL**

La investigación tiene como ámbito sectorial a las Instituciones Financieras de Desarrollo con Licencia de Funcionamiento emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI.

## **5.4. ALCANCE FUNCIONAL**

La investigación tiene como alcance funcional brindar a las Instituciones Financieras de Desarrollo una "Guía Metodología de Gestión de Riesgo Operacional que les permitirá apreciar y tratar adecuadamente el riesgo operacional al cual se encuentran expuestas considerando sus características institucionales.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se muestran los fundamentos teóricos que permitirán dar forma a la gestión del riesgo operacional aplicable a Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia.

#### **1. ASPECTOS CONCEPTUALES**

##### **1.1. ACUERDOS DE BASILEA**

###### **1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

Tal como lo describe Walker <sup>5</sup>, el Comité de Basilea tuvo su origen a raíz de la crisis financiera originada por la caída de Brankhaus Herstatt en Colonia, Alemania 1974. El cierre intempestivo de esta Institución ocasionó que la liquidación y compensación de un número considerable de operaciones internacionales no se ejecutaran debido a que el Chase Manhattan de Nueva York, banco corresponsal del Brankhaus Herstatt en Estados Unidos, se rehusara a cumplir con las órdenes de pago y cheques contra la cuenta del banco en Alemania por valor de \$620 millones de dólares aproximadamente; esta situación por poco conduce al colapso del Sistema de Pagos Norteamericano y del Sistema Financiero Internacional.

Con el propósito de restaurar la confianza y estabilidad del Sistema Financiero Internacional, los gobernantes de los Bancos Centrales de los países del G-10<sup>6</sup>, en septiembre de 1974 emitieron un comunicado indicando

---

<sup>5</sup> GA Walker, International Banking Regulation. Law, Policy and Practice, (Kluwer Law, 2001)

<sup>6</sup> El grupo conocido en el entorno financiero como el G-10, fue creado en 1962 con la participación de los países Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda. Italia, Japón, Gran Bretaña, Alemania y Suecia. En 1964, Suiza se adhirió al grupo de los G-10 y España se adhirió el 2001. Luxemburgo es el miembro observador. Actualmente el grupo G-10 se encuentra constituido por trece países miembros.)

su total respaldo a la liquidez del Sistema de Pagos Internacional; de igual forma acordaron constituir un Comité de análisis que se dedicará a la formulación de principios y reglas apropiadas sobre prácticas de regulación y supervisión de los mercados bancarios internacionales; este Comité tenía la obligación de reportar a los Gobernadores de los Bancos Centrales de los países del G-10 sobre el desarrollo de herramientas que evitaran la ocurrencia de crisis similares en el futuro. Es así como se da origen al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (CSBB) o Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), organismo que desde entonces, se reúne en la sede del Bank for International Settlements (BIS) en Basilea – Suiza.

El Comité BCBS evita expresarse en términos legales o en textos que reflejen acuerdos o mandatos y siempre tiende a utilizar marcos generales, reportes, recomendaciones y declaraciones; formula normas y directrices de supervisión y recomienda prácticas con la expectativa de que las autoridades tomen la decisión individualmente de implementarlas; este Comité promueve la aplicación plena, oportuna y coherente de sus normas por parte de los diversos miembros del Sistema Financiero Internacional.

### **1.1.2. BASILEA I**

En 1988, la Basel Committee on Banking Supervision BCBS, publicó el Acuerdo de Capital de Basilea, el cual entro en vigor en el año 1992 en más de 120 países, este Acuerdo da a conocer un conjunto de recomendaciones para establecer un capital mínimo que debe tener una Entidad Financiera en relación a los riesgos que afronta: crédito, mercado y liquidez.

El Acuerdo de Capital de Basilea, conocido como Basilea I, se basó en diversas recomendaciones o sugerencias con el objetivo de fijar un límite a la emisión de créditos que una Entidad Financiera debe conceder en función de

su capital; se estableció que el capital mínimo debía ser al menos un 8% de los activos ponderados por su riesgo.

La recomendación bancaria más importante realizada fue la de limitar el apalancamiento o el efecto multiplicativo de la inversión de las Entidades Financieras en 12,5 veces el valor de los recursos propios en sus hojas de balance, este límite era importante en aquel momento, ya que las Entidades Financieras han estado históricamente muy apalancadas, captando fondos de la gente y concediendo créditos sin considerar parámetros de riesgo en caso de insolvencia del deudor.

Se estableció la definición de capital regulatorio dividido en dos categorías: Tier I y Tier II, en función de si cumplían ciertos requisitos en cuanto a la capacidad de absorber pérdidas, así como su permanencia y protección ante una quiebra. El principal elemento a tomar en cuenta era el riesgo de crédito el cual se calculaba juntando las exposiciones de riesgo en 5 divisiones diferentes y asignándoles un porcentaje de riesgo a cada una de ellas, por ejemplo un 0%, 10%, 20%, etc., la suma de cada uno de los activos ponderados, daba como resultado los activos de riesgo.

Este acuerdo supuso un hito muy importante para la robustez de los sistemas bancarios, pero aún contenía algunas deficiencias en cuanto a su formulación, es por ello que en el año 2004 se propuso el Nuevo Acuerdo de Adecuación de Capital más conocido como Basilea II.

### **1.1.3. BASILEA II**

A pesar de los esfuerzos por controlar los riesgos financieros por parte de BCBS y otros organismos internacionales, estos siguieron manifestándose a través de las crisis financieras internacionales a lo largo de la década de los

90; es en este sentido que en junio de 1999 el BCBS emite por primera vez un documento formal en el cual se expone la gestión de los riesgos operacionales como una necesidad del sistema financiero, aunque varios organismos antes de 1999 ya habían alertado de la existencia e importancia de este tipo de riesgos tal es el caso de COSO y Moeller .

Este documento fue denominado "Un Nuevo Marco de Adecuación de Capital" el cual fue sometido a consulta de los reguladores, de los supervisores bancarios, de los bancos y del mundo académico por un periodo de cinco años, el 26 de junio de 2004, el Banco de Pagos Internacionales (BIS) dio a conocer, tras la reunión celebrada por el Comité de Basilea en la sede del banco, la aprobación de un nuevo acuerdo con el nombre de "Convergencia Internacional de Medidas y Normas del Capital: Marco Revisado", conocido como el Nuevo Acuerdo de Capitales o Basilea II.

El acuerdo consta de tres pilares básicos, los cuales se complementan y refuerzan mutuamente y cuyo objetivo final es promover la estabilidad financiera. "El primero mantiene el esquema de análisis integral de riesgos (estándar, VaR, IRB), el segundo contiene lo referente a la supervisión consolidada (banca, valores y, seguros) y, el tercero propone una mayor disciplina de mercado para que las instituciones bancarias o grupos financieros informen al público de una mejor manera sobre su situación financiera, es decir, se requerirá una mayor transparencia. Estos riesgos serán medidos tanto por los modelos tradicionales como por nuevos."<sup>7</sup>

### ***Pilar I: Requisitos Mínimos de Capital***

El objetivo de este pilar, es cuantificar el riesgo de crédito, de mercado y operacional a través de la utilización de diferentes modelos propios de

---

<sup>7</sup> Martínez Castillo, Carlos Alberto, Gestión y Política Pública, volumen XVI, nro. 2, 2007 p. 465

evaluación de riesgos, en este pilar se definen los recursos propios mínimos, manteniéndose el 8% del capital en relación con los riesgos asumidos que ya determinó Basilea I.

Para calcular el riesgo crediticio, el Comité presenta el método estándar y el IRB (Internal rating- based approach) modelo basado en calificaciones internas conocido como modelo interno o de autogestión, las Instituciones Financieras pueden optar por el método que mejor se adapte al tamaño y complejidad de las actividades de cada una de ellas, para fijar sus requerimientos mínimos de capital.

- a)** El método estándar, está dirigido a Instituciones Financieras menos complejas en sus operaciones y con estructuras de control más sencillas.
- b)** El método IRB conocido como modelo interno, se enfoca a Instituciones Financieras de mayor tamaño y complejidad en sus operaciones y que han diseñado e implementado sistemas de medición de riesgos al interior de sus Organizaciones.

Con relación al requerimiento de capital por riesgo operacional, Basilea II propone tres alternativas:

- a)** Método de Indicador Básico: “El riesgo operativo se debe cubrir con un capital equivalente al promedio de los tres últimos años de un porcentaje fijo de sus ingresos brutos anuales. El Comité de Basilea II establece que el porcentaje sea del 15%”<sup>11</sup>.
- b)** Método Estándar: “Parte de la división en ocho líneas de negocio que son finanzas corporativas, negociación y ventas, banca

minorista, banca comercial, pagos y liquidación, servicios de agencia, administración de activos e intermediación minorista. La exigencia de capital se calcula multiplicando los ingresos brutos de cada línea de negocio por un porcentaje” (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2004) como se indica en el cuadro.

- c) Modelo Avanzado (AMA): Permite que las instituciones financieras puedan desarrollar sus propias metodologías para llegar a estimar sus pérdidas, basándose en datos históricos, estas metodologías deben ser previamente aprobadas por los supervisores bancarios.

### ***Pilar II: Proceso de Supervisión Bancaria***

Este pilar, contribuye a fortalecer la labor del supervisor bancario con herramientas que permitan verificar que las instituciones financieras han implementado procedimientos internos para gestionar el riesgo operacional y cuentan con el capital suficiente en relación con los riesgos asumidos.

Los supervisores deben garantizar que los bancos cuenten con procesos adecuados para calcular la adecuación de su capital a partir de una exhaustiva evaluación de sus riesgos.

Los gestores de la entidad deben desarrollar procesos de evaluación interna del capital y fijar objetivos de capital en función del perfil de riesgo particular, los supervisores deben evaluar la idoneidad de estos procesos.

Este pilar se basa en cuatro principios:

1. Los bancos deben tener procedimientos para evaluar su solvencia en relación con los riesgos asumidos y tener una estrategia para mantener un nivel adecuado de capital.

2. El supervisor debe revisar la evaluación del banco y su estrategia de gestión de riesgos y actuar en el caso en que no los considere adecuados.
3. Los supervisores deben esperar que los bancos mantengan un capital por encima del mínimo y deben tener capacidad de imponer niveles superiores al mínimo.
4. Los supervisores deben intervenir rápidamente para impedir que el capital descienda por debajo de los niveles consistentes con el perfil de riesgos de cada entidad.

### ***Pilar III: Disciplina del Mercado***

Este pilar, establece que las Entidades Financieras deben divulgar información financiera sobre su capital y sus riesgos, al público.

Los bancos tienen el deber de revelar detalles sobre su nivel y estructura de capital, sobre su perfil de riesgos y sobre sus sistemas de medición y control de dichos riesgos. Se intenta aprovechar la disciplina de mercado a través de una mayor transparencia de los bancos, esta mayor transparencia es necesaria debido a la sofisticación de los métodos de estimación de riesgos y el incremento de la discrecionalidad de los bancos para su aplicación.

#### **1.1.4. BASILEA III**

La crisis financiera internacional que surgió a raíz del estallido de las hipotecas suprime en el año 2007 y sus efectos adversos sobre la economía real, han propiciado el alumbramiento de Basilea III, la tercera generación de acuerdos adoptados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Este

Acuerdo fue publicado en diciembre de 2010 con el objeto de fortalecer la regulación, supervisión y gestión de los riesgos en el sector bancario, afrontar con eficiencia y solvencia situaciones originadas por tensiones financieras y económicas, mejorando las buenas prácticas en la gestión de riesgos así como la transparencia en los estados financieros de los bancos.

El elemento más importante a considerar es el control del riesgo sistémico o de contagio, así como la dotación de recursos y reservas de forma constante ya sea en un ciclo de crecimiento económico o en un ciclo de recesión económica.

Basilea III, es pionera en aplicar requerimientos mínimos de liquidez para lo cual establece dos nuevos ratios, el ratio de cobertura de liquidez (LCR) y el ratio de financiación neta estable (NSFR), con el objetivo de evaluar la supervivencia de las entidades ante problemas de liquidez a corto y largo plazo respectivamente.

## 1.2. RIESGO

El concepto de la palabra **riesgo** proviene del árabe y se lo define como la **proximidad o posibilidad de que algo o alguien pueda sufrir un daño** y en caso de que dicho daño suceda el **desenlace puede ser fatal**; afortunadamente los riesgos pueden ser anticipados y sus consecuencias pueden ser atenuadas o evitadas, para lo cual es necesario tomar todas las precauciones necesarias para poder prevenir los riesgos.

El origen etimológico de la palabra riesgo tiende a confundirlo con la palabra peligro: risk (en inglés), rischio (en italiano), risque (en francés), risiko (en alemán) y riesgo (en español); pero riesgo y peligro no son lo mismo, el riesgo se basa en una posibilidad de resultar afectado o sufrir un daño y el

peligro se refiere a probabilidad del daño, es decir es posible que un sujeto o ente sea factible al peligro por consecuencia de un riesgo.

La Norma Internacional ISO 31000, define al término riesgo como “la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se lo mide en términos de consecuencias y probabilidades”<sup>8</sup>

Para la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, el riesgo “Es la contingencia, probabilidad o posibilidad de que eventos, anticipados o no, puedan tener un impacto adverso contra ingresos y/o patrimonio de la Entidad supervisada”.<sup>9</sup>

Considerando lo anteriormente expuesto, podemos concluir que la palabra riesgo implica la exposición a una situación en la cual existe la posibilidad de **que ocurra un evento y sus efectos sean negativos y que alguien o algo puedan verse afectados por él**. La tendencia más común es la valoración del riesgo como una amenaza, en este sentido, los esfuerzos institucionales se encuentran orientados a reducir, mitigar o eliminar su ocurrencia; pero existe también la percepción del riesgo como una oportunidad, lo cual implica que su gestión está dirigida a maximizar los resultados que éstos generan.

### 1.2.1. TIPOS DE RIESGO

Toda actividad presenta riesgo; se podría afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o cualquier asunto que deje de incluir el riesgo como una posibilidad por lo tanto las actividades y operaciones diarias que ejecutan las

---

<sup>8</sup> Estándar Australiano, *Administración de Riesgos*, AS/NZS 4360:1999, p.5

<sup>9</sup> ASFI, *Recopilación de Normas para Servicios Financieros*, Libro 3°, Título V, Capítulo II, Sección 1, art. 3°, p. 2

Entidades Financieras presentan riesgos los cuales deben ser gestionados, transferidos o asumidos considerando el apetito de riesgo de cada entidad.

Existen varios tipos de riesgos, entre los cuales podemos señalar: riesgo de crédito, riesgo de liquidez, riesgo de mercado, riesgo tecnológico, riesgo operacional, riesgo reputacional, riesgo estratégico, riesgo legal, entre otros.

- **Riesgo de Crédito:** “Es la posibilidad de que una Entidad Financiera incurra en pérdidas debido al incumplimiento del prestatario o de la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados, que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.”<sup>10</sup>
  
- **Riesgo de Liquidez:** “Es la contingencia de que una Entidad Financiera incurra en pérdidas por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales y/o significativos, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones, o por la imposibilidad de renovar o contratar nuevos financiamientos en condiciones normales para la entidad.”<sup>11</sup>
  
- **Riesgo de Mercado:** se define como la posibilidad de sufrir pérdidas en posiciones dentro y fuera del balance a raíz de oscilaciones en los precios de mercado.<sup>12</sup>
  
- **Riesgo Tecnológico:** “Es la posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas por caídas o fallos en los sistemas informáticos o en la

---

<sup>10</sup> PROFIN, Guías para la Gestión de Riesgos, p. 44

<sup>11</sup> PROFIN, Guías para la Gestión de Riesgos, p. 127

<sup>12</sup> BCBS, p. 173

transmisión de datos, errores de programación u otros, siendo éste un componente del riesgo operativo”.<sup>13</sup>

- **Riesgo Operacional:** El riesgo operacional se define como “El riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal pero excluye el riesgo estratégico y el reputacional.”<sup>14</sup>
- **Riesgo Reputacional:** Es el riesgo que una acción, situación, transacción, o inversión pueda reducir la confianza en la integridad y competencia de los clientes, accionistas, empleados o público en general. Este riesgo no tiene forma, es difícil de identificar y manejar, y más difícil aún de recuperar que cualquier otro tipo de riesgo.<sup>15</sup>
- **Riesgo Estratégico:** este tipo de riesgo se incurre cuando la estrategia de penetración de mercado de una empresa es errónea y por ende la inversión inicial nunca se recupera, no existe punto de equilibrio.
- **Riesgo Legal:** este tipo de riesgo puede presentarse por errores, fallas o insuficiencias de documentación legal, o normas que rigen un estado dando lugar al pago de indemnizaciones y pérdidas por vacíos legales.

---

<sup>13</sup> ASFI, Recopilación de Normas para Servicios Financieros, Libro 3º, Título I, Capítulo I, Sección 1, art. 3, p. 3

<sup>14</sup> BCBS, p.159

<sup>15</sup> PD. Morgan Chase Bank N.A., Manual de Gestión de Riesgo Reputacional, 2014, p. 2

### **1.3. RIESGO OPERACIONAL Y RIESGO OPERATIVO**

#### **1.3.1. RIESGO OPERACIONAL**

LA Global Association of Risk Professional (GARP), el Embrechts et al., (2003) y el BCBS, han presentado lo que hasta ahora es la definición más generalizada de riesgo operacional.

El riesgo operacional se define como “El riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal pero excluye el riesgo estratégico y el reputacional.”<sup>16</sup>

#### **1.3.2. RIESGO OPERATIVO**

Según la Ley Nro. 393 “Ley de Servicios Financieros”, el riesgo operativo “Es la posibilidad y probabilidad de que una entidad de intermediación financiera incurra en pérdidas por fraude interno y externo, fallas en las personas, procesos y sistemas, eventos internos de orden estratégico y operativo y otros eventos externos.”<sup>17</sup>

Según la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, el riesgo operativo “Es la posibilidad o probabilidad de que una entidad supervisada incurra en pérdidas por fraude interno o externo, fallas en las personas, procesos y sistemas, eventos internos de orden estratégico y operativo y otros eventos externos”.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> BCBS,p.159

<sup>17</sup> Ley 393 p. 183 - 184

<sup>18</sup> ASFI, Recopilación de Normas para Servicios Financieros, Libro 3°, Titulo I, Capitulo I, Sección I, Artículo 3°, p.3

Según la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero PROFIM, el riesgo operativo “es el riesgo de sufrir pérdidas como resultado de inadecuados procesos y/o fallas en las personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición engloba el riesgo legal pero excluye el riesgo estratégico y el riesgo reputacional”.<sup>19</sup>

En resumen, podemos indicar que el riesgo operativo es la posibilidad de sufrir pérdidas a consecuencia de la implementación de inadecuados procesos, fallas ocasionadas por personas, sistemas tecnológicos o debido a la ocurrencia de eventos externos no controlables por la Institución se considera al riesgo legal pero se excluye al riesgo estratégico y reputacional.<sup>20</sup>

### **1.3.3. RIESGO OPERACIONAL VS. RIESGO OPERATIVO**

En el punto 1.3.1., se definió a los riesgos operacionales y a partir de allí se establece que estos riesgos se encuentran asociados a los procesos, es decir donde no exista un proceso que pueda resultar afectado no existen riesgos operacionales.

Resulta importante establecer la diferencia que existe entre riesgo operacional y riesgo operativo, en 1994 el BCBS empleo el término “Riesgo de Operaciones” u “Operations Risk”, hasta que en 1998 modificó la semántica a “Operational Risk” o “Riesgos Operacionales”.

En la literatura anglosajona está ampliamente aceptado el término “Operational Risk”, no obstante, en la literatura española se ha utilizado el término “Riesgo Operativo” y “Riesgo Operacional” indistintamente, lo cual

---

<sup>19</sup> Guías para la Gestión de Riesgos, Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero PROFIM, Primera Edición, Julio 2008, La Paz – Bolivia, p 15

<sup>20</sup> Fernández Laviada, 2010

genera confusión cuando se trata de establecer la terminología y su definición apropiada en las Entidades Financieras y No Financieras.

Por lo tanto, en el presente trabajo se considera el termino y definición de **Riesgo Operacional** previamente explicada y se establece que el riesgo operativo forma parte del riesgo operacional; asimismo se entenderá que ASFI hace mención al riesgo operacional en su normativa aunque este es denominado como riesgo operativo.

#### **1.4. GESTIÓN DE RIESGOS**

Toda actividad que realice un ser humano está expuesta a riesgos de diversa índole los cuales influyen de distinta forma en los resultados esperados, la capacidad de identificar las probables eventualidades, su origen y posible impacto se constituye en una tarea difícil pero necesaria para el logro de los objetivos.

La gestión de riesgos es parte esencial de la gestión estratégica de cualquier empresa, se centra en la identificación y tratamiento de los riesgos que están relacionados con las actividades, identifica los factores que pueden afectar a la organización, incrementa la probabilidad de éxito y reduce tanto la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos generales; la gestión de riesgos debe estar integrada a la cultura organizacional y se considera como un proceso continuo y en constante desarrollo.

“La gestión eficaz de los riesgos ha sido siempre un punto clave en el desarrollo de las empresas más exitosas. Los continuos riesgos emergentes en el entorno empresarial actual hace que sea cada vez más difícil para los ejecutivos tener la confianza que los planes y estrategias definidos se

concretarán según lo esperado. Uno de los principales motivos, es que el impacto que pueden tener los riesgos actualmente se multiplica a consecuencia del veloz movimiento de las tendencias de negocio e innovaciones tecnológicas, como las redes sociales, tecnologías móviles y bigdata. La velocidad del riesgo es mucho mayor ahora que años atrás, motivando que las compañías busquen estar más y mejor preparadas para responder ante ello”.<sup>21</sup>

“Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas”.<sup>22</sup>

“En los últimos años, las tendencias internacionales has registrado un importante cambio de visión en cuanto a la gestión de riesgos: de un enfoque de gestión tradicional hacia una gestión basada en la identificación, monitoreo, control, medición y divulgación de los riesgos.”<sup>23</sup>

ESQUEMA TRADICIONAL	ESQUEMA NUEVO
La evaluación de riesgo es histórica y se desempeña eventualmente	La evaluación de riesgo es continua y recurrente.
La evaluación del riesgo detecta y reacciona	La evaluación del riesgo anticipa y previene.
La evaluación de riesgos se enfoca en las transacciones financieras y los controles internos	La evaluación de riesgos se enfoca en la identificación, medición y control de riesgos, velando que la organización logre sus objetivos con un menor impacto de riesgo posible.
Cada función es independiente. Pocas funciones tratan de la evaluación de riesgo	La evaluación de riesgos está integrada en todas las operaciones y líneas de negocios.
No hay una política de evaluación de riesgos	La política de evaluación de riesgo es formal y claramente entendida.

**Fuente: ASFI, Matriz de riesgo, evaluación y gestión de riesgos.**

<sup>21</sup> Deloitte, *Encuesta de Inteligencia en la Gestión del Riesgo Empresarial*, Octubre 2004

<sup>22</sup> Estándar Australiano, *Administración de Riesgos*, AS/NZS 4360:1999, p.5

<sup>23</sup> ASFI, *Matriz de Riesgo, evaluación y gestión de riesgos*, p. 1

### **1.4.1. EL RIESGO OPERACIONAL EN ENTIDADES FINANCIERAS**

Las Entidades Financieras desde siempre se han preocupado por gestionar los riesgos a los cuales se encuentran expuestas, inicialmente se preocuparon por asegurar que las empresas y personas que se favorecieron con créditos cumplan con las obligaciones que contraían (riesgo de crédito), luego se dieron cuenta de la potencialidad del mercado bursátil y empezaron a operar en este mercado, dando paso a nuevos riesgos que surgieron de las variaciones en las tasas de cambio, interés, valor de las colocaciones, etc. (riesgo de mercado); pero a partir de la década de los 90 se evidenció la fuerza de un tipo de riesgo que silenciosamente quebró grandes Instituciones Financieras alrededor del mundo, hoy denominado riesgo operacional; este riesgo cobro importancia por lo cual los Supervisores Bancarios y las Entidades Financieras se preocuparon por gestionarlo de forma íntegra.

La inclusión del riesgo operacional en el Nuevo Acuerdo de Capitales de Basilea más conocido como Basilea II, refleja uno de los cambios más significativos en la gestión bancaria, donde su importancia está desplazando el tradicional interés por los riesgos de crédito, de mercado y liquidez, centrando los esfuerzos actuales del sector en la gestión de este riesgo el cual presenta un carácter cualitativo lo cual dificulta el desarrollo de herramientas de identificación, medición y control.

La importancia del riesgo en toda actividad económica es incuestionable y aún más en las Entidades Financieras cuya preocupación tradicional está centrada en la gestión del riesgo de crédito, riesgo de liquidez y del riesgo de mercado, el desempeño de estas entidades dependerá de la gestión de riesgos inherentes a su actividad considerando que alguno de estos riesgos son de compleja identificación y de difícil medición tal es el caso del riesgo operacional.

## 1.5. GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL

Irónicamente el riesgo más antiguo y reconocido en cualquier industria, el que mayor desastres y pérdidas ha ocasionado, ha sido el último, por el momento, en recibir un tratamiento conceptual, definirse claramente y gestionarse de una manera proactiva y global.

La gestión del riesgo operacional no es una práctica nueva en el sector financiero, siempre ha sido importante para los bancos evitar el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir errores en el procesamiento de las operaciones, etc., lo que resulta nuevo, es la perspectiva que se ha dado a la gestión del riesgo operacional como una disciplina completa que presenta una práctica integral comparable a la gestión del riesgo de crédito, de liquidez o de mercado.

Un número creciente de organizaciones han llegado a la conclusión de que la gestión del riesgo operacional otorga seguridad y solvencia a un banco, por lo cual el tratamiento de este riesgo está en constante avance y perfeccionamiento.

### 1.5.1. ETAPAS DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI establece que las etapas de la Gestión del Riesgo Operacional son seis: identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación.

1. **Identificación:** Es un proceso que se dirige a reconocer y entender los diferentes tipos de riesgos que existen en las operaciones que realiza la Entidad Supervisada, y aquellos que pueden surgir de iniciativas de nuevos productos y operaciones.

2. **Medición:** Es la etapa en la cual la Entidad Supervisada, a través de las herramientas que desarrolla, cuantifica sus niveles de exposición a los diferentes riesgos que se encuentran presentes en las operaciones que realiza. La medición efectuada considera frecuencia e impacto de las pérdidas que podrían acontecer, dada la ocurrencia de eventos adversos.
3. **Monitoreo:** Consiste en el establecimiento de procesos de control al interior de la Entidad Supervisada, que está asociado entre otros a los sistemas de información que facilitan el seguimiento de la gestión integral de riesgos, ayudando a detectar y corregir oportunamente deficiencias y/o incumplimientos en políticas, procesos y procedimientos para cada uno de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la Entidad Supervisada.
4. **Control:** Es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso, que puede originar pérdidas a la entidad supervisada.
5. **Mitigación o tratamiento:** Corresponde a las acciones realizadas, los mecanismos y/o coberturas implementadas por la Entidad Supervisada, para reducir al mínimo las pérdidas incurridas, como consecuencia de la materialización de los sucesos o eventos adversos motivadores de riesgos.
6. **Divulgación o Comunicación:** Acción orientada a establecer y desarrollar un plan de comunicación que asegure de forma periódica la distribución de información apropiada, veraz y oportuna, relacionada con la Entidad Supervisada y su proceso de gestión integral de riesgos, destinada al Directorio u Órgano equivalente, así como a las distintas

áreas que participan en la toma de decisiones y en la gestión de riesgos. Esta etapa debe coadyuvar a promover un proceso crítico de auto - diagnóstico sobre la gestión integral de riesgos.

### **1.5.2. TIPOS DE EVENTOS POR RIESGO OPERACIONAL**

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en coordinación con el sector bancario, identificó siete tipos de eventos relativos al riesgo operacional que pueden ocasionar pérdidas sustanciales para las Entidades Financieras:

- 1. *Clientes, productos y prácticas empresariales:*** Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación frente a clientes concretos y de prácticas de mercado no permitidas.
- 2. *Daños a activos materiales:*** Se define como pérdidas por daños o perjuicios a activos fijos debido a desastres naturales u otros acontecimientos.
- 3. *Ejecución, entrega y gestión de procesos:*** Se define como las pérdidas derivadas de errores en ejecución de procesos, operaciones o transacciones, en la administración y diseño de procesos y en las relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.
- 4. *Fraude externo:*** Se define como pérdidas derivadas de alguna acción por parte de personas ajenas a la institución encaminadas a defraudar, apropiarse de bienes de forma indebida, soslayar la legislación o eludir regulaciones.
- 5. *Fraude interno:*** Se define como pérdidas derivadas de alguna acción con intención de defraudar, apropiarse de bienes indebidamente, soslayar

regulaciones o leyes o eludir a políticas institucionales en las que se encuentra implicada uno o más funcionarios de la entidad.

**6. Interrupción en el negocio y fallos en el sistema:** Se define como las pérdidas derivadas de la interrupción de operaciones a causa de problemas en los sistemas.

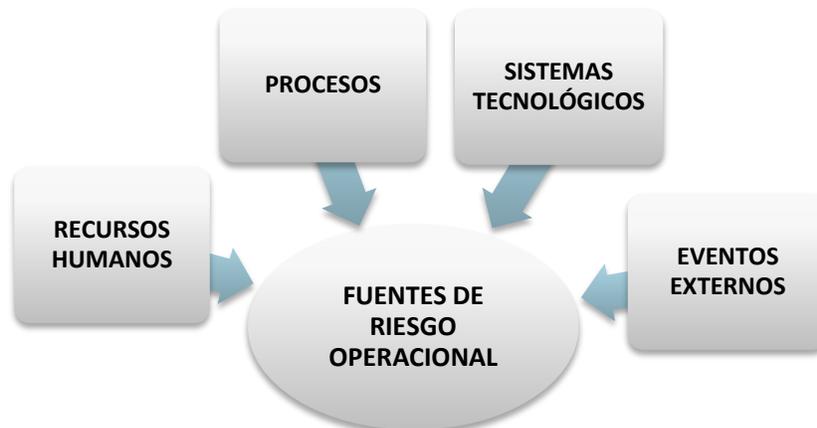
**7. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:** Se define como pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales sobre higiene o seguridad en el trabajo y sobre reclamos por daños personales o sobre casos relacionados con discriminación.

### **1.5.3. FUENTES GENERADORAS DE RIESGO OPERACIONAL**

Las principales fuentes generadoras de riesgo operacional son:

- **Recursos Humanos:** Son los riesgos operacionales resultantes de la inadecuada gestión del capital humano que ejecuta el proceso, falta de entrenamiento. Entre los ejemplos de esta fuente de riesgo operacional tenemos: negligencia, deficiencias de conocimiento, destreza y/o experiencia, desmotivación, violación de políticas, inapropiadas relaciones interpersonales, ambiente laboral desfavorable, entre otros.
- **Procesos:** Son los riesgos operacionales generados por deficiencias en el diseño, en la ejecución de las actividades y/o por ausencia de algún procedimiento. Entre los ejemplos de esta fuente de riesgo operacional tenemos: deficiencias o falta de actualización de los procesos, controles inadecuados, ausencia de procedimientos o políticas, entre otros.

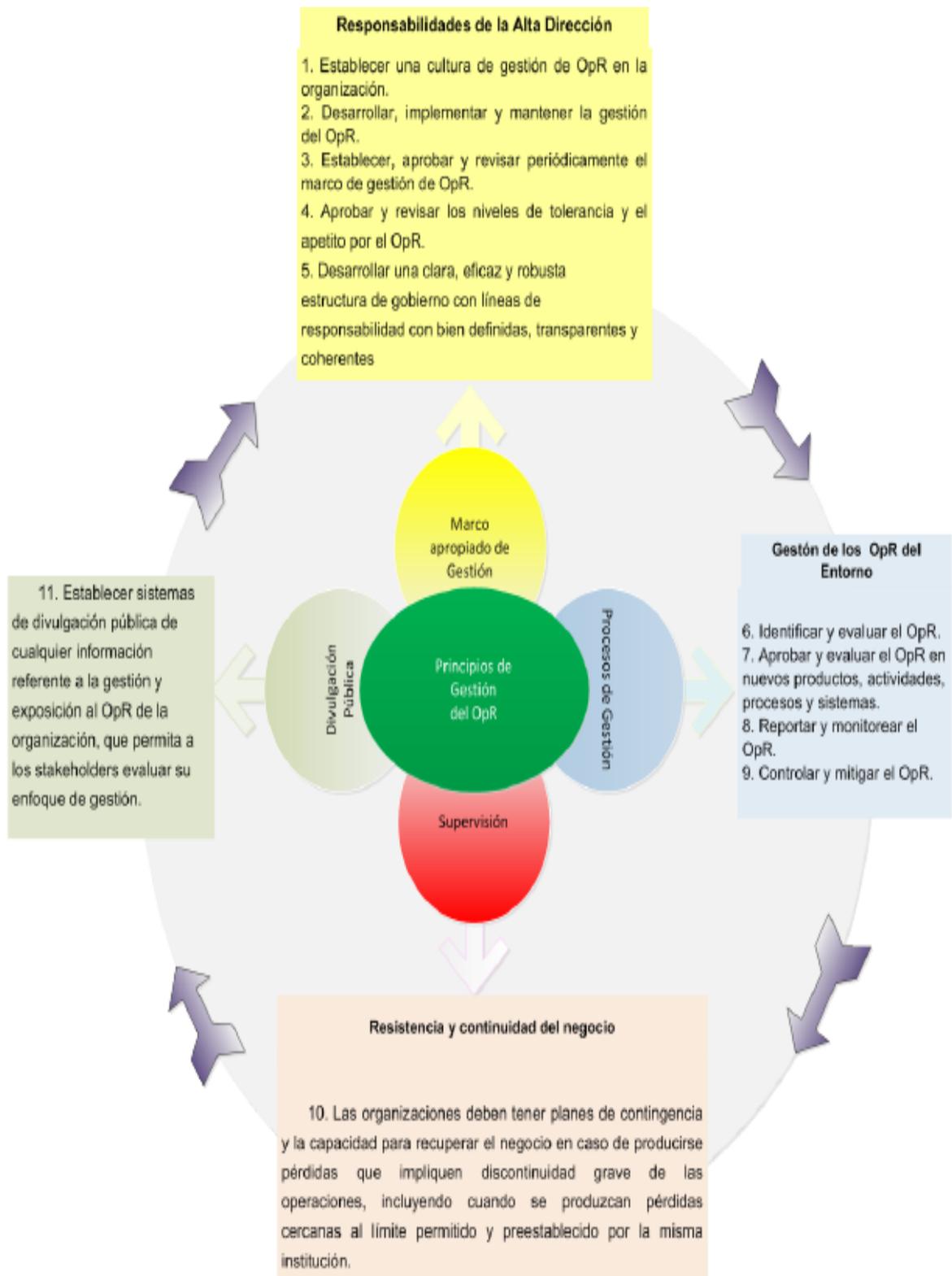
- **Sistemas tecnológicos:** Son los riesgos operacionales producto de las vulnerabilidades presentes en los sistemas, en particular por fallas o insuficiencia tecnológica. Entre los ejemplos de esta fuente de riesgo operacional tenemos: errores de programación, caídas del sistema informático, procesamiento erróneo de la información, entre otros.
- **Eventos externos:** Son aquellos riesgos originados por circunstancias adversa o cambios generados por el entorno en que se desenvuelve la Organización, generalmente producto de cambios climáticos o eventos causados por terceros. Entre los ejemplos de esta fuente de riesgo operacional tenemos: desastres naturales, atentados, ataques vandálicos, cambios de regulación, leyes, entre otros.



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 1.5.4. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL

A partir de BCBS-BIS (2014), BCBS - BIS (2011) y BCBS - BIS (2003), se detecta como el Comité de Basilea ha avanzado en sus propuestas de Gestión de Riesgo Operacional para las Entidades Financieras. Básicamente propone examinar tres aspectos centrales: la estructura de gobierno, la gestión del riesgo y la divulgación de la información. El siguiente gráfico resume los principios de la Gestión del Riesgo Operacional:



**Fuente: BCBS -BIS (2014, 2011) y Jiménez (2013)**

### **1.5.5. GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL POR LÍNEAS DE NEGOCIO**

El Comité de Supervisión Bancaria BCBS propone que se analice al riesgo operacional por líneas de negocio, el Nuevo Marco de Capital de Basilea II establece ocho líneas de negocios, que son las relevantes para el cálculo de capital por riesgo operacional y para las cuales se deben asignar las actividades primarias y auxiliares de cada Entidad Financiera. Las ocho líneas de negocios son las siguientes: financiación empresarial; negociación y ventas; banca minorista; banca comercial; pagos y liquidación; servicios de agencia; administración de activos e intermediación minorista.

Se estima que al subdividir a la Entidad Financiera por líneas de negocios resulta más sencillo focalizar donde se ubican los riesgos operacionales con lo cual se trata de garantizar la eficacia del modelo de gestión del riesgo operacional. La definición de cada una de las líneas de negocio y sus actividades asociadas se presenta en el siguiente cuadro:

LÍNEA DE NEGOCIO	ACTIVIDADES
1. Financiación empresarial o corporativa	i) Asesoramiento y servicios relacionados con fusiones y adquisiciones de empresas. ii) Servicios relacionados con operaciones de underwriting, titulización (actuando como entidad inversora) y privatizaciones. iii) Estudios de inversiones y análisis financiero y otras formas de asesorías relacionadas con las operaciones de instrumentos financieros. iv) Asesoramiento a empresas en materia de estructura de capital.
2. Negociación y ventas	i) Negociación por cuenta propia de instrumentos de renta fija, renta variable, divisas, crédito, financiamiento, posiciones propias en valores, titulaciones (actuando como entidad originadora), operaciones con pacto de recompra. ii) Negociación en nombre de terceros de: instrumentos de renta fija, renta variable, divisas, crédito, financiamiento, operaciones con pacto de recompra.
3. Pagos y liquidación	i) Pagos y recaudaciones. ii) Transferencia de fondos. iii) Compensación y liquidación.
4. Servicios de agencia	i) Custodia y administración de instrumentos financieros por cuenta de clientes, incluidos el depósito y servicios conexos como la gestión de efectivo y de garantías reales. ii) Fideicomisos.
5. Administración de activos	i) Administración de fondos: agrupados, segregados, minoristas, institucionales, cerrados, abiertos, participaciones accionariales. Por ejemplo, fondos de inversión y fondos mutuos.
6. Intermediación minorista	i) Recepción y ejecución de órdenes de clientes referidas a instrumentos financieros. ii) Colocación de instrumentos financieros sin aseguramiento, por ejemplo, acciones, productos derivados, bonos.
7. Banca minorista Actividades realizadas con personas o PYMEs	i) Aceptación de depósitos y otros fondos reembolsables del público. ii) Préstamos. iii) Arrendamiento financiero y factoraje. iv) Servicios bancarios, incluyendo los de fideicomiso y testamentarios y otros servicios bancarios (tarjetas de crédito y débito, transferencia de fondos y otros pagos en nombre de clientes).
8. Banca comercial	i) Aceptación de depósitos y otros fondos reembolsables. ii) Financiamiento de proyectos, bienes raíces, comercio exterior, comercial. iii) Arrendamiento financiero y factoraje. iv) Préstamos, garantías y letras de cambio. v) Servicios bancarios y actividades auxiliares como servicios de pagos (tarjetas de crédito y débito, transferencia de fondos y otros pagos en nombre de clientes). vi) Ingresos netos en instrumentos de capital que no forman parte de la cartera de negociación ni de las participaciones permanentes.

**Fuente: BCBS -BIS**

## **1.6. DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO - ASFI**

### **1.6.1. AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO**

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI, es la Institución que se encarga de regular, supervisar y controlar a las Entidades de Intermediación Financiera y Entidades del Mercado de Valores, velando por la preservación y sano funcionamiento del Sistema Financiero del país; está facultada a emitir reglamentos específicos bajo las directrices establecidas en la Constitución Política del Estado y la Ley Nro. 393 “Ley de Servicios Financieros”.

“La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI, tiene por objeto regular, controlar y supervisar los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado, la presente Ley y los Decretos Supremos reglamentarios, así como la actividad del mercado de valores, los intermediarios y entidades auxiliares del mismo.”<sup>24</sup>

La ASFI, en cumplimiento del mandato que se le asignó en la Constitución Política del Estado y la Ley Nro. 393 “Ley de Servicios Financieros”, regula y supervisa:

- Los ahorros del público colocados en las Entidades de Intermediación Financiera.
- El acceso universal a los servicios financieros.
- Los medios transaccionales financieros.
- El cumplimiento de políticas y metas de financiamiento establecidas por el Órgano Ejecutivo del nivel central del Estado.

---

<sup>24</sup> Ley 393 art. 16

- El servicio brindado al consumidor financiero e investiga denuncias en el ámbito de su competencia.
- El financiamiento destinado a vivienda, principalmente de interés social.
- La transparencia de información en el sistema financiero
- La prestación de servicios financieros con atención de calidad.
- La estabilidad, solvencia y eficiencia del sistema financiero.

### **1.6.2. RESOLUCIÓN ASFI Nro. 798/2013 - CIRCULAR ASFI/203/2015**

En fecha 4 de diciembre de 2013, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, emitió la Resolución ASFI Nro. 798/2013 a través de la cual aprueba y pone en vigencia las “Directrices Básicas para la Gestión del Riesgo Operativo”; documento que fue incorporado al Libro 3°, Título V, Capítulo II, de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros; asimismo emite la Circular ASFI/207/2013 mediante la cual socializa el Reglamento y establece que la aplicación de los lineamientos es obligatoria y de estricto cumplimiento para las Entidades de Intermediación Financiera y Empresas de Servicios Financieros Complementarios que cuentan con licencia de funcionamiento emitida por ASFI.

### **1.6.3. DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO**

Las "Directrices Básicas para le Gestión del Riesgo Operativo" aprobadas el 4 de diciembre de 2013 mediante Resolución administrativa Nro. 798/2013 se encuentran incorporadas en el Libro 3°, Título V, Capítulo II, de la Recopilación de Normas para el Sistema Financiero; este documento sufrió

modificaciones en diciembre de 2015, las cuales fueron socializadas por ASFI a través de la Circular ASFI/358/2015 (Anexo I).

El Reglamento emitido por ASFI, en relación a la Gestión de Riesgo Operacional, establece lineamientos básicos que las Entidades Supervisadas deben considerar durante la implementación de la Gestión del Riesgo Operacional al interior de sus Organizaciones. Asimismo, el documento incorpora disposiciones referidas a los factores de riesgo operacional, la realización de un inventario de procesos que identifique a los procesos críticos de las Entidades, la definición del perfil de riesgos de la Entidad, la implementación de la simulación de escenarios como parte de la gestión de riesgo operacional, planes de contingencia y de continuidad del negocio, la identificación de riesgos operacionales asociados a la creación de nuevos productos y servicios financieros, también el documento señala las funciones y responsabilidades que deben cumplir las distintas instancias que participan activamente dentro de la gestión del riesgo operacional. Por otra parte, determina la conformación de una base histórica de datos de eventos de riesgo operativo y de pérdidas, la misma que deberá ser reportada a la Central de Información de Riesgo Operativo (CIRO) administrada por ASFI.

El Reglamento se encuentra compuesto por las siguientes nueve secciones:

- **Sección I "Aspectos Generales":** En esta sección del Reglamento se establecen los aspectos generales en los que se determina el objeto de la norma, el ámbito de aplicación el cual está dirigido a las Entidades de Intermediación Financiera y Empresas de Servicios Financieros Complementarios, con excepción de las Casas de Cambio, que cuenten con Licencia de Funcionamiento emitida por ASFI. Asimismo, se detallan las definiciones utilizadas en la directriz.

- **Sección II "Lineamientos para la Gestión del Riesgo Operativo":** En esta sección del Reglamento se establecen los lineamientos que deben considerar las Entidades Supervisadas, para la implementación de la Gestión del Riesgo Operacional, en base a principios y etapas establecidas para este propósito. Asimismo, se introducen disposiciones referidas a los factores de riesgo operacional a los cuales se encuentran expuestas las Entidades Supervisadas y la realización de un inventario de procesos.
  
- **Sección III "Políticas y procedimientos para la Gestión del Riesgo Operativo":** En esta sección del Reglamento se establece que las políticas y procedimientos que las Entidades Supervisadas deben desarrollar, deben contemplar aspectos tales como: el perfil de riesgos, simulación de escenarios, tratamiento de excepciones cuando corresponda, procesamiento de la información, planes de contingencias y de continuidad del negocio. Adicionalmente se incorporan aspectos referidos a la creación de nuevos productos.
  
- **Sección IV "Estructura Organizativa, Funciones y Responsabilidades en la Gestión del Riesgo Operativo":** En esta sección del Reglamento se establece la estructura organizativa, las funciones y responsabilidades del Directorio u Órgano Equivalente, Gerente General, Comité de Riesgos y Unidad de Gestión de Riesgos, instancias responsables por la Gestión del Riesgo operacional aspecto que debe ser considerado por la Entidad Supervisada al definir su estructura organizativa. Asimismo se establecen los requisitos mínimos que los integrantes del Comité de Riesgos y de la Unidad de Riesgos deben cumplir respecto a su formación profesional y experiencia.

- **Sección V "Registro de Eventos de Riesgo Operativo":** En esta sección del Reglamento se establece que la Entidad Supervisada durante el registro de eventos de riesgo operacional, debe considerar la categorización de los mismos y la clasificación de dichos eventos según líneas de negocios. Asimismo, se establecen disposiciones relativas a la conformación de una base de datos de eventos y pérdidas, así como el seguimiento a los eventos de riesgo operacional que debe realizar la Entidad Supervisada.
  
- **Sección VI "Sistemas de Información para la Gestión del Riesgo Operativo":** En esta sección del Reglamento se establecen los aspectos que deben considerar las Entidades Supervisadas en cuanto al desarrollo e implementación de sistemas de información y reportes que le permitan una gestión eficiente del riesgo operacional.
  
- **Sección VII "Rol de la Unidad de Auditoría Interna":** En esta sección del Reglamento se establecen el rol que la auditoría interna debe cumplir en cuanto a la gestión del riesgo operacional a través del establecimiento de funciones.
  
- **Sección VIII "Otras Disposiciones":** En esta sección del Reglamento se establecen otras disposiciones relacionadas con la responsabilidad en cuanto al cumplimiento y difusión de las Directrices, así como las sanciones derivadas de su incumplimiento e inobservancia.
  
- **Sección IX "Disposiciones Transitorias":** En esta sección del Reglamento se establecen disposiciones transitorias que establecen el plazo de adecuación para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Directriz.

## **1.7. INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO (IFD) DE BOLIVIA**

La Ley Nro. 393 “Ley de Servicios Financieros” define a la Institución Financiera de Desarrollo (IFD) como “Entidad de Intermediación Financiera Bancaria, que se basa en la oferta de productos, servicios y operaciones autorizadas y disponibles con destino hacia clientes en general, empresas de cualquier tamaño y tipo de actividad económica.”<sup>25</sup>

Las IFD’s son entidades financieras que se encuentran reguladas y supervisadas por ASFI y tienen la obligatoriedad de aplicar y dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.

Según la Ley Nro. 393 Ley de Servicios Financieros, las IFD’s son organizaciones sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia y con duración indefinida, creadas para brindar servicios financieros bajo un enfoque integral contribuyendo al progreso económico – social de las personas y las organizaciones, asimismo contribuyen al desarrollo sostenible de los pequeños productores y de la micro y pequeña empresa del área rural y periurbana principalmente; y se encuentran reguladas y supervisadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI.

### **1.7.1. OPERACIONES DE LAS IFD’S DE BOLIVIA**

El Reglamento para Instituciones Financieras de Desarrollo emitido por ASFI, establece en la Sección 4 "Funcionamiento de la Institución Financiera de Desarrollo" que estas Instituciones están autorizadas a realizar las siguientes operaciones:

---

<sup>25</sup> Ley Nro. 393, Ley de Servicios Financieros, Glosario de Términos, p. 179

- Operaciones Pasivas
- Operaciones Activas, Contingentes y de Servicios
- Administración de Fideicomisos
- Corresponsal Financiero
- Programas del Sector Público
- Inversiones

Y quedan prohibidas a realizar las siguientes operaciones:

- Otorgar créditos a los asociados de capital fundacional o capital ordinario.
- Otorgar o mantener créditos u otros activos de riesgo con personas naturales o jurídicas o vinculadas a ellas.
- Otorgar créditos con garantía de certificados de capital fundacional u ordinario.
- Realizar operaciones no concordantes con su objetivos y fin social.
- Otorgar o mantener créditos, inversiones u otras operaciones contingentes con un prestatario o grupo de prestatarios al margen de los límites permitidos en la Ley de Servicios Financieros.
- Transferir cartera de créditos, salvo que se cumpla con el procedimiento establecido para estos casos.
- Contratar, para la provisión de productos y/o servicios, a empresas o personas vinculadas con los fundadores, miembros de la Asamblea, directores, ejecutivos o miembros de los Comités así como a personas naturales o jurídicas que hubiesen otorgado financiamiento o donaciones.
- Transferir, ceder o vender activos de la Entidad sin autorización previa de ASFI.
- Otorgar como garantía sus activos.

- Recibir de personas naturales o jurídicas, bajo cualquier modalidad, depósitos del público para su colocación en activos de riesgo sin autorización de ASFI.

### 1.7.2. INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO CON LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO EMITIDA POR ASFI

Las Instituciones Financieras de Desarrollo que cuentan con licencia de funcionamiento emitida por ASFI al 31 de diciembre de 2016 son siete (7): Cidre, Fubode, Crecer, Diaconía Frif, Idepro, Impro y Fondecó.



### ENTIDADES SUPERVISADAS CON LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

Información actualizada al 31 de diciembre de 2016

Instituciones Financieras de Desarrollo		Oficina Central	Cobertura por departamento								
			Chuquisaca	La Paz	Cochabamba	Oruro	Potosí	Tarja	Santa Cruz	Beni	Pando
1	CIDRE - IFD	Cochabamba	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	FUBODE - IFD	Cochabamba	x	x	x	x	x	x	x		
3	CRECER - IFD	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4	DIACONÍA FRIF - IFD	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	
5	IDEPRO - IFD	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6	IMPRO - IFD	La Paz		x							
7	FONDECO - IFD	Santa Cruz						x	x		

**Fuente:** Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI – Dic. 2016

- **Centro de Investigación y Desarrollo Regional - CIDRE:** Institución Financiera de Desarrollo, sin fines de lucro, fundada en la ciudad de Cochabamba en 1981 y reconocida oficialmente según Resolución Suprema de la Presidencia de la República Nro. 198799 y 2128172, bajo las leyes vigentes en Bolivia.

CIDRE, es una entidad especializada en actividades de microcrédito otorgadas a productores campesinos y a micro y pequeñas empresas rurales y periurbanas, concentrando más del 50% de su cartera en el área rural. En la gestión 2015 CIDRE IFD procedió a la adecuación de su estatuto como Institución Financiera de Desarrollo (IFD) en cumplimiento al reglamento de ASFI aprobado para el efecto en septiembre de 2014. En fecha 29 de junio de 2016, la Institución obtiene el permiso de ASFI para constituirse como accionista fundador y mayoritario del futuro Banco Pyme de Mi Tierra S.A. y el 9 de septiembre del mismo año obtuvo su licencia de funcionamiento como IFD.<sup>26</sup>

- **Fundación Boliviana para el Desarrollo - FUBODE:** A partir de 1993, Visión Mundial implementa programas de micro finanzas a través de la creación y desarrollo de Instituciones de Micro finanzas en los países donde estaba presente. De esta manera nace FUBODE en Bolivia, un 24 de abril de 1997, para trabajar con pequeños emprendedores de las poblaciones más vulnerables de Bolivia, preferentemente de las áreas de influencia de los Programas de Desarrollo de Área (PDA's).

Hoy FUBODE continúa trabajando para “Promover el Desarrollo Transformador Sostenible con valores cristianos, a través de servicios financieros y capacitación, dirigido a familias y comunidades empobrecidas del país, buscando mejorar su calidad de vida”. El logro de

---

<sup>26</sup> [www.cidre.org.bo](http://www.cidre.org.bo)

dicha misión se centra en dos tareas de acción: suministro de recursos como una Institución Financiera de Desarrollo (IFD) y creación de nuevos productos micro financieros.<sup>27</sup>

- **Crédito con educación Rural - CRECER:** Institución Financiera de Desarrollo que brinda servicios financieros y educativos a mujeres de escasos recursos económicos, con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Está presente en los nueve departamentos de Bolivia, principalmente en áreas rurales y periurbanas aunque en la actualidad se expandió también a las zonas urbanas. En los últimos años, producto de la demanda creciente, ha ampliado su oferta a los varones, que actualmente representan el 10% de la cartera de CRECER.

Cuenta con una oferta variada de servicios financieros, creados y planificados en base a las necesidades reales de las socias. Aplica la tecnología de la Banca Comunal, un sistema crediticio de garantía solidaria, que permite además el ahorro y el préstamo interno, al que se complementa con módulos educativos. Su filosofía busca el bienestar y la superación de las mujeres bolivianas, especialmente de aquellas que tienen menores oportunidades económicas.<sup>28</sup>

- **Diaconia Fondo Rotatorio de Inversión y Fomento - DIACONIA FRIF:** La Institución inicia operaciones en el año 1991 con una oficina en la ciudad de La Paz, la cual se encontraba en inmediaciones de la céntrica plaza Alonso de Mendoza; otorgando créditos para la compra de terrenos y la construcción de viviendas de 21 beneficiarios. El año 1992 inicia operaciones en la ciudad de El Alto - Zona Juan Pablo II, desde donde se atendían también al área rural. Para 1998 Diaconia FRIF obtiene la

---

<sup>27</sup> [www.fubode.org](http://www.fubode.org)

<sup>28</sup> [www.crecer.org.bo](http://www.crecer.org.bo)

aprobación de su personería jurídica y sus estatutos por parte de la prefectura del departamento de La Paz. A inicios del año 2002 la Fundación da curso para que se pueda comenzar a operar con Bancas Comunales, créditos destinados a mujeres de bajos recursos y que realizan una autogestión de sus recursos. A partir del año 2006 inicia un periodo de crecimiento con la apertura de nuevas agencias en otros departamentos de Bolivia.

En la actualidad Diaconía tiene 25 años al servicio de la población boliviana, cuenta con 58 agencias en todo el territorio nacional brindado oportunidad laboral a cerca de 600 funcionarios.

DIACONIA FRIF - IFD, después del periodo de adecuación establecido por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI; ha cumplido con todos los requisitos operativos y documentales normativos, lo que le a permitido obtener su licencia de Funcionamiento en fecha 09 de Septiembre de 2016.<sup>29</sup>

- **Idepro Desarrollo Empresarial - IDEPRO:** Es una Institución Financiera sin fines de lucro, con una participación de 23 años en el mercado boliviano, otorgando financiamiento a pequeños productores, micro, pequeñas y medianas empresas del ámbito rural y urbano con operaciones y servicios especializados que contribuyen al mejoramiento de la productividad. **Idepro**, desde su concepción estuvo enfocada en brindar crédito a los sectores con menores posibilidades económicas, incorporándolos al sistema financiero de microempresarios, por lo que usualmente accedían a otras fuentes de fondos (familiares, amigos,

---

<sup>29</sup> [www.diaconia.bo](http://www.diaconia.bo)

prestamistas), siendo el principal objetivo, lograr una cobertura amplia y profunda en los sectores sociales de bajos ingresos.<sup>30</sup>

- **Incubadora de Microempresas Productivas - IMPRO:** Es una Institución Privada de Desarrollo Social cuyo funcionamiento legal se halla enmarcado en una Organización No Gubernamental (ONG) con Nro. de Registro 0523 inscrito debidamente en el Registro Único Nacional de ONGs y NIT 1005609020, iniciando actividades el año 1995 alcanzando su plena organización institucional en 1997. La institución ofrece una gama diversificada de productos de préstamo a micro y pequeños empresarios de áreas urbanas, semiurbanas y rurales del departamento de La Paz. IMPRO ofrece préstamos para promoción de negocios, vivienda, salud y educación, como parte de los esfuerzos constantes para apoyar a las familias que viven con bajos ingresos.<sup>31</sup>
- **Fondo de Desarrollo Comunal - FONDECO:** El Fondo de Desarrollo Comunal (FONDECO) es una Institución Financiera de Desarrollo que ofrece servicios financieros a micro y pequeños empresarios, y trabajadores agrícolas de las regiones rurales y semiurbanas de Bolivia. Desde su fundación en 1995, FONDECO ha ofrecido micro préstamos individuales y a través de la metodología de Banca Comunal.

### **1.7.3. ASOCIACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO**

La Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo (FINRURAL), es una Asociación Civil sin fines de lucro, constituida el 28 de Septiembre de

---

<sup>30</sup> [www.idepro.org](http://www.idepro.org)

<sup>31</sup> [www.improbolivia.org](http://www.improbolivia.org)

1993 cuya personería jurídica fue otorgada el 18 de octubre de 1995, mediante R.S. Nro. 216355.

FINRURAL es una organización especializada en Microfinanzas que agrupa las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) bolivianas que fueron incorporadas al ámbito de la Regulación de la Ley de Bancos y Entidades Financieras el año 2008.

El trabajo de FINRURAL se enfoca en facilitar y potencializar el acceso a servicios micro financieros con el fin de trabajar por el objetivo de expandir servicios financieros a la población rural, urbana y periurbana como una alternativa sostenible de lucha contra la pobreza y buscando reducir las diferencias económicas, sociales, de género y priorizando el financiamiento al sector productivo del país.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> [www.finrural.org.bo](http://www.finrural.org.bo)

# **CAPITULO III**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo de investigación se empleó el método deductivo, este método parte lo general hasta llegar a lo específico. El método deductivo comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones; o sea se refiere a un proceso donde existen determinadas reglas y procesos donde gracias a su asistencia, se llegan a conclusiones finales partiendo de ciertos enunciados o premisas.

### **2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Según Koria, "Tipo de investigación, es el esquema o marco estratégico que le da unidad, coherencia, secuencia y sentido práctico a todas las actividades que se emprenden para buscar respuestas al problema y objetivos planteados".<sup>33</sup>

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se emplearon los siguientes tipos de investigación: Descriptiva y Explicativa ya que se describirán los elementos y variables relacionadas con el tema y se explicaran sus causales para posteriormente concluir con la problemática planteada.

---

<sup>33</sup> Koria, Richard, 2007, p. 235

- **Investigación Explicativa**

Hernández Sampieri manifiesta, “los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; que están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos y sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da esta, o porque se relaciona dos o más variables”<sup>34</sup>

El presente trabajo de investigación tiene por objeto explicar la Gestión del Riesgo Operacional y sus características.

- **Investigación Descriptiva**

El estudio descriptivo, tiene el propósito de obtener descripciones detalladas de los fenómenos sociales, registrando minuciosamente todo cuanto sucede o, lo que es lo mismo, especifican características o propiedades importantes de personas, grupos, comunidades y otros. Desde el punto de vista científico, describir es medir, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, independientemente, para así descubrir lo que se investiga<sup>35</sup>.

### **3. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO**

La población, se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Hernández Sampieri, Roberto, 2003, p.126

<sup>35</sup> SUXO Ch. Nestor, “*Apuntes de Perfil de Tesis*” – EdiT. Educación y Cultura, La Paz, 2008, p. 16.

<sup>36</sup> Arias, Fidas, El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración, 3ra edición. Venezuela: Epistemes, 1999. P. 22.

Según Avendaño R. “La población es el conjunto de individuos o casos sobre los que se desea obtener información cuantitativa y cualitativa”<sup>37</sup>. Como también hace referencia el autor Sampieri “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

El Universo para la presente investigación, está basada en la información proporcionada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI obtenida de su página web con corte al 31 de diciembre de 2016.

El Universo para el presente trabajo de investigación asciende a siete (7) Instituciones Financieras de Desarrollo que cuentan con Licencia de Funcionamiento emitida por ASFI, considerando el reducido universo y para obtener un mejor estudio se consideró analizar a todo el universo.

#### **4. SUJETOS VINCULADOS A LA INVESTIGACIÓN**

Por las características de la presente investigación, los sujetos de estudio son las Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia más conocidas como IFD’s quienes son responsables de gestionar el riesgo operacional considerando su naturaleza, tamaño y complejidad de sus operaciones.

---

<sup>37</sup> Avendaño, R, 2011. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Educación y Cultura. Cochabamba – Bolivia P.39.

## 5. FUENTES Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN

“El método es un camino hacia un fin, en el conjunto de procedimientos racionales para obtener el fin que nos proponemos, es decir, las fases o etapas de la investigación con modalidad amplia y general de secuencia”.<sup>38</sup>

Los métodos y técnicas utilizadas para el desarrollo del presente trabajo de investigación se describen a continuación:

### ➤ **Análisis y Síntesis**

El análisis y la síntesis, son dos procesos que cumplen funciones importantes en la investigación. El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos, es observar sus características a través de una descomposición o disgregación de las partes que integran su estructura<sup>39</sup>.

El análisis presupone a la síntesis y viceversa. Análisis y síntesis son de manera correlativa y absoluta inseparables. La síntesis es una totalidad, la cual contiene todo el sistema de relaciones. Sintetizar es rehacer, recomponer, decir o representar mucho en poco, de manera fiel, justa y clara<sup>40</sup>.

### ➤ **Encuesta**

Consiste en obtener información de fuente directa de los sujetos de estudio, a través, de formularios expresamente estructurados que los encuestados

---

<sup>38</sup> Arandía, Lexin, 2006, p. 89

<sup>39</sup> ZORRILLA Arena S. et al. *Metodología de la Investigación*, 1ra. Edición, Ciudad de México, Editorial McGraw Hill Interamericana, 1999, p. 23.

<sup>40</sup> *Ibíd*em, pp. 24 -25.

llenar por sí mismos. La encuesta tiene la ventaja de que permite que puedan ponerse en circulación, y de manera simultánea, muchos ejemplares que serán distribuidos y llenados por los encuestados, en diferentes lugares geográficos, simplificando la labor del investigador en el tiempo.<sup>41</sup>El cuestionario estará dirigido al responsable de la Gestión de Riesgo Operacional al interior de las IFD's.

### ➤ **Rastreo bibliográfico y documental**

Consiste en realizar diferentes consultas bibliográficas y documental, en bibliotecas, sistemas informáticos (internet) y otros con el propósito de fundamentar la investigación.

Es una técnica de investigación documental y recolección de datos, que nutren la investigación científica, se encuentra en las fuentes de información, contenidas y registradas en documentos físicos, virtuales, digitalizados o magnéticos<sup>42</sup>.

Para el desarrollo de la presente investigación se empleó la técnica de rastreo bibliográfico y documental para conocer las tendencias sobre Gestión de Riesgo Operacional a nivel mundial.

## **6. TRABAJO DE CAMPO**

El trabajo de campo se realizó con la colaboración de los funcionarios de la Unidad de Gestión de Riesgos de las siete IFD's lo cual representa el 100% del universo a los cuales se les proporcionó un cuestionario el cual se encuentra como anexo al presente trabajo (Anexo II).

---

<sup>41</sup> Koria, Richard, 2007, p. 114

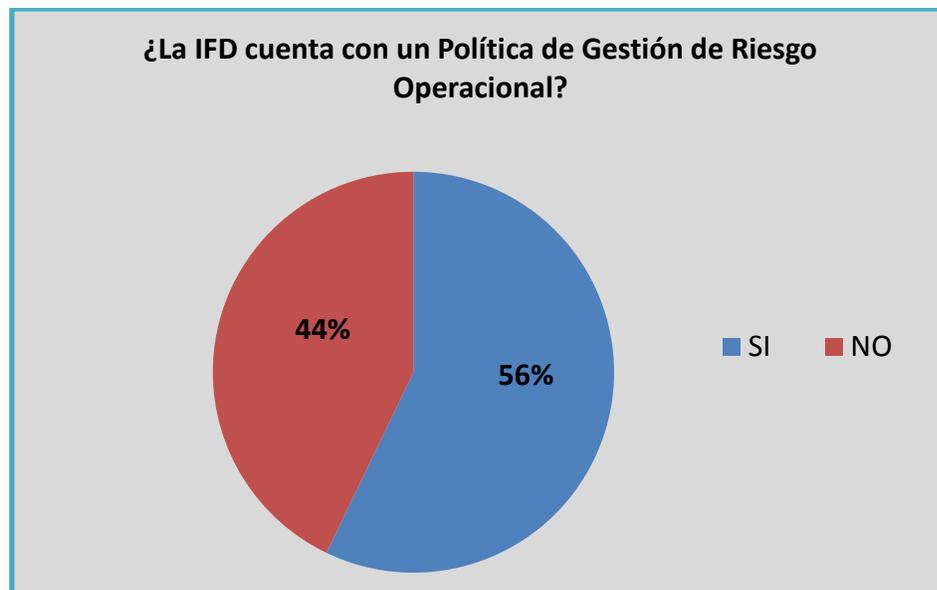
<sup>42</sup> MEJÍA Ibáñez R. L., "*Metodología de la Investigación*" – Edit. Artes Gráficas Sagitario, 2009 p. 168.

## 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

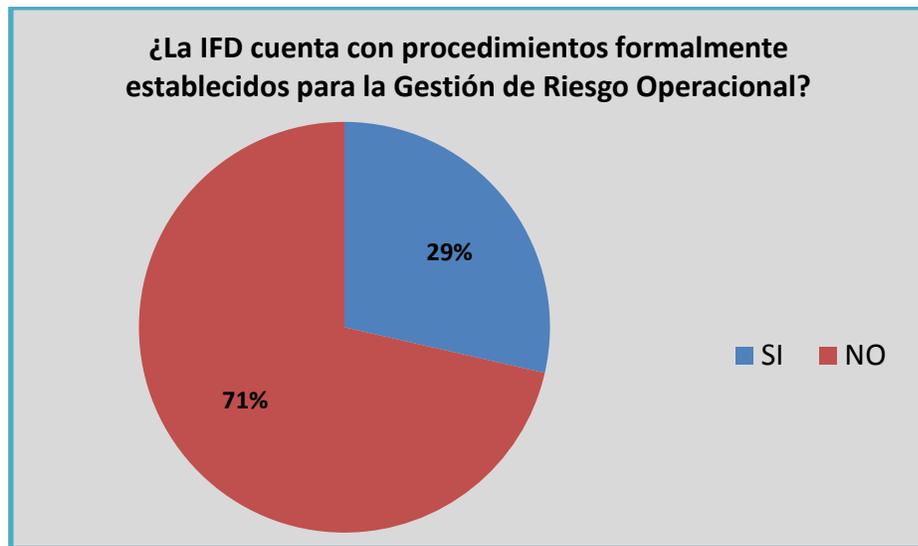
Los resultados de la investigación se encuentran expuestos en el orden de las secciones de la encuesta planteada.

### Parte I: Marco Normativo

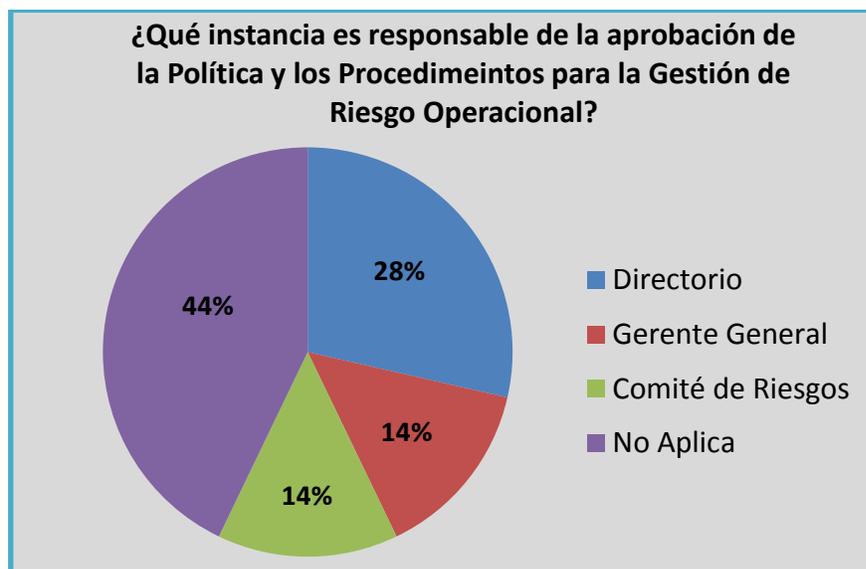
En relación al marco normativo implementado por las Instituciones Financieras de Desarrollo para la Gestión del Riesgo Operacional se obtuvieron los siguientes resultados:



**Interpretación:** Tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% no cuentan con Política para la Gestión de Riesgo Operacional y cuatro (4) IFD's lo cual equivale al 56% cuentan con Política para la Gestión de Riesgo Operacional.

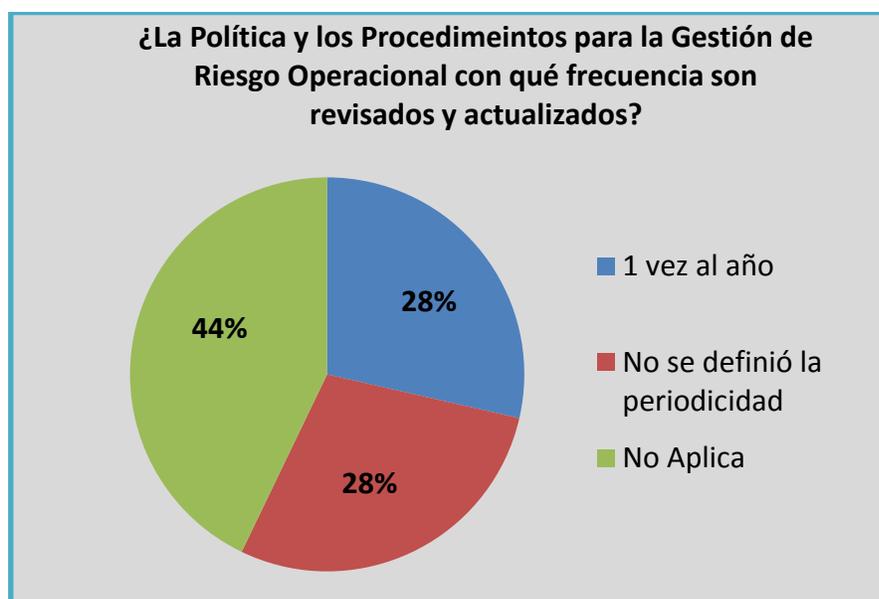


**Interpretación:** Cinco (5) IFD's lo cual equivale al 71% no cuentan con Procedimientos para la Gestión de Riesgo Operacional y dos (2) IFD's lo cual equivale al 29% cuentan con Procedimientos para la Gestión de Riesgo Operacional.



**Interpretación:** La aprobación del Marco Normativo para la Gestión del Riesgo Operacional en dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% es

responsabilidad de su Directorio; la aprobación del Marco Normativo para la Gestión del Riesgo Operacional en una (1) IFD lo cual equivale al 14% es responsabilidad de su Gerente General, la aprobación del Marco Normativo para la Gestión del Riesgo Operacional en una (1) IFD lo cual equivale al 14% es responsabilidad de su Comité de Riesgos y tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% no cuentan con Política y/o Procedimientos para la Gestión del Riesgo Operacional por lo cual no aplica esta pregunta.



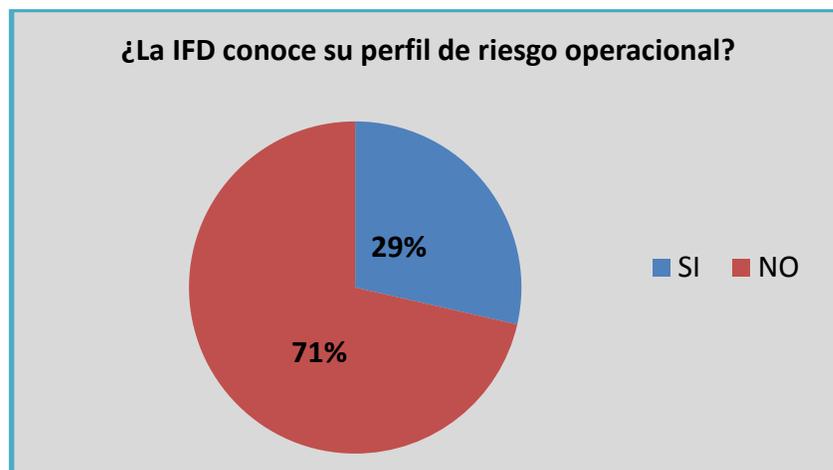
**Interpretación:** La revisión y actualización del Marco Normativo para la Gestión del Riesgo Operacional en dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% no se tiene definida la periodicidad; la revisión y actualización del Marco Normativo para la Gestión del Riesgo Operacional; en dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% se realiza 1 vez al año y tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% no cuenta con Marco Normativo para la Gestión del Riesgo Operacional por lo cual no aplica esta pregunta.

## Parte II: Apetito y Perfil de Riesgo

En relación al apetito y perfil de riesgo Institucional establecido por las Instituciones Financieras de Desarrollo se obtuvo los siguientes resultados:



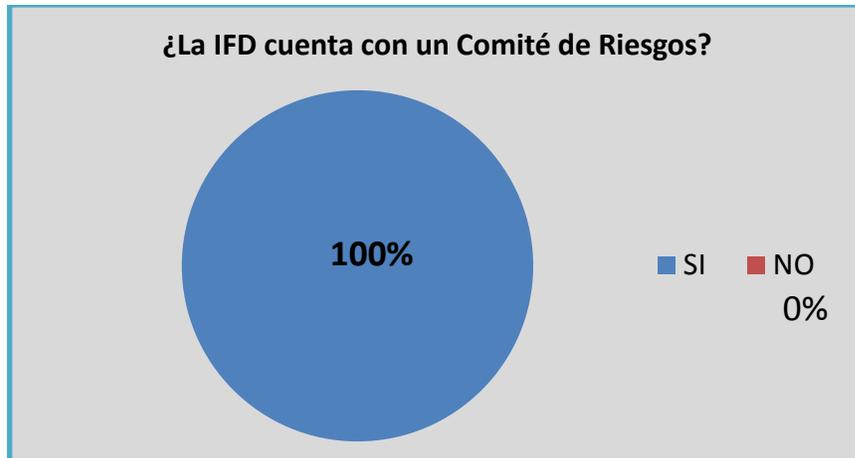
**Interpretación:** Dos (2) IFD's lo cual equivale al 29% definieron su apetito de Riesgo Operacional y cinco (5) IFD's lo cual equivale al 71% no tienen definido su apetito de Riesgo Operacional.



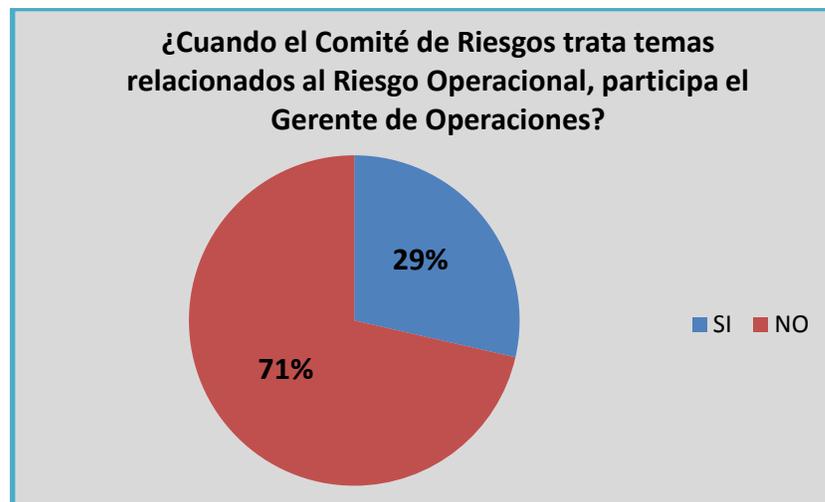
**Interpretación:** Dos (2) IFD's lo cual equivale al 29% tienen conocimiento de su perfil de Riesgo Operacional y cinco (5) IFD's lo cual equivale al 71% no tienen conocimiento de su perfil de Riesgo Operacional.

### Parte III: Estructura Organizacional

En relación a la estructura organizacional implementada por las Instituciones Financieras de Desarrollo para la Gestión del Riesgo Operacional se obtuvieron los siguientes resultados:

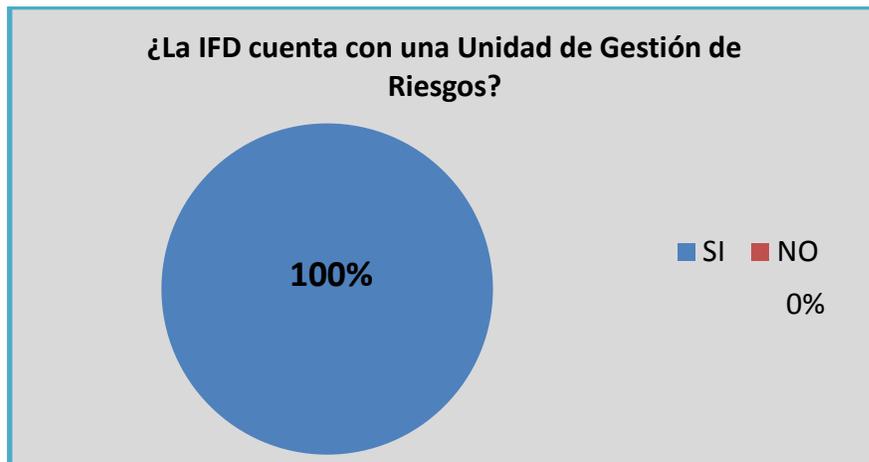


**Interpretación:** Las siete (7) IFD's lo cual equivale al 100% cuentan con un Comité de Riesgo.

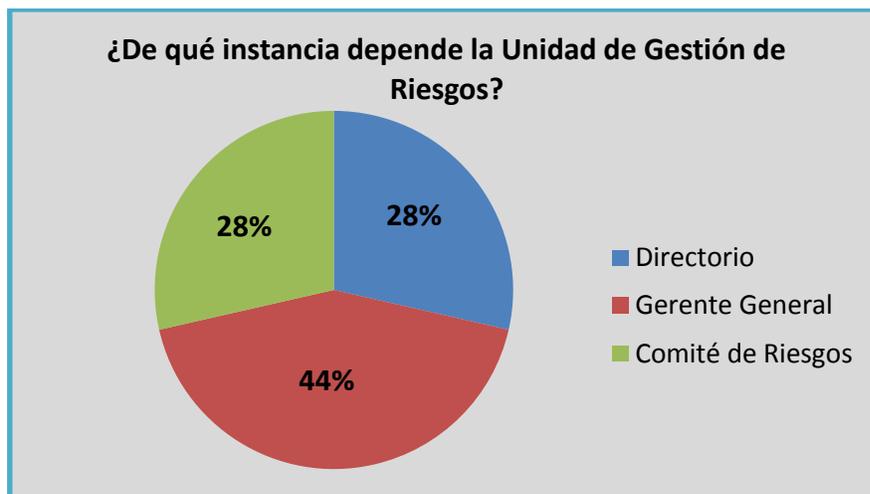


**Interpretación:** Dos (2) IFD's lo cual equivale al 29% invitan al Gerente de Operaciones cuando el Comité de Riesgos tratará temas relacionados con la

Gestión de Riesgo Operacional y cinco (5) IFD's lo cual equivale al 71% no invitan al Gerente de Operaciones cuando el Comité de Riesgos tratará temas relacionados con la Gestión de Riesgo Operacional.

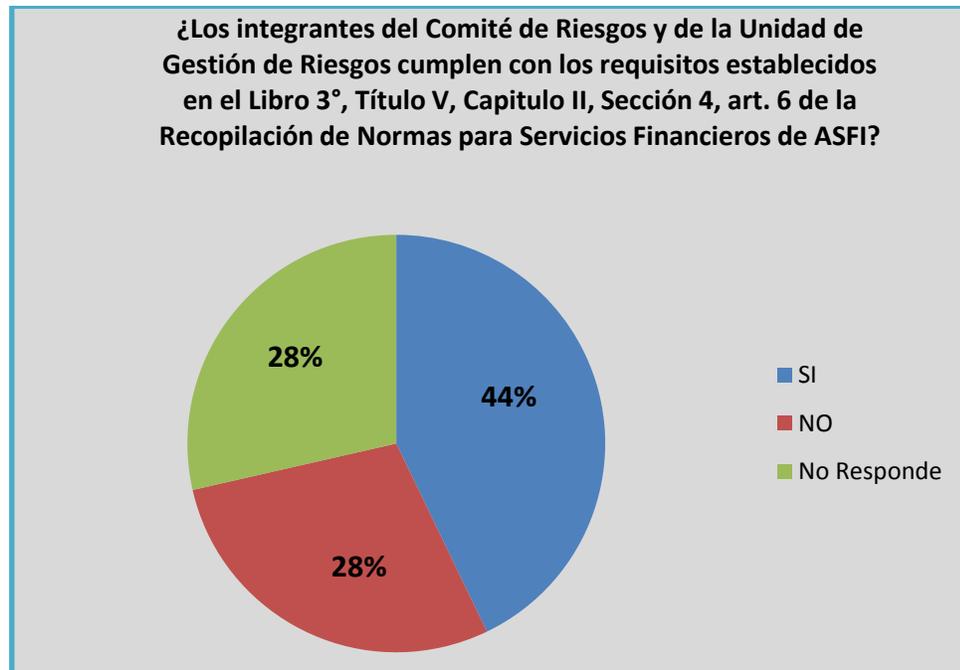


**Interpretación:** Las siete (7) IFD's lo cual equivale al 100% cuentan con una Unidad de Gestión de Riesgos.

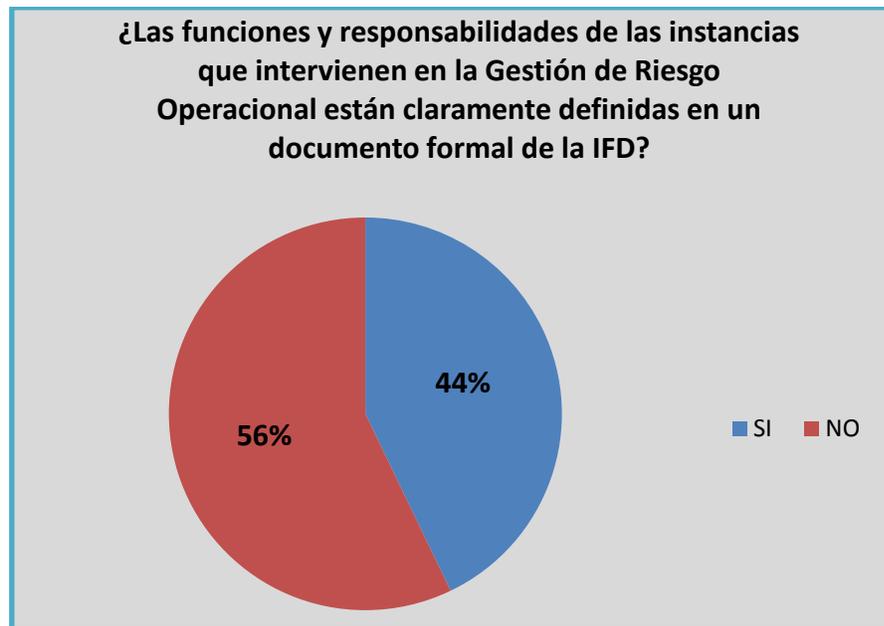


**Interpretación:** En dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% su Unidad de Gestión de Riesgos depende de su Directorio; en dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% su Unidad de Gestión de Riesgos depende de su Gerente

General y en cuatro (4) IFD's lo cual equivale al 44% su Unidad de Gestión de Riesgos depende de su Comité de Riesgos.



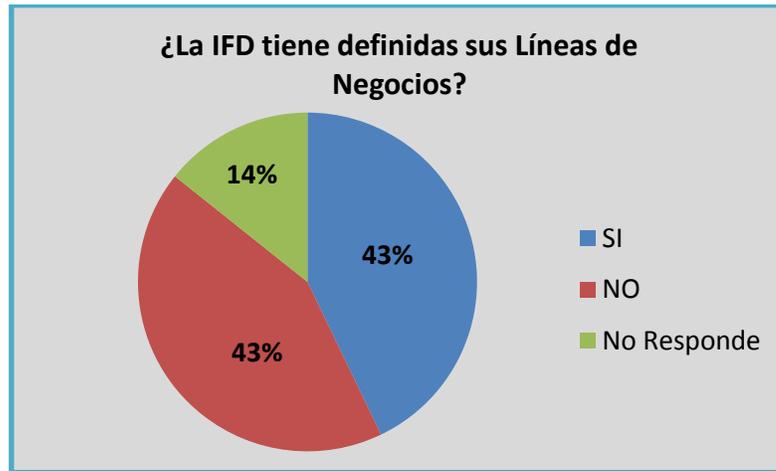
**Interpretación:** Los miembros del Comité de Riesgos y de la Unidad de Gestión de Riesgos de tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% cumplen con los requisitos establecidos por ASFI; de dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% no cumplen en su totalidad con los requisitos establecidos por ASFI y dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% se abstuvieron de responder esta pregunta.



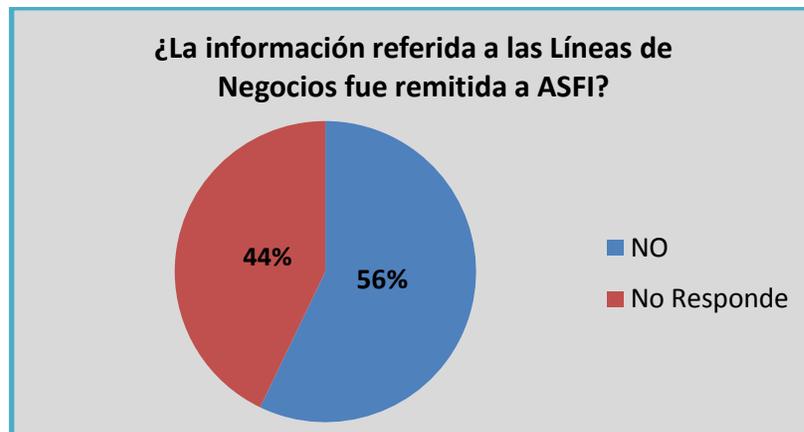
**Interpretación:** Las funciones y responsabilidades de las instancias que intervienen en la Gestión del Riesgo Operacional en tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% se encuentran claramente definidas en documentos formales y las funciones y responsabilidades de las instancias que intervienen en la Gestión del Riesgo Operacional en cuatro (4) IFD's lo cual equivale al 56% no se encuentran claramente definidas en documentos formales.

#### Parte IV: Líneas de Negocios

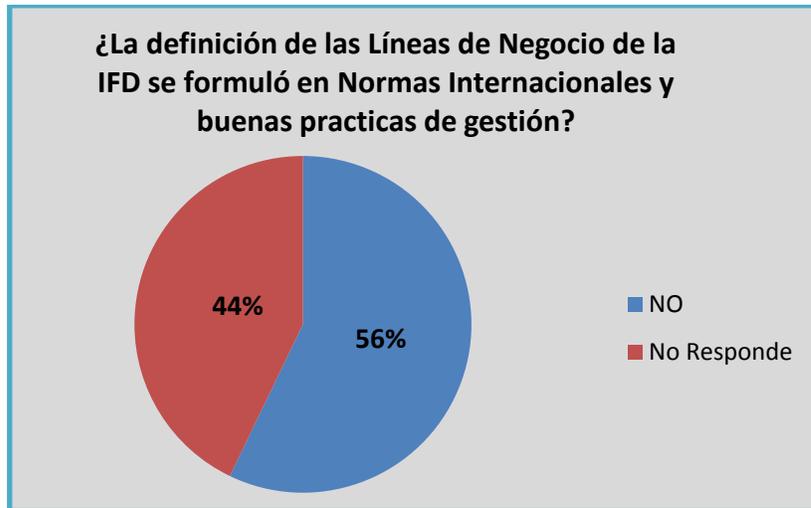
En relación a las Líneas de Negocio establecidas por las Instituciones Financieras de Desarrollo se obtuvieron los siguientes resultados:



**Interpretación:** Tres (3) IFD's lo cual equivale al 43% tienen definidas sus Líneas de Negocios; tres (3) IFD's lo cual equivale al 43% no tienen definidas sus Líneas de Negocios y una (1) IFD lo cual equivale al 14% se abstuvo de responder esta pregunta.



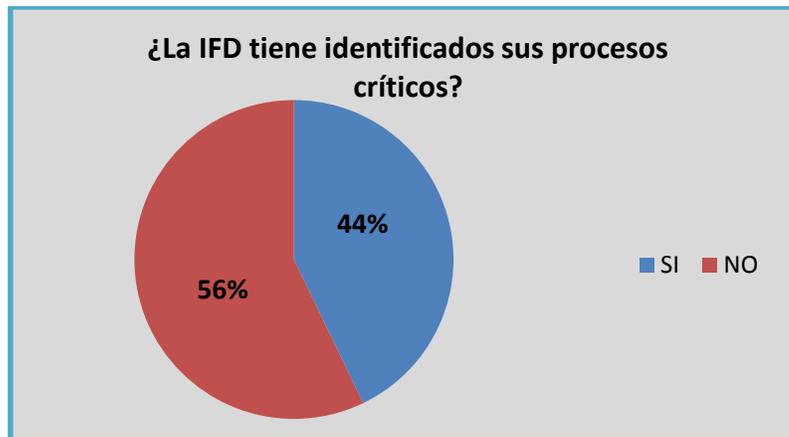
**Interpretación:** Cuatro (4) IFD's lo cual equivale al 56% no remitieron a ASFI el detalle de sus Líneas de Negocio y tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% se abstuvieron de responder esta pregunta.



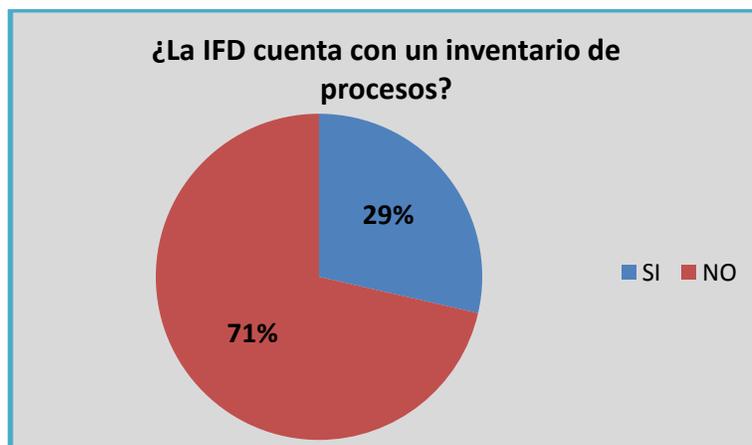
**Interpretación:** Cuatro (4) IFD's lo cual equivale al 56% definieron sus Líneas de Negocio en base a criterios propios de la Entidad y tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% se abstuvieron de responder esta pregunta.

## Parte V: Administración de Procesos

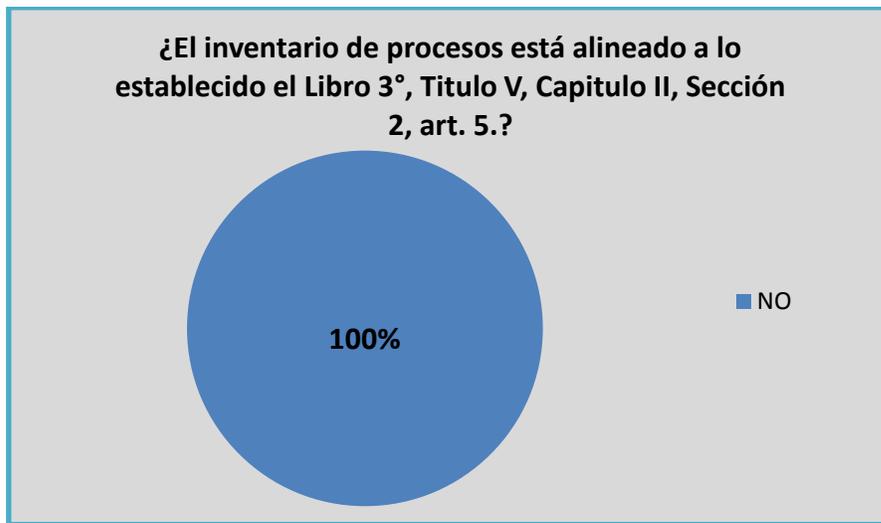
En relación a la administración de procesos implementado por las Instituciones Financieras de Desarrollo se obtuvieron los siguientes resultados:



**Interpretación:** Cuatro (4) IFD's lo cual equivale al 56% no tienen identificados sus procesos críticos y tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% tienen identificados sus procesos críticos.



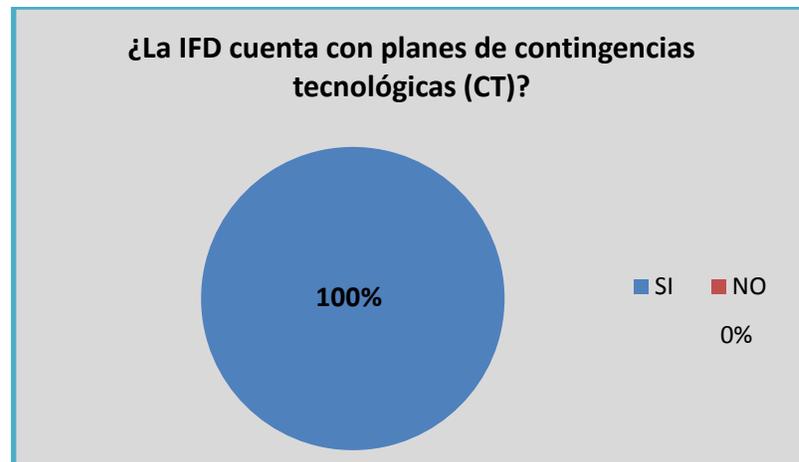
**Interpretación:** Cinco (5) IFD's lo cual equivale al 71% no cuentan con un inventario de procesos y dos (2) IFD's lo cual equivale al 29% cuentan con un inventario de procesos.



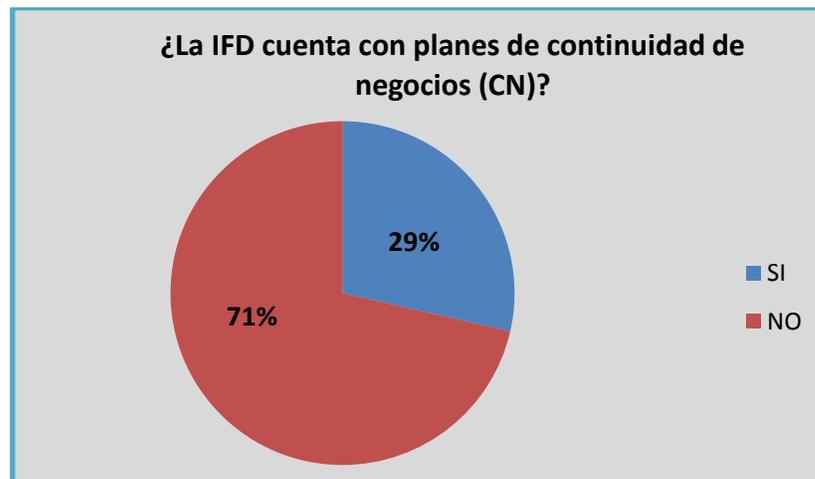
**Interpretación:** De las dos (2) IFD's que cuentan con un inventario de procesos, ninguna lo realizó en base a los lineamientos establecidos por ASFI.

## Parte VI: Plan de Contingencias Tecnológicas y Plan de Continuidad del Negocio

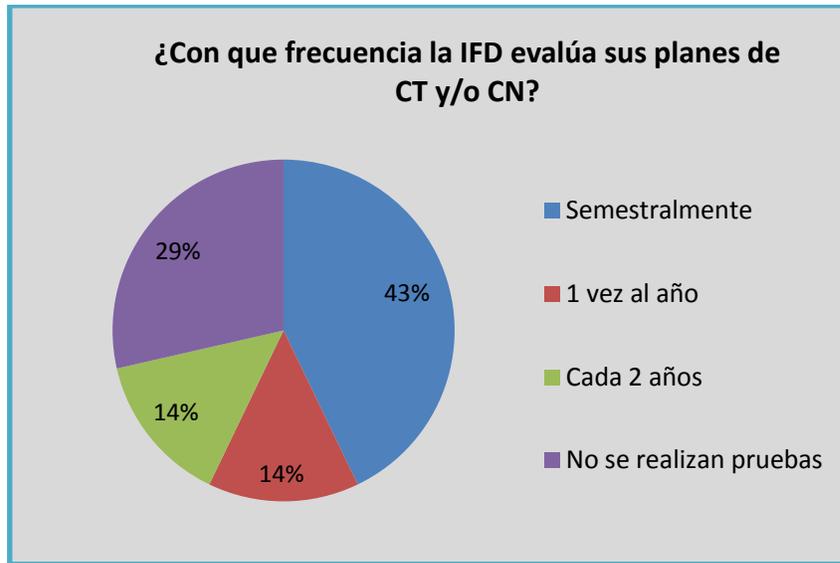
En relación al Plan de Contingencias Tecnológicas y Plan de Continuidad del Negocio implementado por las Instituciones Financieras de Desarrollo se obtuvieron los siguientes resultados:



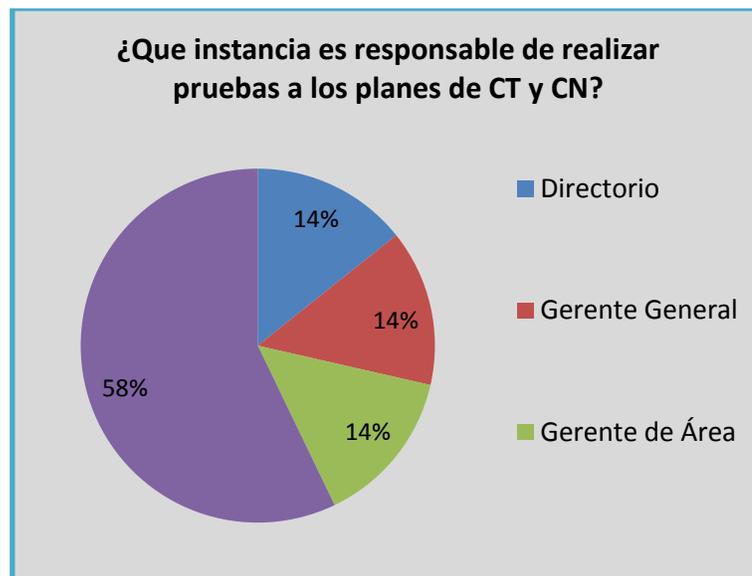
**Interpretación:** Todas las IFD's (7) lo cual equivale al 100% cuentan con planes de contingencias tecnológicas.



**Interpretación:** Dos (2) IFD's lo cual equivale al 29% cuentan con Planes de Continuidad del Negocio y cinco (5) IFD's lo cual equivale al 71% no cuentan con Planes de Continuidad del Negocio.

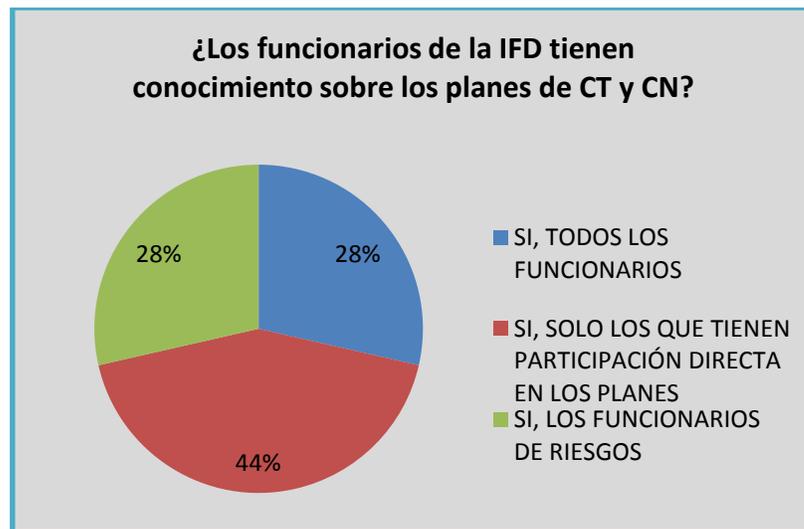


**Interpretación:** Tres (3) IFD´s lo cual equivale al 43% evalúan sus planes de CT y/o CN semestralmente; dos (2) IFD´s lo cual equivale al 29% no evalúan sus planes de CT y/o CN; una (1) IFD lo cual equivale al 14% evalúa sus planes de CT y/o CN 1 vez al año y una (1) IFD lo cual equivale al 14% evalúa sus planes de CT y/o CN 1 vez cada dos años.

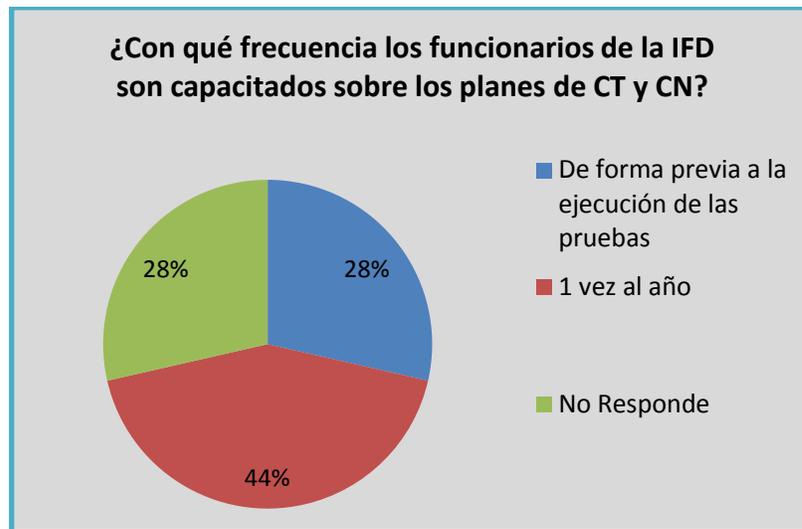


**Interpretación:** En cuatro (4) IFD´s lo cual equivale al 58% el Gerente de la Unidad de Riesgos es responsable de ejecutar las pruebas a los planes de

CT y/o CN; en una (1) IFD lo cual equivale al 14% el Gerente de Área es responsable de ejecutar las pruebas a los planes de CT y/o CN; en una (1) IFD lo cual equivale al 14% el Gerente General es responsable de ejecutar las pruebas a los planes de CT y/o CN y en una (1) IFD lo cual equivale al 14% el Directorio es responsable de ejecutar las pruebas a los planes de CT y/o CN.



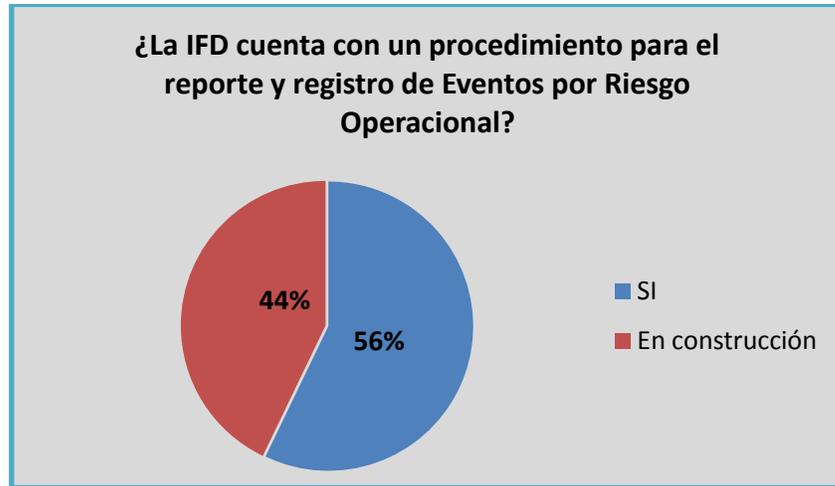
**Interpretación:** En tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% solo los funcionarios que participan en las pruebas tienen conocimiento sobre los planes de CT y/o CN; en dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% solo los funcionarios de la Unidad de Gestión de Riesgos tienen conocimiento de los planes de CT y/o CN y en dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% todos los funcionarios de la Institución tienen conocimiento de los planes CT y/o CN.



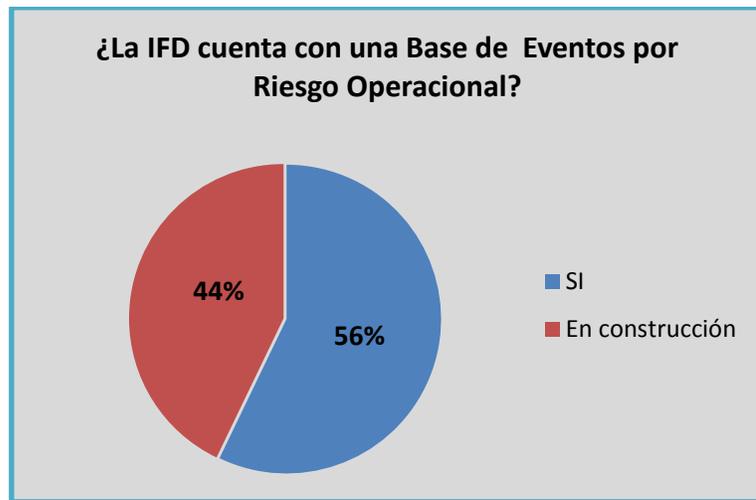
**Interpretación:** Tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% capacitan a sus funcionarios una vez al año sobre planes de CT y/o; dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% capacitan a sus funcionarios de forma previa a la ejecución de las pruebas al CT y/o CN y dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% se abstuvieron de responder esta pregunta.

## Parte VII: Registro de Eventos de Riesgo Operacional

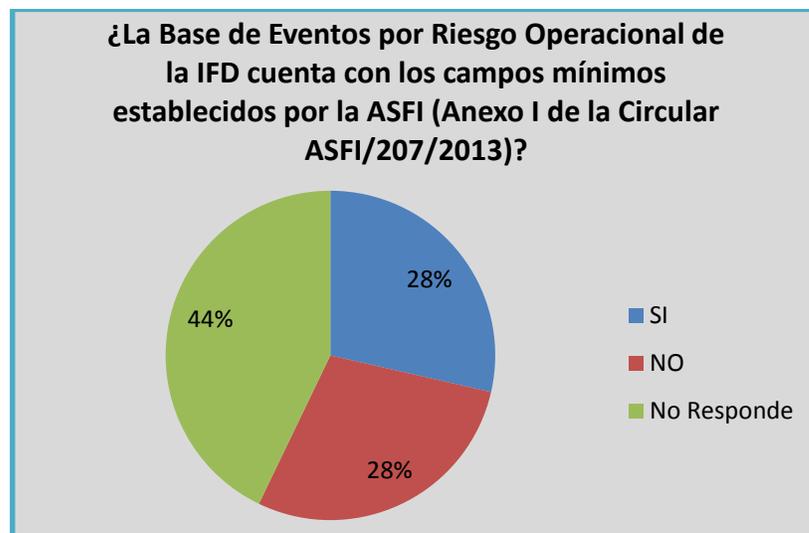
En relación a la gestión para el registro de eventos de riesgo operacional implementado por las Instituciones Financieras de Desarrollo se obtuvieron los siguientes resultados:



**Interpretación:** Cuatro (4) IFD's lo cual equivale al 57% indicaron que cuentan con un procedimiento para el reporte y registro de Eventos por Riesgo Operacional y tres (3) IFD's lo cual equivale al 43% indicaron que está en construcción un procedimiento para el reporte y registro de Eventos por Riesgo Operacional.



**Interpretación:** Cuatro (4) IFD's lo cual equivale al 57% indicaron que cuentan con una Base de Eventos por Riesgo Operacional y tres (3) IFD's lo cual equivale al 43% indicaron que está en construcción su Base de Eventos por Riesgo Operacional.

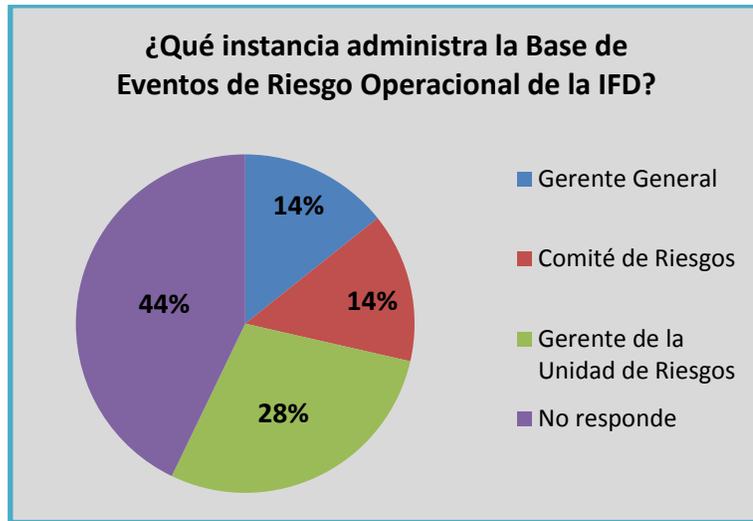


**Interpretación:** Dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% indicaron que su Base de Eventos cuenta con los campos establecidos por ASFI; dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% indicaron que su Base de Eventos no cuenta con los

campos establecidos por ASFI y tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% se abstuvieron de responder esta pregunta debido a que su Base de Eventos se encuentra en construcción.



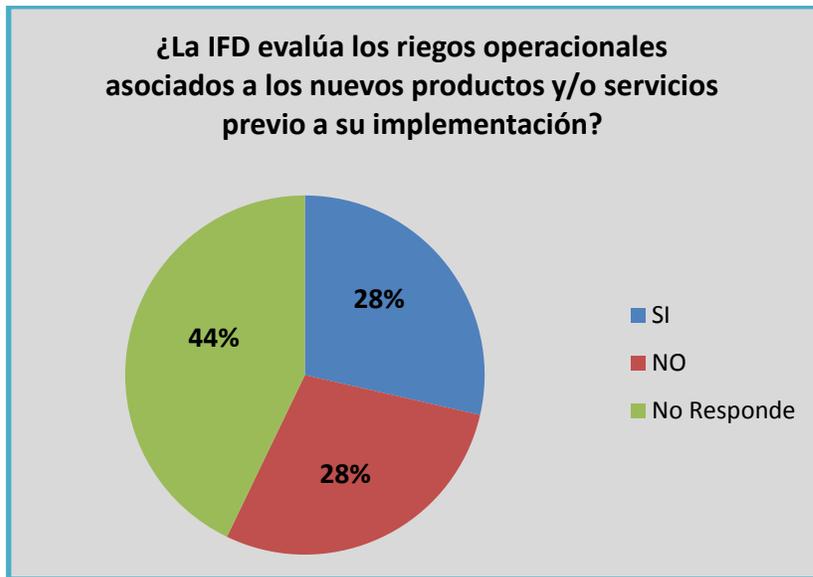
**Interpretación:** Dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% indicaron que realizan seguimiento a los eventos por riesgo operacional hasta su solución; dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% indicaron que no realizan seguimiento a los eventos por riesgo operacional hasta su solución y tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% se abstuvieron de responder esta pregunta.



**Interpretación:** Dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% indicaron que su Base de Eventos es administrada por el Gerente de la Unidad de Riesgos; una (1) IFD lo cual equivale al 14% indico que su Base de Eventos es administrada por su Comité de Riesgos; una (1) IFD lo cual equivale al 14% indico que su Base de Eventos es administrada por su Gerente General y tres (3) IFD's lo cual equivale al 44% se abstuvieron de responder esta pregunta.

## Parte VIII: Nuevos Productos y/o Servicios

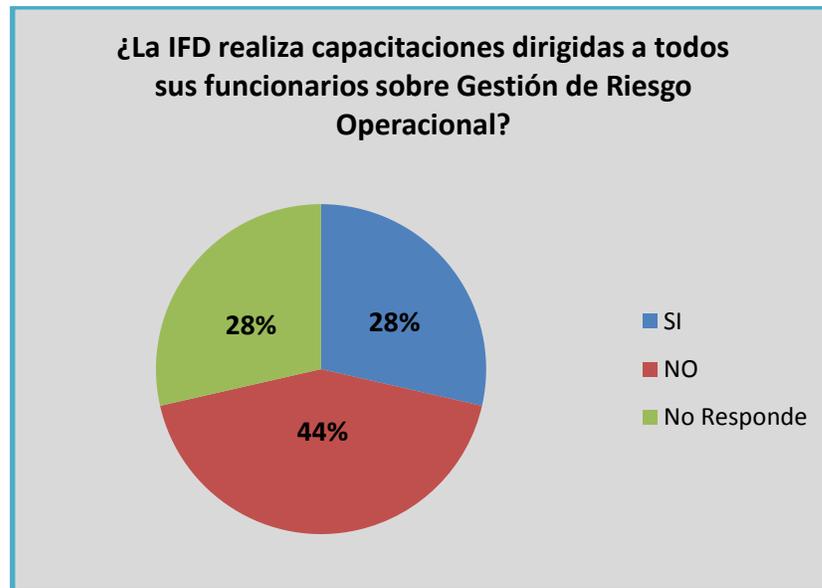
En relación al tratamiento de los riesgos en nuevos productos y/o servicios implementados por las Instituciones Financieras de Desarrollo se obtuvieron los siguientes resultados:



**Interpretación:** Dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% indicaron que realizan la evaluación de riesgos operacionales en productos y/o servicios nuevos previ6 a su puesta en producci6n; dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% indicaron que no realizan la evaluaci6n de riesgos operacionales en productos y/o servicios nuevos previ6 a su puesta en producci6n y tres (3) IFD lo cual equivale al 44% se abstuvieron de responder esta pregunta.

## Parte IX: Cultura de Riesgos

En relación a la cultura de riesgos implementado por las Instituciones Financieras de Desarrollo se obtuvieron los siguientes resultados:



**Interpretación:** Dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% indicaron que realizan capacitaciones sobre gestión de riesgo operacional a sus funcionarios; dos (2) IFD's lo cual equivale al 28% indicaron que no realizan capacitaciones sobre gestión de riesgo operacional a sus funcionarios y tres (3) IFD lo cual equivale al 44% se abstuvieron de responder esta pregunta.

## **8. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

Finalizada la investigación sobre la situación actual de las IFD's en relación a la Gestión del Riesgo Operacional se establece que estas Instituciones se encuentran en un proceso de adecuación considerando que obtuvieron su Licencia de Funcionamiento a finales de la gestión 2016, es importante que dentro de este proceso consideren los aspectos mínimos establecidos por ASFI en relación a la Gestión del Riesgo Operacional con el objeto de dar cumplimiento a este marco regulatorio lo cual les permitirá implementar un Sistema de Gestión de Riesgo Operacional acorde a los lineamientos establecidos por ASFI.

La implementación de un Sistema de Gestión del Riesgo Operacional en una IFD debe considerar el establecimiento de estrategias y lineamientos específicos por parte del Directorio y la declaración del apetito de riesgo operacional, aspectos fundamentales que otorgaran directrices claras para gestionar este tipo de riesgos.

Como resultado del trabajo de campo efectuado con la participación de las siete (7) IFD's que al 31 de diciembre de la gestión 2016 cuentan con Licencia de Funcionamiento emitida por ASFI se identificó debilidades en el Sistema de Gestión del Riesgo Operacional implementada por estas Instituciones; se evidenció que existen varias IFD's que no tienen definido su apetito de riesgo, aspecto fundamental que permite controlar que el riesgo operacional al cual se encuentran expuestas las IFD's se encuentre dentro de los límites aceptables por la Institución.

Con relación al Marco Normativo se observó que existen IFD's que no cuentan con una Política específica de Gestión de Riesgo Operacional debido a que los lineamientos para gestionar este tipo de riesgo se

encuentran descritos en la Política de Gestión de Riesgo de la Institución; asimismo existen IFD's que no cuentan con procedimientos formalmente establecidos que otorguen lineamientos operativos para la ejecución de cada etapa dentro de la Gestión del Riesgo Operacional.

Si bien todas las IFD's cuentan con un Comité de Riesgos, se observó que en algunas IFD's los Gerentes de Operaciones no son invitados a participar en el Comité de Riesgos cuando se tratan temas relacionados con la gestión del riesgo operacional aspecto que incumple lo establecido por ASFI.

Es importante que las IFD's cuenten con una Unidad de Gestión de Riesgo la cual cuente con independencia para el desarrollo de sus funciones, se identificó que la Unidad de Gestión de Riesgos de algunas IFD's depende de instancias distintas al Directorio, aspecto que limita su independencia e incumple con lo establecido por ASFI.

Con el objeto de establecer de forma clara funciones y responsabilidades de las instancias que participan en la Gestión del Riesgo Operacional es importante establecer documentos formales que detallen de forma clara esta información; varias IFD's no cuentan con documentos formales aspecto que debilita la gestión.

La cultura de riesgos es un pilar fundamental en la gestión de cualquier tipo de riesgo por lo cual su fortalecimiento a través de la capacitación y campañas de sensibilización es fundamental; varias IFD no consideraron la importancia de este pilar limitando las capacitaciones sobre la Gestión del Riesgo Operacional únicamente a funcionarios de la Unidad de Gestión de Riesgos.

Para gestionar de forma eficiente el riesgo operacional al cual se encuentra expuesta una IFD se debe contar con procesos los cuales se encuentren inventariados para lo cual ASFI estableció campos específicos que deben considerarse al momento de realizar el inventario de procesos; varias IFD's no cuentan con el inventario de procesos y no identificaron sus procesos críticos lo cual es fundamental para el establecimiento de planes de Continuidad del Negocio y Contingencias Tecnológicas.

En resumen, se concluye que las IFD's se encuentran en un proceso de adecuación el cual debe ser ajustado en función a los requerimientos establecidos por ASFI lo cual les permitirá implementar un Sistema de Gestión de Riesgo Operacional sólido el cual coadyuve con la correcta apreciación del riesgo operacional y la implementación de planes de tratamiento adecuados.

## **9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para establecer, mantener y desarrollar una Gestión de Riesgo Operacional es necesario que la Dirección y Alta Gerencia estén involucrados y comprometidos con roles claramente asignados y con una filosofía de riesgo evidenciada a través de su aplicación en la estructura organizacional.

Para la correcta implementación de un sistema de Gestión de Riesgo Operacional al interior de una IFD, es importante realizar un diagnóstico organizacional y definir un plan por etapas que incluya capacitación y concientización a todos los funcionarios, así como una clara definición de los roles y responsabilidades en todos los niveles de la IFD, asimismo es importante que el Directorio establezca lineamientos generales y su apetito de riesgo en relación al Riesgo Operacional y su gestión.

Dentro de la estructura organizacional se definir de forma clara las obligaciones, funciones y responsabilidades de todos los actores que participan en la Gestión del Riesgo Operacional; asimismo se debe establecer los niveles de dependencia e interrelación que existe.

Las IFD's deben implementen bases de datos de eventos de riesgo operacional lo cual les permita efectuar distintos análisis de la información contenida en dichas bases con el objeto de identificar con claridad los eventos ocurridos y observar su impacto y frecuencia con la finalidad de evaluar las causas que originaron la materialización de esos riesgos e implementar acciones correctivas dentro de un proceso de mejora continua.

Es importante que el Directorio y la Alta Gerencia comprendan que el riesgo operacional es un riesgo que está presente en todas las actividades que ejecuta la Institución Financiera de Desarrollo, en mayor o menor nivel, dependiendo de la efectividad de los controles implementados y de las estrategias que se elijan para gestionarlo. La Alta Gerencia es responsable de mantener el riesgo operacional en los niveles aceptables según el apetito de riesgo definido por la Institución por lo cual la definición del apetito de riesgo operacional debe ser establecida por el Directorio en función de su Plan Estratégico Institucional, su misión y su visión.

La gestión de riesgo operacional agrega valor a la Institución Financiera de Desarrollo en la medida en que contribuye al cumplimiento de los objetivos, provee conocimiento de la ocurrencia de posibles eventos y su tratamiento, mejora la eficiencia, asegura que los productos y servicios se brinden dentro del apetito de riesgo aceptado con mayor posibilidad de éxito, y refuerza la reputación de la Institución Financiera de Desarrollo frente a los accionistas y el mercado.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO PROPOSITIVO**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, el 4 de diciembre de 2013 mediante Resolución Administrativa Nro. 798/2013 aprobó y puso en vigencia el reglamento denominado "Directrices Básicas para la Gestión del Riesgo Operativo", la aplicación y cumplimiento de los lineamientos establecidos en el documento antes señalado es de cumplimiento obligatorio para las Entidades de Intermediación Financiera y Empresas de Servicios Financieros Complementarios que cuentan con licencia de funcionamiento emitida por esta Entidad.

Como resultado del trabajo de campo que se realizó dentro de la investigación, se identificó que las Instituciones Financieras de Desarrollo más conocidas como IFD's se encuentran en proceso de adecuación a la normativa de ASFI esto a raíz de que obtuvieron su Licencia de Funcionamiento durante el último trimestre de la gestión 2016; dentro del proceso de implementación de la Gestión de Riesgos y específicamente de la Gestión del Riesgo Operacional estas Entidades se encuentran enfrentando varios obstáculos esto debido a la escasa información que tienen sobre el riesgo operacional y su administración y sobre lo complejo que resulta su gestión.

Es en este sentido que el presente trabajo de investigación tiene por objeto proponer una Guía Metodológica de Gestión de Riesgo Operacional aplicable

a Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia el cual les permita apreciar y tratar el riesgo operacional al cual se encuentran expuestas.

## **2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Desarrollar una Guía Metodológica de Gestión de Riesgo Operacional aplicable a Institución Financiera de Desarrollo de Bolivia.

## **3. ALCANCE DE LA PROPUESTA**

El alcance de la presente propuesta es el diseño de una Guía Metodológica de Gestión de Riesgo Operacional que permita a las Institución Financiera de Desarrollo de Bolivia, apreciar y tratar el riesgo operacional al cual se encuentran expuestas.

## **4. RESUMEN EJECUTIVO**

La presente propuesta responde a necesidades que enfrentan actualmente las Instituciones Financieras de Desarrollo en Bolivia en relación a la implementación de la Gestión del Riesgo Operacional debido a la escasa experiencia que tienen en la gestión de este tipo de riesgo.

El presente trabajo tiene por objeto establecer una guía que permita a las Instituciones Financieras de Desarrollo tener una visión holística y detallada de los pasos a seguir para la apreciación y tratamiento de los riesgos operacionales, por lo cual la guía está concebida para que se pueda implementar en cualquier IFD de Bolivia con la finalidad de disminuir su exposición a riesgos operacionales los cuales puedan causar pérdidas y daños colaterales.

## 5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

### GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS DE DESARROLLO DE BOLIVIA

La presente Guía Metodológica de Gestión de Riesgo Operacional se estructuró de la siguiente manera:



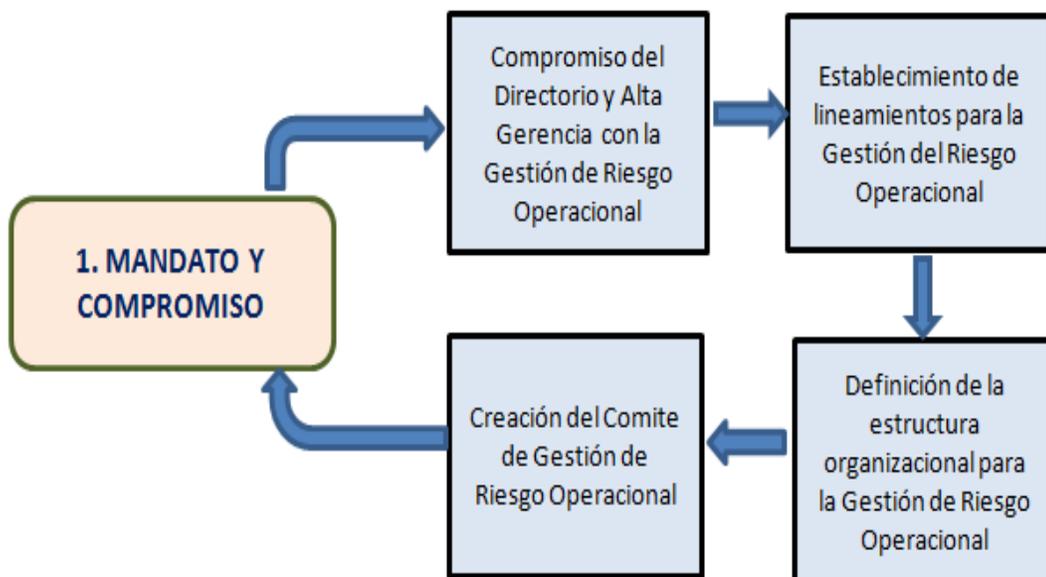
*Fuente: Elaboración Propia*

## 5.1. ETAPA N° 1: MANDATO Y COMPROMISO

La implementación de la Gestión del Riesgo Operacional al interior de una IFD surge como respuesta a una necesidad normativa establecida por ASFI de la cual tanto el Directorio como la Alta Gerencia deben ser conscientes.

La Gestión del Riesgo Operacional no debe responder únicamente a un requerimiento normativo, es importante que el Directorio y la Alta Gerencia, sean conscientes de los múltiples beneficios que obtiene la Institución al gestionar este tipo de riesgos, esto marcará una notable diferencia y permitirá reforzar el control interno e incrementar la eficiencia y eficacia de la Institución aspecto que será percibido por los mismos funcionarios, clientes y usuarios.

El mandato y compromiso dentro de la Gestión de Riesgo Operacional considera las siguientes actividades:



*Fuente: Elaboración propia*

- 1. Compromiso del Directorio y la Alta Gerencia con la Gestión del Riesgo Operacional:** La implementación de la Gestión del Riesgo Operacional y el aseguramiento de su eficacia continua, requiere de un compromiso fuerte y sostenido de todos los miembros del Directorio y de la Alta Gerencia así como el establecimiento de una planificación estratégica para conseguir el compromiso en todos los niveles.

La Gestión del Riesgo Operacional debe contar con apoyo permanente y activo del Directorio y la Alta Gerencia y el patrocinio permanente del Gerente General de la IFD.

La Alta Gerencia debe comunicar a todos los funcionarios de la Institución los beneficios que otorga la gestión del riesgo operacional a la Institución e impulsar la creación y fortalecimiento de la cultura de riesgo al interior de la IFD.

- 2. Establecimiento de lineamientos para la Gestión del Riesgo Operacional:** El Directorio de la IFD debe otorgar directrices y lineamientos claros a la Institución para Gestionar el Riesgo Operacional los cuales deben ser plasmadas en el Marco Normativo para la Gestión del Riesgo Operacional el cual debe ser aprobado por esta instancia.

El Directorio debe establecer la estrategia formal para la Gestión del Riesgo Operacional a partir de la estrategia general de la IFD la cual responda a su modelo de negocio, asimismo debe desarrollar una filosofía de administración del riesgo operacional y de toma de consciencia sobre los riesgos a todo nivel.

- 3. Definición de la estructura organizacional para la Gestión del Riesgo Operacional:** El Directorio debe establecer una estructura organizacional

adecuada que soporte la Gestión del Riesgo Operacional que se pretende implementar; dentro de la mencionada estructura organizacional el Directorio debe otorgar independencia a la Unidad de Gestión de Riesgos encargada de administrar entre otros riesgos al **riesgo operacional** con el objeto de evitar posibles conflictos de interés asignándole dependencia directa del Directorio.

Se debe asignar responsabilidades claras a los diferentes niveles de la Institución los cuales deben estar plasmados en Manuales de Funciones debidamente aprobados por el Directorio.

El Directorio debe nombrar a un Responsable de la Gestión del Riesgo Operacional, quien deberá planificar las actividades, supervisar al equipo de gestión de riesgo operacional, elaborar informes relacionados con la apreciación del riesgo operacional, gestionar las comunicaciones y la concientización del riesgo con las partes interesadas, asegurar el cumplimiento de los planes de tratamiento del riesgo operacional y dar cumplimiento a los lineamientos establecidos por ASFI.

El Responsable de la Gestión del Riesgo Operacional y todos los miembros de su equipo deberán contar con formación profesional y conocimientos relacionados con la Gestión del Riesgo Operacional, asimismo deberán contar con la experiencia necesaria que les permita cumplir eficazmente las funciones que les sean encomendadas.

- 4. Creación del Comité de Gestión de Riesgo Operacional:** Según los lineamientos establecidos en el Reglamento para la Gestión Integral de Riesgos emitido por ASFI para Servicios Financieros, se establece que las Entidades Supervisadas deben conformar su Comité de Gestión Integral de Riesgos el cual debe estar conformado por al menos un

miembro del Directorio, que será quien lo presida; el Gerente General y el Responsable de la Unidad de Gestión de Riesgos. La conformación de Comités específicos para la administración de cada tipo de riesgos, debe estar detallado en la normativa interna de la Entidad.

Es en este sentido, que las IFD's deben crear sus Comités de Gestión de Riesgo Operacional el cual debe estar conformado por los miembros del Comité de Gestión Integral de Riesgos y el Gerente de Operaciones de la Institución.

Si la IFD decide no crear un Comité específico de Gestión de Riesgo Operacional y tratar los temas relacionados a la Gestión del Riesgo Operacional dentro del Comité de Gestión Integral de Riesgos, debe incluir en las sesiones del Comité al Gerente de Operaciones.

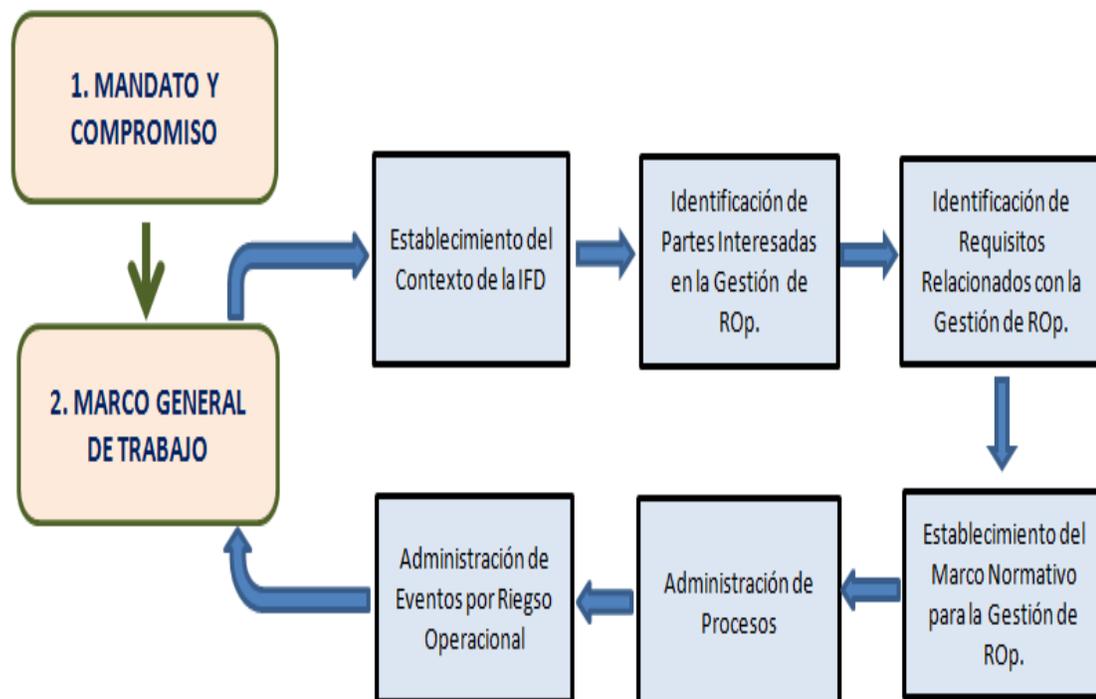
## **5.2. ETAPA N° 2: DISEÑO DEL MARCO GENERAL DE TRABAJO**

La planificación es la fase inicial en el diseño de la gestión del riesgo operacional de la IFD, esta fase es fundamental para que las actividades sean implementadas de manera eficiente, oportuna y alineadas a las necesidades de la Institución.

El marco general de trabajo considera el diseño de un **Sistema de Gestión de Riesgo Operacional** acorde a la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones de la IFD, el sistema está compuesto por el conjunto de acciones, políticas y procedimientos que deben ser revisados y actualizados periódicamente por la IFD.

La Gestión del Riesgo Operacional debe ser integrada a todas las actividades y procesos de la IFD de una manera relevante, eficaz y eficiente debido a que no puede ser independiente de ellos.

Para la implementación de un Marco General de Trabajo eficiente se requiere ejecutar una serie de actividades las cuales en su conjunto permitirán a la IFD establecer un Sistema de Gestión de Riesgo Operacional sólido el cual se ajuste a sus necesidades; las actividades que se deben desarrollar se detallan en el siguiente gráfico:



*Fuente: Elaboración propia*

- 1. Establecimiento del contexto de la IFD:** Consiste en analizar a la Institución Financiera de Desarrollo y situarla en su entorno interno y externo, esto permite conocer con precisión como está estructurada la Institución y comprender el papel y la importancia de cada una de sus

divisiones o áreas y de sus procesos en la consecución de los objetivos institucionales; es importante considerar las variables exógenas y endógenas que afectan a la Institución Financiera de Desarrollo que pretende implementar o modificar su Gestión del Riesgo Operacional.

Es importante que la IFD considere realizar un análisis de las observaciones vertidas por Auditorías Internas y Externas que se hayan efectuado en los años anteriores e incidentes afrontados por la Institución con el objeto de identificar sus principales debilidades e implementar un Sistema de Gestión de Riesgo Operacional acorde a las necesidades de la Institución.

El establecimiento del contexto permite a la IFD conocer cómo están estructuradas sus áreas o divisiones, la segregación de tareas y responsabilidades, los niveles de autoridad, la forma de comunicación; también permite conocer las actividades terciarizadas, a las empresas de outsourcing y como estas están estructuradas.

Otro aspecto importante del establecimiento del contexto implica el establecimiento de parámetros básicos con los cuales se realizará la Gestión del Riesgo Operacional y la adopción de una definición formal de lo que se entenderá como Riesgo Operacional.

**2. Identificación de partes interesadas en la Gestión de Riesgo Operacional:** La identificación de las partes interesadas con la Gestión del Riesgo Operacional es fundamental para el establecimiento del marco general de trabajo, esto permitirá definir requerimientos y responsabilidades de los actores con relación a la Gestión del Riesgo Operacional.

Entre las partes interesadas con la Gestión del Riesgo Operacional encontramos:

- Ente Regulador
- Accionistas
- Directorio
- Alta Gerencia
- Gerente de Operaciones
- Funcionarios de la IFD
- Clientes

La identificación de las partes interesadas, permite a la Unidad de Gestión de Riesgos sensibilizar a estos actores para que comprendan el proceso y como este protege los recursos de la IFD.

**3. Identificación de requisitos relacionados con la Gestión del Riesgo Operacional:** Los requisitos relacionados con la Gestión del Riesgo Operacional que debe considerara una IFD son los siguientes:

- **Legales:** Corresponde a todas las Leyes y Reglamentos que la Institución Financiera de Desarrollo debe cumplir en el marco de la Gestión de Riesgo Operacional.
- **Normativos:** Corresponde a las normas y los códigos internacionales de buenas prácticas relacionadas con la Gestión de Riesgo Operacional las cuales son de aplicación voluntaria.
- **Políticas Internas:** Corresponde a todas las Políticas, Normas, Procedimientos, Código de Ética, Manuales de Funciones,

Reglamento Interno entre otros documentos internos de la Institución.

#### **4. Establecimiento del Marco Normativo para la Gestión del Riesgo**

**Operacional:** El Marco Normativo para la Gestión del Riesgo Operacional debe contemplar los siguientes documentos:

- Política de Gestión de Riesgo Operacional
- Procedimientos para la Gestión del Riesgo operacional
- Plan de Continuidad del Negocio

##### ➤ **Política de Gestión de Riesgo Operacional**

La Política de Gestión de Riesgo Operacional debe indicar claramente los principios sobre los cuales descansa la Gestión del Riesgo Operacional que se pretende implementar en la IFD, las estrategias, los objetivos y el compromiso de la Institución con esta gestión.

La IFD debe diseñar y formalizar la Política de Gestión de Riesgo Operacional la cual debe ser aprobada por su Directorio y difundida a toda la Institución asegurando que todos los funcionarios la conozcan y la entiendan para lo cual deberá implementar las estrategias de difusión que considere necesarias.

La Política de Gestión de Riesgo Operacional implementada por la IFD debe mínimamente considerar los siguientes aspectos según los lineamientos establecidos por ASFI:

- Principios
- Estrategias

- Objetivos
- Lineamientos para cada etapa del proceso de gestión del riesgo operacional.
- Clasificación y tratamiento de los eventos de riesgo operacional.
- Identificación de procesos críticos.
- Definición de líneas de negocio.
- Nivel de riesgo operacional que asume la IFD.
- Simulación de escenarios.
- Tratamiento de excepciones.
- Sistemas informáticos.
- El compromiso de revisión y actualización del documento cuando se requiera y como parte de un proceso de mejora continua.

➤ **Procedimientos de Gestión de Riesgo Operacional**

La IFD debe diseñar e implementar procedimientos formales para la Gestión del Riesgo Operacional que se encuentren en concordancia con los principios, estrategias, objetivos y políticas establecidos para la Gestión del Riesgo Operacional.

Los procedimientos deben guardar relación con la estructura organizacional, funciones y responsabilidades de las áreas involucradas en la Gestión del Riesgo Operacional.

Los procedimientos deben servir de soporte funcional para la Gestión del Riesgo Operacional y deben ser revisados y actualizados en función a los cambios que se generen en las estrategias, objetivos o políticas de la IFD.

Los procedimientos implementados por la Institución deben ser claros y abarcar todas las etapas de la Gestión del Riesgo Operacional, las actividades deben estar descritas en lenguaje de fácil comprensión.

➤ **Plan de Continuidad del Negocio**

Es importante que la IFD considere como parte de su Gestión de Riesgo Operacional la implementación de un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (SGCN) el cual garantice la continuidad de la ejecución de los procesos críticos del negocio en caso de presentarse un desastre o incidente grave.

Este Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio debe ser objeto de un proceso de mejora continua y de pruebas periódicas que permitan medir su grado de eficiencia y eficacia.

Dentro de un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio, la IFD debe diseñar e implementar un Plan de Continuidad del Negocio el cual debe tener por objeto minimizar los posibles daños en las personas e impactos financieros y de negocio adversos para la IFD derivados de una interrupción de las operaciones normales del negocio; reducir los efectos operacionales de un desastre suministrando una serie de guías y procedimientos predefinidos y flexibles para su empleo en la reanudación y recuperación de los procesos; reanudar las operaciones del negocio y funciones de soporte asociadas con el fin de conseguir la continuidad del negocio, la estabilidad de las ganancias y el crecimiento planificado; restablecer las operaciones tecnológicas y de soporte a las operaciones del negocio; proteger la imagen pública y la confianza de los clientes;

satisfacer las obligaciones de la IFD para con sus empleados, clientes, accionistas y otras terceras partes interesadas.

La IFD debe asegurar que todos sus funcionarios tengan conocimiento sobre el Plan de Continuidad del Negocio para lo cual debe implementar estrategias de capacitación y difusión de estos lineamientos; asimismo debe asegurar que los funcionarios conozcan los roles y responsabilidades que les fueron asignadas dentro del Plan de Continuidad del Negocio.

Otro aspecto importante que debe considerar la IFD es la ejecución de pruebas al Plan de Continuidad del Negocio las cuales deben considerar aplicaciones individuales, pruebas integradas, pruebas de punta a punta y pruebas con los proveedores; los resultados que la IFD obtenga de las pruebas ejecutadas deben arribar a planes de acción correctivos orientados a la mejora continua.

El Plan de Continuidad del Negocio debe encontrarse formalizado, actualizado y aprobado por el Directorio y los resultados de las pruebas ejecutadas deben ser documentados y estar disponibles para el Ente Regulador, Auditoría Interna y Externa.

**5. Administración de Procesos:** Para ejecutar una adecuada administración de procesos, la IFD debe comprender los siguientes conceptos con el objeto de realizar una correcta identificación y clasificación de los procesos que ejecuta.

- **Proceso:** Conjunto de actividades planificadas y estructuradas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente

identificado, que permite desarrollar con regularidad las operaciones propias de la IFD. Un proceso transforman insumos en productos o servicios con valor agregado para el cliente, sea interno o externo y estos se clasifican en: estratégicos, operativos y de soporte.

- ✓ **Proceso estratégico:** Procesos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el Directorio y por la Alta Gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros.
- ✓ **Procesos Operativos:** Son procesos esenciales destinados a llevar a cabo las actividades que permiten ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrece a sus clientes la IFD.
- ✓ **Procesos de Soporte:** Procesos que apoyan a los procesos estratégicos y operativos; se encargan de proporcionar RRHH competente, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento de los sistemas tecnológicos, coordinar y controlar la eficiencia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.
- **Proceso Crítico:** Proceso o sistema de información que al dejar de funcionar, afecta la continuidad operativa de la IFD.

- **Mapa de Procesos:** Proporciona una perspectiva global, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la Línea de Negocio a la cual pertenece. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la Institución con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.
- **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 definido en la planificación estratégica de la IFS.

Un insumo fundamental para ejecutar una adecuada Gestión de Riesgo Operacional son los procesos, por lo cual durante el establecimiento del contexto es importante que se identifique los procesos que ejecuta la Institución y la importancia que representa cada uno de estos en la consecución de los objetivos institucionales.

La IFD debe identificar y clasificar sus procesos en: estratégicos, operativos y de soporte; esta clasificación permitirá comprender la importancia que tiene cada proceso al interior de la Institución; Asimismo debe proceder a identificar sus Líneas de Negocio información que permitirá elaborar el mapa de procesos de la institución.

Una vez definidas las Líneas de Negocio e identificados y clasificados los procesos, la IFD debe proceder a mapear los procesos existentes para lograr un mayor entendimiento del negocio y sus operaciones, identificar los riesgos, e implementar y monitorear los controles de una manera más eficiente.

Dentro de Administración de Procesos, la IFD debe inventariar sus procesos e identificar sus procesos críticos; actividades que apoyaran a su Gestión del Riesgo Operacional.

➤ **Inventario de Proceso:** La IFD debe ejecutar un inventario de procesos el cual debe contener mínimamente la siguiente información:

- Denominación del proceso
- Tiempo de ejecución del proceso
- Nivel de automatización
- Grado de descentralización
- Responsables de su ejecución, revisión y aprobación
- Documentación de entrada y de salida del proceso
- Productos y/o servicios que genera el proceso
- Clasificación del proceso como crítico o no.

En base al inventario de procesos, la IFD debe efectuar un análisis y evaluación con el objeto de identificar posibles debilidades y adoptar medidas oportunas tendientes a reducir el riesgo operacional al cual se encuentra expuesto el proceso.

Dentro del proceso de planificación para ejecutar el inventario de procesos, la IFD debe preparar formatos para el levantamiento de información relacionada al proceso y mecanismos de procesamiento de la información.

A continuación se propone un formulario que tiene por objeto coadyuvar en el proceso de relevamiento de información dentro del inventario de procesos.

## INVENTARIO DE PROCESOS

<b>Nombre del Proceso:</b>		<b>Línea de Negocio:</b>	
<b>Código del Proceso:</b>		<b>Unidad(es) Responsable:</b>	
<b>Clasificación del Proceso:</b>		<b>Proceso Crítico:</b>	

<b>Objetivo del Proceso:</b>			
<b>Alcance del Proceso:</b>			
<b>Tiempo de Ejecución del Proceso:</b>		<b>Nivel de Automatización:</b>	
<b>Periodicidad de Ejecución del Proceso:</b>		<b>Grado de Descentralización:</b>	

### Responsables

Ejecución	Revisión	Aprobación

### Documentación

Entrada	Salida

<b>Producto o Servicio que genera el proceso</b>	
--	--

**6. Administración de Eventos de Riesgo Operacional:** La IFD debe administrar los eventos por riesgo operacional que se materialicen y estos deben ser objeto de seguimiento y análisis. Para realizar una adecuada administración de eventos de riesgo operacional, la Institución debe comprender los siguientes conceptos:

- **Eventos de pérdida:** Son aquellos incidentes que generan pérdida por riesgo operacional a la IFD.
- **Evento de Riesgo Operacional:** Es un incidente o un conjunto de ellos, que provocan que los resultados difieran de los esperados, debido a procesos defectuosos, recursos humanos inadecuados, fallos en los sistemas o por causa externa.

Un evento es un incidente o hecho derivado de fuentes internas o externas a la IFD, que afectan la ejecución correcta de la estrategia o del logro de los objetivos. Si los eventos pueden generar un impacto negativo son denominados riesgos y si los eventos pueden generar un impacto positivo son denominados oportunidades.

Para que se materialice un riesgo debe existir un factor que lo genere y este puede ser interno o externo:

- **Interno:** personas, procesos, sistemas tecnológicos.
- **Externo:** económicos, legales, políticos, culturales, sociales, ambientales.

Una vez materializado un evento por riesgo operacional (negativo), la IFD debe proceder a obtener la mayor información posible sobre el evento

aspecto que le permitirá analizar la situación, identificar fallas, debilidades y errores, deficiencias de control, incumplimientos, entre otros aspectos que servirán para la categorización, tipificación y asociación correcta del evento.

La categorizar el evento de riesgo operacional implica una clasificación considerando los siguientes criterios basados en el impacto que generaron en la Institución:

- *Eventos de riesgo operacional que generan pérdidas y afectan el Estado de Ganancias y Pérdidas.*
- *Eventos de riesgo operacional que generan pérdidas y no afectan el Estado de Ganancias y Pérdidas.*
- *Eventos de riesgo operacional que no generan pérdidas y no afectan el Estado de Ganancias y Pérdidas.*

La tipificación del evento de riesgo operacional implica asociar el evento al tipo de evento que corresponda:

- *Clientes, productos y prácticas empresariales.*
- *Daños a activos materiales.*
- *Ejecución, entrega y gestión de procesos.*
- *Fraude externo.*
- *Fraude interno.*
- *Incidencia en el negocio y fallos en los sistemas.*
- *Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.*

La apropiación del evento de riesgo operacional implica asociarlo a una línea de negocio y proceso que se vio afectado a raíz de la materialización del evento.

Para poder obtener información sobre los eventos de riesgo operacional que se materialicen al interior de la IFD, la Institución debe fortalecer su cultura de riesgo e implementar mecanismos que le permitan tener conocimiento de estos eventos para poder gestionarlos adecuadamente.

Es importante que la IFD nombre Gestores de Riesgo Operacional al interior de la Institución quienes tendrán como principal función reportar a la Unidad de Gestión de Riesgos encargada de la Gestión del Riesgo Operacional los eventos que sean de su conocimiento y coadyuvan con el análisis y documentación del mismo.

Si bien los Gestores de Riesgo Operacional serán los responsables de reportar los eventos de riesgo operacional que se materialicen al interior de la IFD, esto no debe limitar la posibilidad de que el resto de funcionarios reporten estos eventos.

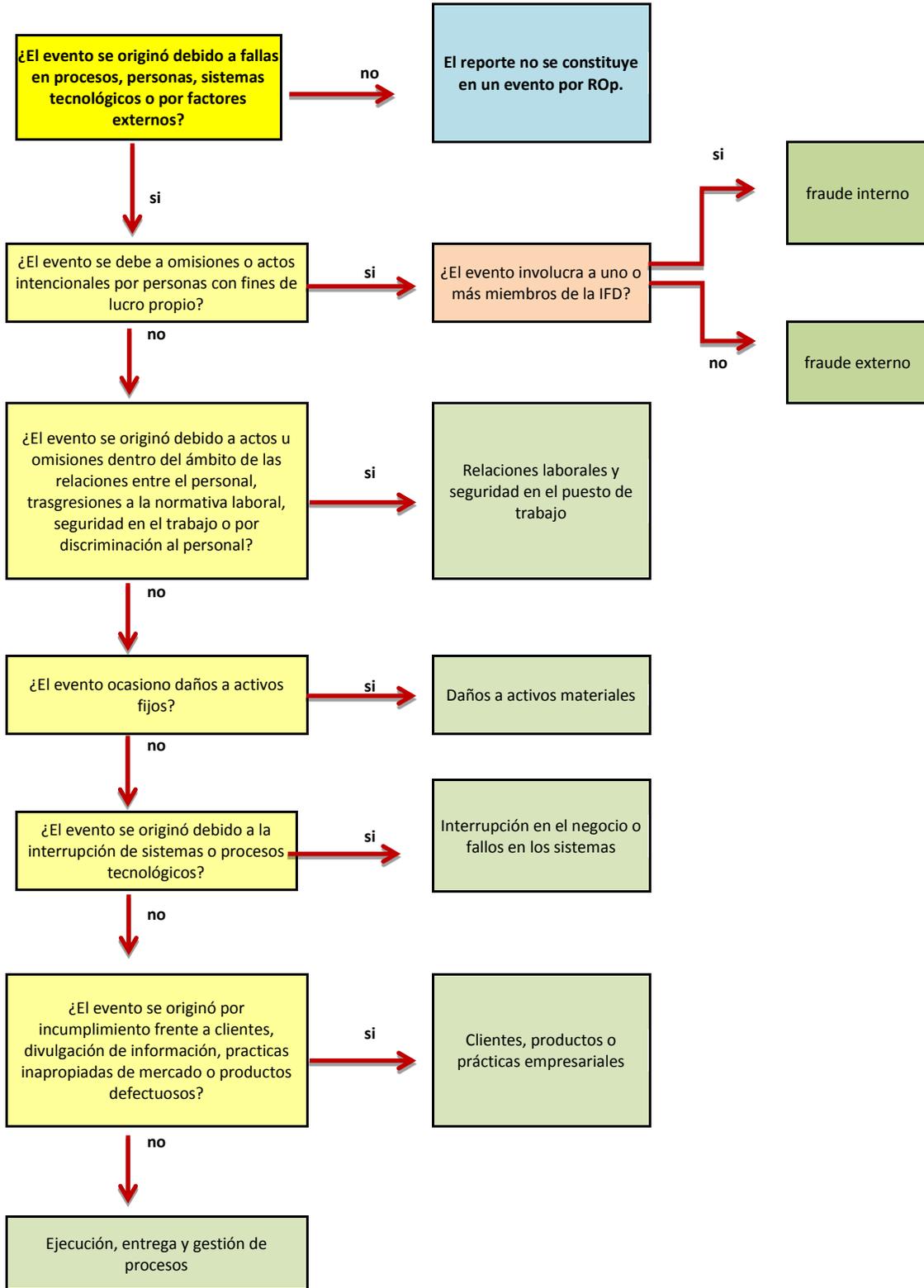
El reporte de los eventos de riesgo operacional debe ser tratado por la Unidad de Gestión de Riesgos como información confidencial con el objeto de no exponer al funcionario que reportó el evento y de esta forma evitar conflictos al interior de la Institución, esta práctica propiciara un ambiente en el cual el reportar eventos de riesgo operacional no sea tratado como algo negativo al contrario se convierta en una sana práctica al interior de la institución.

La IFD debe implementar una planilla la cual se encuentre compuesta de campos básicos que deban ser completados por el responsable del reporte del evento de riesgo operacional (Gestor de Riesgo Operacional u otro funcionario de la IFD).

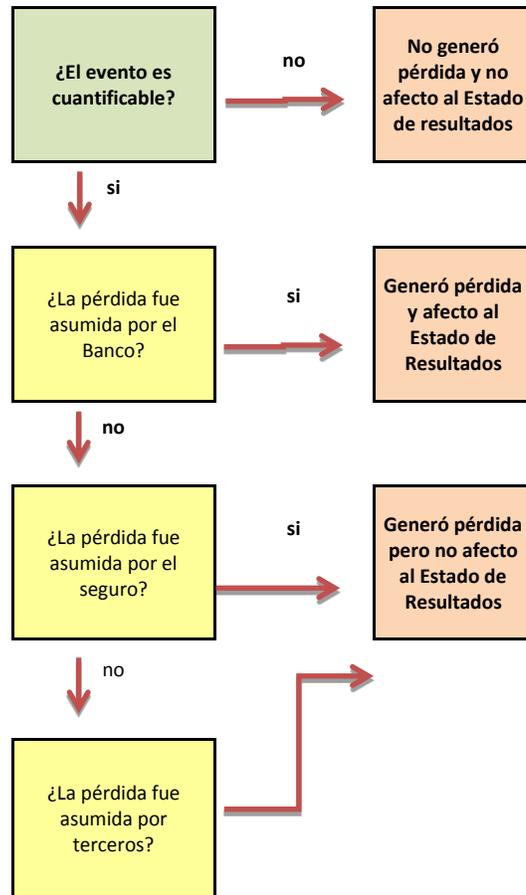
Una vez reportado el evento de riesgo operacional, la Unidad de Gestión de Riesgos debe proceder a evaluar el caso y solicitar información y documentación relacionada con el evento.

En base a la información recopilada, el encargado de la Gestión del Riesgo Operacional debe proceder a analizar la misma y efectuar el seguimiento correspondiente hasta la solución del evento. A continuación se plantean dos esquemas que coadyuvarán en el análisis del evento reportado.

## Esquema de tipificación del evento de riesgo operacional



## Esquema de la categorización del evento de riesgo operacional



Dentro del proceso de administración de eventos de riesgo operacional, la IFD debe implementar una base de eventos de riesgo operacional la cual debe tener por objeto contener información histórica que permita a la institución conocer el comportamiento de los eventos en el tiempo, evaluar la efectividad de los planes correctivos implementados e identificar debilidades en los procesos que ejecuta.

Considerando los lineamientos establecidos por ASFI, la base de eventos de riesgo operacional de la IFD debe contener mínimamente la siguiente información:

N°	Campo	Descripción
1	Código de identificación	Número interno de registro correlativo del evento de riesgo operacional.
2	Fecha de inicio del evento	Día, mes, año y hora en que se inicia u ocurre el evento de riesgo operacional.
3	Fecha de finalización del evento	Día, mes, año y hora en que finaliza el evento de riesgo operacional.
4	Fecha de descubrimiento del evento	Día, mes, año y hora en que se toma conocimiento del evento de riesgo operacional.
5	Fecha de registro contable del evento	Día, mes, año y hora en que se registra contablemente la pérdida por el evento de riesgo operacional.
6	Estado del evento	Situación en la que se encuentra el evento a la fecha de reporte de la información (investigación, seguimiento, solucionado).
7	Moneda	Moneda en la que se materializa el evento.
8	Pérdida por riesgo operativo	Importe de dinero al que asciende la pérdida definida.
9	Gastos asociados a la pérdida	Importe de dinero al que asciende los gastos incurridos que se relacionan con el evento de riesgo operacional.
10	Monto total recuperado	Importe de dinero recuperado por acción directa de la IFD. Incluye el monto recuperado por seguros.
11	Monto recuperado por cobertura de seguros	Importe de dinero recuperado por cobertura de seguros.
12	Clase de eventos	Según la clasificación definida en el Artículo 1°, Sección 5, Capítulo II, Título V, Libro 3° de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.
13	Tipo de evento de pérdida	Tipo de evento según lo establecido en el Artículo 2°, Sección 5, Capítulo II, Título V, Libro 3° de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.
14	Factor de riesgo operacional	Clasificación definida en el Artículo 4°, Sección 2, Capítulo II, Título V, Libro 3° de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.
15	Proceso	Proceso que ha sido afectado por el evento ocurrido.
16	Proceso crítico	Identificación si el proceso afectado es clasificado como crítico.
17	Línea de Negocio	Línea de Negocio definida por la IFD, con base en lo establecido en los Artículo 3° y 4° de la Sección 5, Capítulo II, Título V, Libro 3° de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.
18	Operación, producto o servicio afectado	Operación, producto o servicio que ha sido afectado por la ocurrencia del evento de riesgo operacional.
19	Cuentas contables afectadas	Cuentas o subcuentas contables involucradas por la ocurrencia del evento de riesgo operacional.
20	Descripción del evento	Descripción detallada del evento – cargo o áreas involucradas cuando corresponda.

**Fuente: Directrices básicas para la Gestión de Riesgo Operativo - ASFI**

## Matriz de Eventos de Riesgo Operacional

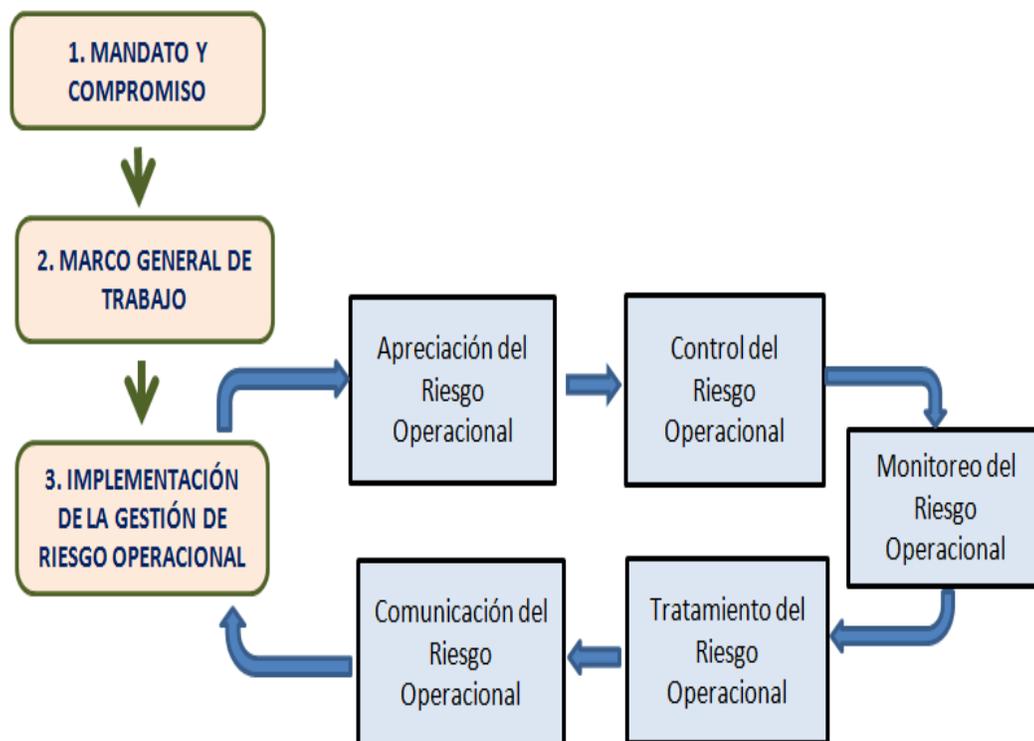
**INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO  
MATRIZ DE EVENTOS DE RIESGO OPERACIONAL  
BASE DE DATOS HISTÓRICA**

CODIGO DE IDENTIFICACIÓN	LINEA DE NEGOCIO	PROCESO	PROCESO CRITICO	FECHA DE:				NUMERO DE CTA CONTABLE AFECTADA	ESTADO DEL EVENTO	MONTO ORIGINAL			PERDIDA		PERDIDA ASUMIDA POR			TOTAL RECUPERADO (exp. en Bs)	CLASE DE EVENTO	TIPO DE EVENTO	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN	MEDIDAS CORRECTIVAS ADOPTADAS
				INICIO	FIN	DESCUBRIMIENTO	REGISTRO CONTABLE			MONEDA	MONTO	EQUIVALENTE EN BOLIVIANOS	MONTO DE LA PÉRDIDA (BS.)	GASTOS ASOCIADOS A LA PERDIDA (BS.)	BANCO	TERCEROS	SEGURO						

### 5.3. ETAPA N° 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL

La implementación de la Gestión del Riesgo Operacional se encuentra estructurado considerando los siguientes procesos: apreciación del riesgo operacional; control del riesgo operacional, monitoreo del riesgo operacional, tratamiento del riesgo operacional y comunicación del riesgo operacional.

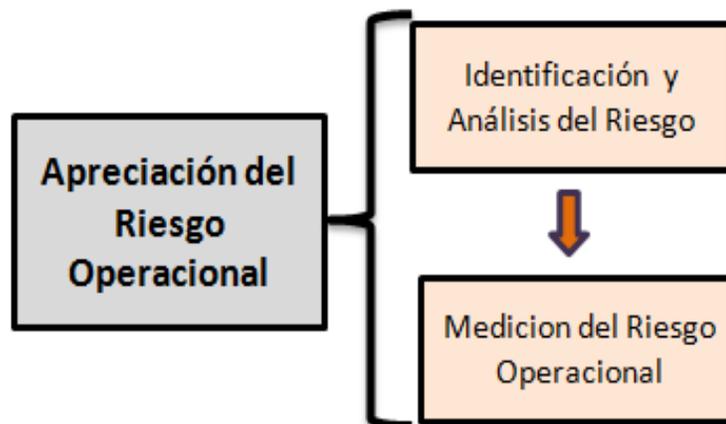
La implementación de la Gestión del Riesgo Operacional en una Institución Financiera de Desarrollo (IFD) debe contemplar los siguientes aspectos:



*Fuente: Elaboración propia*

### 5.3.1. PROCESO N° 1: Apreciación del Riesgo Operacional

La apreciación del riesgo considera conocer el riesgo y analizar los factores que lo originan y el comportamiento que presenta en el tiempo; la apreciación del riesgo considera las siguientes etapas: identificación y medición del riesgo operacional. Para apreciar el riesgo de forma correcta se requiere el esfuerzo de un equipo multidisciplinario esto permite recoger información y conocimientos necesarios para ejecutar esta labor de forma adecuada y brindar a la Alta Gerencia de la IFD información relevante para la toma de decisiones.



*Fuente: Elaboración propia*

La apreciación del riesgo operacional permitirá a la IFD conocer los riesgos a los cuales se encuentra expuesto y estimar en qué medida estos pueden llegar a impactar en la consecución de sus objetivos.

Una vez reconocido el riesgo operacional se lo evaluara en función de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Los enfoques cualitativos de

apreciación del riesgo no sustituyen a los enfoques cuantitativos, más bien son complementarios. La apreciación del riesgo comprende lo siguiente:

- Riesgo inherente y riesgo residual
- Probabilidad e impacto
- Metodologías y técnicas
  - Enfoques cualitativos
    - Autoevaluación
    - Mapa de riesgos

#### **5.3.1.1. SUBPROCESO N° 1: Identificación y Análisis de Riesgos Operacionales**

La IFD debe identificar y analizar el origen de su riesgo operacional, las áreas de impacto y sus causas y consecuencias potenciales; el objetivo de esta etapa consiste en generar una lista de riesgos exhaustiva basada en aquellos sucesos que podrían surgir y afectar el logro de los objetivos, es importante reconocer los riesgos ya que la no identificación u omisión de algún riesgo en esta etapa ocasionara que no sea incluida en los siguientes subprocesos.

La identificación de los riesgos operacionales debe incluir los riesgos sin considerar si su origen está o no bajo en control de la Institución. La identificación del riesgo deberá incluir el examen de los efectos en cadena que podrían generar la materialización de los riesgos.

Durante el proceso de la identificación y análisis del riesgo, la IFD debe recoger y utilizar una amplia gama de información, tal como datos internos y externos de pérdida, indicadores del riesgo, observaciones de Auditoría Interna y Externa, entre otros.

Es importante que durante la identificación y análisis del riesgo se considere todo lo que podría ocurrir definiendo las causas y factores que podrían influir en la materialización del riesgo, asimismo se debe analizar las posibles pérdidas que podrían afectar a la Institución ya sean estas cuantificables o no.

Para ejecutar esta etapa, la Unidad de Gestión de Riesgos debe identificar las personas claves dentro del proceso objeto de evaluación a los cuales se les debe someter a una entrevista ya sea individual o grupal.

Las entrevistas individuales por lo general suelen proporcionar información más precisa y permiten realizar una apreciación del riesgo más adecuada considerando que no existe presión por parte de ningún funcionario clave identificado dentro del proceso. Las entrevistas grupales son más eficientes para establecer criterios básicos que permiten llegar a un consenso sobre los riesgos identificados y sus causas.

Es importante que la IFD considere ejecutar los dos tipos de entrevistas a al personal clave esto permitirá obtener mayor información y una adecuada identificación del riesgo operacional al cual está expuesto el proceso.

Las ventajas de cada forma de entrevista son las siguientes:

<b>ENTREVISTA INDIVIDUAL</b>	<b>ENTREVISTA GRUPAL</b>
Permite al entrevistado concentrarse en el análisis del proceso	Permite llegar a un consenso entre todos los miembros del grupo
La información que se obtiene es detallada	Asegura que se cubran todos los temas
Evita que un miembro dominante del grupo influya en la respuesta de los otros.	Surge una lluvia de ideas entre todos los miembros
Garantiza la confidencialidad de la información y permite identificar aspectos sensibles	Las preguntas se adecuan según los temas tratados

A través de las entrevistas ya sean estas individuales o grupales se pretende:

1. Identificar el riesgo operacional.
2. Identificar las causas y fuentes generadoras del riesgo operacional.
3. Evaluar las consecuencias e impactos que podría generar el riesgo operacional en la IFD.

Toda la información que se obtenga durante la ejecución de este proceso debe registrarse en una planilla la cual permitirá almacenar la información y todos los detalles relacionados con el riesgo operacional identificado.

Una vez identificado el riesgo operacional, la IFD debe proceder a identificar las fuentes que generan el riesgo así como sus causas y consecuencias potenciales. Asimismo, se debe identificar los controles existentes y evaluar su efectividad.

#### **5.3.1.2. SUBPROCESO N°2: Medición de los Riesgos Operacionales**

La medición de los riesgos operacionales considera la cuantificación del nivel del riesgo operacional al cual se encuentra expuesta el proceso analizado, la medición considera dos factores: la probabilidad de ocurrencia del riesgo operacional y el impacto de las pérdidas que podrían acontecer, dada la materialización del riesgo.

- **Probabilidad:** Es la posibilidad de que el riesgo operacional se materialice con una determinada frecuencia dentro de un determinado periodo de tiempo el cual puede ser un año.

- **Impacto:** Es el efecto de la materialización del riesgo operacional el cual puede afectar a la Institución y puede ser expresado en términos cualitativos o cuantitativos.
- **Nivel de riesgo:** Es el resultado de la combinación entre la probabilidad de ocurrencia del riesgo operacional con el impacto que este puede generar en la Institución.

## Probabilidad

Una IFD para determinar la probabilidad de materialización de un riesgo debe considerar la opinión de los funcionarios claves los cuales en base a una escala cualitativa establecen la probabilidad de materialización del riesgo operacional.

A continuación se plantea una escala cualitativa la cual permitirá a la IFD evaluar la probabilidad de materialización del riesgo operacional.

NIVEL	ESCALA CUALITATIVA	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	RARO	1 vez al año.	El evento podría ocurrir, pero solo bajo circunstancias excepcionales.
2	IMPROBABLE	1 vez al semestre.	El evento podría ocurrir en pocas circunstancias.
3	POSIBLE	1 vez al trimestre.	El evento ocurrirá en algún momento.
4	PROBABLE	1 vez al mes.	Se espera que el evento ocurra en la mayor parte de las circunstancias.
5	CASI CERTEZA	1 o más veces a la semana.	El evento ocurrirá en la mayor parte de las circunstancias.

*Fuente: Elaboración Propia*

## Impacto

El análisis del impacto determina la naturaleza y lo que podría ocurrir en caso de que el riesgo se materialice. El impacto puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

A continuación se plantea una escala cualitativa la cual permitirá a la IFD evaluar el impacto de la materialización del riesgo operacional.

NIVEL	ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	<b>INSIGNIFICANTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Afectación insignificante en el giro del negocio.</li> <li>➤ Los objetivos estratégicos de la Institución no se ven afectados o la afectación es insignificante.</li> <li>➤ La materialización del riesgo no genera un gasto para la Institución.</li> <li>➤ Afectación operativa insignificante, no se ve afectada la continuidad operativa del negocio.</li> <li>➤ Podría existir algún reclamo por parte de usuarios o clientes pero que no afecta a la reputación de la Institución.</li> </ul>
2	<b>MENOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amonestación escrita por parte del Ente Regulador.</li> <li>➤ Retrasos en la consecución de los objetivos estratégicos.</li> <li>➤ La materialización del riesgo podría generar un gasto para la Institución pero no es relevante.</li> <li>➤ Afectación operativa leve, genera retrasos en la ejecución de operaciones y en la entrega de servicios de la Institución; la continuidad operativa del negocio no se ve afectada.</li> <li>➤ El error puede ser corregido en su totalidad en un corto tiempo.</li> <li>➤ Quejas formales por parte de usuarios o clientes pero que no afectan la imagen ni reputación de la Institución.</li> </ul>
3	<b>MODERADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Multa parte del Ente Regulador.</li> <li>➤ Incumplimiento al Plan y Objetivos estratégicos, lo cual requiere esfuerzo extra para su regularización.</li> <li>➤ La materialización del riesgo podría representar un gasto para la Institución.</li> <li>➤ Afectación operativa que genera retrasos en la ejecución de operaciones y en la entrega de servicios de la Institución, la continuidad operativa del negocio se ve afectada por un periodo de tiempo reducido.</li> <li>➤ Quejas formales por parte de usuarios o clientes que ponen en riesgo la imagen y reputación de la Institución.</li> </ul>

<b>4</b>	<b>MAYOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suspensión por parte de ASFI.</li> <li>➤ Plan y Objetivos estratégicos deben ser modificados.</li> <li>➤ La materialización del riesgo genera un gasto para la Institución.</li> <li>➤ Afectación operativa o daño importante que deja sin funcionamiento a las operaciones y servicios de la Institución por un periodo de tiempo moderado.</li> <li>➤ El error puede ser corregido en su totalidad para lo cual se requiere de expertos para su corrección.</li> <li>➤ Daño a la imagen de la Institución, cobertura de prensa y daño reputacional.</li> </ul>
<b>5</b>	<b>CATASTRÓFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cancelación y/o inhabilitación por parte de ASFI.</li> <li>➤ Plan y objetivos estratégicos afectados, el cumplimiento de la misión y visión se ven afectados.</li> <li>➤ Deterioro del patrimonio de la Institución, liquidez y solvencia financiera.</li> <li>➤ Afectación operativa o daño catastrófico que deja sin funcionamiento a las operaciones y servicios de la Institución.</li> <li>➤ No se puede corregir el error o se requiere de expertos para corregir de forma parcial el error.</li> <li>➤ Deterioro de la imagen y reputación de la Institución, pérdida de credibilidad de los clientes y la sociedad en general.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración Propia**

Una vez analizados los dos factores del riesgo: probabilidad e impacto, se debe pasar a identificar el cuadrante en el cual se encuentra situado el riesgo operacional, para lo cual la IFD debe emplear la siguiente matriz de riesgo propuesta:

		IMPACTO				
		1	2	3	4	5
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO
PROBABILIDAD	1 RARO	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	2 IMPROBABLE	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
	3 POSIBLE	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
	4 PROBABLE	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
	5 CASI CERTEZA	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>25</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

## Nivel de Riesgo Operacional

Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra situado el riesgo operacional analizado, se debe identificar cuál es su nivel de riesgo.

Los niveles de riesgo deben ser definidos por la IFD en función a su apetito de riesgo, se propone la consideración de 4 niveles de riesgo: aceptable, tolerable, importante e intolerable; en función al nivel de riesgo, la IFD determinará las medidas de tratamiento a implementar con el objeto de minimizar ya sea la probabilidad o las consecuencias del riesgo operacional analizado.

NIVEL DE RIESGO		DESCRIPCIÓN	LIMITE
1	ACEPTABLE	El riesgo operacional es aceptado por la IFD. El proceso cuenta con controles que mitigar el riesgo; si existen deficiencias, estas son de naturaleza menor y pueden ser fácilmente administradas.	DE 0 A 3
2	TOLERABLE	El riesgo operacional experimenta una combinación de factores adversos que requieren acciones correctivas. Los problemas y deficiencias han sido identificadas, requieren atención y monitoreo permanente.	DE 4 A 6
3	IMPORTANTE	El riesgo operacional se encuentra en condiciones inaceptables, está presente una gran probabilidad de falla operacional, si bien los problemas y deficiencias no son tan severos como para comprometer una falla inmediata o afectar la continuidad del negocio es necesaria la implementación urgente de acciones correctivas.	DE 8 A 15
4	INTOLERABLE	El riesgo operacional experimenta una combinación de debilidades y tendencias adversas que ponen en riesgo la continuidad del negocio, es necesaria que se promueva acciones correctivas de forma inmediata y se ejerza seguimiento continuo al riesgo.	DE 16 A 25

**Fuente: Elaboración Propia**

De forma gráfica tenemos el siguiente mapa de riesgo el cual refleja los niveles de riesgo:

PROBABILIDAD	5 CASI CERTEZA	(5,1) = 5	(5,2) = 10	(5,3) = 15	(5,4) = 20	(5,5) = 25
	4 PROBABLE	(4,1) = 4	(4,2) = 8	(4,3) = 12	(4,4) = 16	(4,5) = 20
	3 POSIBLE	(3,1) = 3	(3,2) = 6	(3,3) = 9	(3,4) = 12	(3,5) = 15
	2 IMPROBABLE	(2,1) = 2	(2,2) = 4	(2,3) = 6	(2,4) = 8	(2,5) = 10
	1 RARO	(1,1) = 1	(1,2) = 2	(1,3) = 3	(1,4) = 4	(1,5) = 5
		1 INSIGNIFICANTE	2 MENOR	3 MODERADO	4 MAYOR	5 CATASTRÓFICO
		IMPACTO				

**Fuente: Elaboración Propia**

La IFD debe implementar una planilla que le permita registrar los resultados de la apreciación del riesgo operacional, la cual sea de fácil manejo y permita almacenar información relevante que ayude a la Alta Gerencia a comprender el riesgo al cual la Institución se encuentra expuesta.

## Matriz de evaluación de riesgo operacional inherente

INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERTACIONAL INHERENTE

LÍNEA DE NEGOCIO:

PROCESO:

Código de Riesgo	Descripción del riesgo	Causas	Factores		Consecuencias	Tipo de Impacto	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
			Internos	Externos					

## Matriz de evaluación de controles y determinación del riesgo operacional residual

INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROLES Y DETERMINACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL RESIDUAL

LÍNEA DE NEGOCIO:

PROCESO:

Controles Existentes en el proceso	Tipo de Control	Clase de Control	Frecuencia de ejecución	Responsable del Control	Documentación del Control	Evaluación Efectividad del Control	Afecta Probabilidad	Afecta Impacto	Riesgo Residual

### 5.3.2. PROCESO N° 2: Control de los Riesgos Operacionales

Esta etapa considera el análisis de las medidas implementadas por la Institución con el objeto de reducir el riesgo inherente presente en todos los procesos que ejecuta la Institución.

La IFD debe implementar un sistema de control interno el cual debe incluir a toda la Institución y debe estar orientado a identificar y gestionar los riesgos a los cuales se enfrenta la Institución de forma tal que aseguren el logro de los objetivos.

El modelo de control de la IFD debe estar estructurado en tres líneas de defensa:

- **Primera Línea de Defensa:** Esta línea está constituida por las áreas o divisiones que forman la estructura de la IFD las cuales deben ser responsables del control en su ámbito y de la ejecución de las medidas correctivas establecidas por la Alta Gerencia. Asimismo son responsables de cumplir con los lineamientos establecidos por la Institución y de identificar de manera oportuna cualquier desviación que se presente y pueda afectar la consecución de los objetivos.
  
- **Segunda Línea de Defensa:** Esta línea está constituida por las Unidades o Áreas de Control; esta línea se encarga de supervisar el control de las distintas unidades en su ámbito, de recomendar medidas de mitigación y de mejora continua y debe promover la correcta implementación de las mismas.

- **Tercera Línea de Defensa:** Esta línea está constituida por la Unidad de Auditoría Interna, la cual realiza una revisión independiente, verificando el cumplimiento y eficacia de las políticas de la Institución y proporcionando información independiente sobre el modelo de control implementado por la IFD.

Dentro del proceso de apreciación del riesgo, la IFD debe considerar el análisis de los controles implementados por la Institución y que son ejecutados por la primera línea de defensa, este análisis debe considerar la eficacia y eficiencia de los controles y el grado de automatización de los mismos.

### **5.3.3. PROCESO N° 3: Monitoreo de los Riesgos Operacionales**

Los riesgos operacionales identificados y la efectividad de las medidas de control implementadas necesitan ser revisadas constantemente por la Unidad de Gestión de Riesgos con el objeto de asegurar que los cambios que se originan al interior de la IFD o a raíz de factores externos no alteren el nivel de exposición de los riesgos operacionales o el surgimiento de nuevos riesgos operacionales a los cuales se exponga la Institución.

Es importante tener en cuenta que pocos riesgos permanecen estáticos, en el tiempo pueden cambiar debido a variaciones en los factores que pueden afectar la probabilidad y/o el impacto de un riesgo. En consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de apreciación de los riesgos operacionales con el objeto de mejorar los controles y adecuar los mecanismos de monitoreo.

El seguimiento o monitoreo de los riesgos operacionales se constituye en un aspecto que forma parte integral dentro de la Gestión del Riesgo

Operacional, la periodicidad de la revisión del comportamiento de los riesgos operacionales permitirá identificar oportunamente desviaciones e implementar medidas correctivas que permitan mitigar la probabilidad de materialización de los riesgos o sus impactos al interior de la Institución.

#### 5.3.4. PROCESO N° 4: Tratamiento de los Riesgos Operacionales

Concluida la apreciación del riesgo operacional e identificado el nivel del riesgo residual, la Alta Gerencia en base a los lineamientos establecidos en su Política de Gestión de Riesgo Operacional, debe evaluar la estrategia a implementar según el nivel de exposición al riesgo; lo cual consiste en la selección de una o más opciones orientadas a cambiar la probabilidad de ocurrencia, el impacto de los riesgos o ambos factores y los mecanismos de implementación de estas opciones.

Entre las opciones de tratamiento del riesgo, se propone las siguientes:



**Fuentes: Elaboración Propia**

- **Aceptar el riesgo:** El riesgo operacional que se encuentra dentro del nivel de riesgo aceptable por la Institución.
- **Modificar el riesgo:** El riesgo operacional debe ser gestionado mediante la implementación, modificación o eliminación de los controles lo cual estará orientado a cambiar ya sea la probabilidad o el impacto del riesgo y de esta forma reducir el nivel de exposición.
- **Compartir o Transferir el riesgo:** El riesgo puede ser compartido con otra parte interesada en la gestión del riesgo operacional la cual pueda gestionarlo de forma más eficiente o transferirlo a un tercero para que lo gestione. Existen dos mecanismos para ejecutar esta estrategia: seguros y tercerización.
- **Evitar el riesgo:** Cuando el nivel de riesgo operacional identificado es "Intolerable", el Directorio y la Alta Gerencia de la IFD debe tomar una decisión sobre el riesgo la cual puede ser evitar el riesgo mediante la cancelación de alguna actividad o un conjunto de actividades que forman parte del proceso o modificando las condiciones sobre las cuales se ejecuta el proceso.
- **Remover el riesgo:** Esta opción considera la eliminación de la fuente que genera el riesgo operacional, esta opción solo es viable cuando la IFD considere factible retirar la fuente que genera el riesgo.

Una vez definida la opción de tratamiento del riesgo, se debe definir las actividades a desarrollar, los responsables de su ejecución, plazos etc.

## Matriz de Plan de Tratamiento del Riesgo Operacional

### MATRIZ DE PLAN DE TRATAMIENTO DEL RIESGO OPERACIONAL

LÍNEA DE NEGOCIO:

PROCESO:

Estrategia de Tratamiento	Requiere Plan de Tratamiento?	Descripción del Plan de Tratamiento del Riesgo	Actividades del Plan de Tratamiento del Riesgo	Responsable de ejecución	Fecha de inicio (DD/MM/AA)	Fecha de Finalización (DD/MM/AA)	Fecha de seguimiento (DD/MM/AA)	Documentación del Control (Evidencia obtenida)	Evaluación Efectividad del Control	Observación / Recomendación

### **5.3.5. PROCESO N° 5: Comunicación de los Riesgos Operacionales**

La comunicación es una etapa relevante dentro de la Gestión de Riesgo Operacional, es importante de la IFD desarrolle un plan de comunicación de riesgos operacionales y de planes de tratamiento implementados dirigidos a las partes interesadas en la Gestión, queda claro que toda la estructura de la IFD requiere de información para responder de manera eficiente y oportuna a los riesgos.

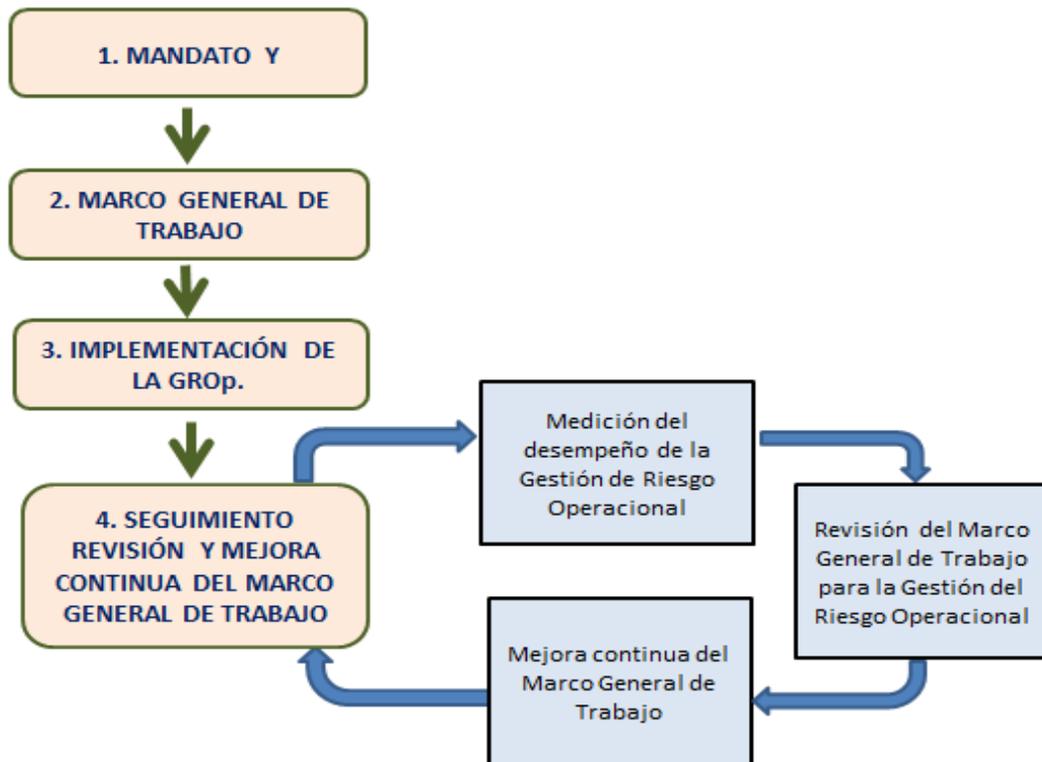
La información relacionada con la Gestión del Riesgo Operacional debe ser identificada, capturada y procesada, y comunicada oportunamente, permitiendo que el personal de la IFD desarrolle sus actividades con pleno conocimiento de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la Institución.

El proceso de comunicación debería encarar aspectos relativos al riesgo en sí mismo y al proceso, además de garantizar que el flujo de información sea en ambas direcciones (de abajo – arriba y de arriba – abajo) lo cual permita una asertiva toma de decisiones. Es importante la comunicación efectiva interna y externa para asegurar que los responsables de implementar la gestión del riesgo operacional logren visionar la base sobre la cual toman sus decisiones y por qué se requieren ciertas acciones en particular. Las percepciones de los riesgos pueden variar debido a diferencias en los supuestos, conceptos, las necesidades, aspectos y preocupaciones en cada caso.

El análisis de la información y la administración de esfuerzos de la IFD y del equipo del riesgo operacional se deben combinar para desarrollar los protocolos de divulgación que sirvan a la Institución y al Directorio.

#### 5.4. ETAPA N° 4: SEGUIMIENTO, REVISIÓN DEL MARCO GENERAL DE TRABAJO

Con el objeto de asegurar que la Gestión de Riesgo Operacional sea eficaz y contribuya a mejorar el desempeño de la IFD, se deben ejecutar en esta etapa las siguientes actividades:



*Fuente: Elaboración propia*

##### 1. **Medición del desempeño de la Gestión del Riesgo Operacional:**

La evaluación de la efectiva Gestión del Riesgo Operacional se puede evidenciar a través de:

- La disminución de la valoración de los riesgos operacionales significativos que han sido identificados durante el proceso de apreciación.
- El aumento del número de controles existentes dentro de los procesos.
- Los resultados de la evaluación de efectividad de los controles.
- La ejecución de los planes de tratamiento determinados.
- La (in)materialización del riesgo operacional (eventos).
- Los resultados asociados al desempeño de los procesos.
- El Cumplimiento de los Objetivos Institucionales.

## **2. Revisión Marco General de Trabajo para la Gestión del Riesgo**

**Operacional:** Un aspecto fundamental dentro de la Gestión del Riesgo Operacional es la revisión periódica del marco general de trabajo con el objeto de:

- Comprobar la validez de los criterios empleados durante el proceso de apreciación de los riesgos operacionales.
- Validar que el establecimiento del contexto continúe válido en el momento de la revisión.
- Los resultados de la apreciación del riesgo se mantengan alineados con los resultados de la gestión de la IFD.
- Las técnicas de apreciación del riesgo operacional sean aplicadas correctamente.
- Verificar que los planes de tratamiento al riesgo operacional implementados sean eficientes.
- Comprobar que los riesgos operacionales no han presentado variaciones significativas en sus comportamientos.
- Comprobar la efectividad de los controles implementados por la IFD.

- Verificar que el marco normativo para la Gestión Integral de Riesgos se encuentre actualizado.
- Asegurara que los cambios significativos al interior de la IFD hayan sido considerados oportunamente dentro de la Gestión del Riesgo Operacional.

### **3. Mejora Continua del marco General de Trabajo:**

La mejora continua del Marco General de Trabajo es un proceso orientado a incrementar la eficacia y la eficiencia de la Gestión de Riesgo Operacional y por lo tanto de la Institución con el objeto de cumplir los objetivos y las políticas.

La IFD con base en los resultados obtenidos dentro del proceso de revisión debe proceder a implementar acciones correctivas o mejoras al marco general de trabajo implementado para la Gestión Integral de Riesgos cuidando en todo momento dar cumplimiento a los establecidos por ASFI y adoptar y sanas buenas prácticas de gestión.

#### **5.5. ETAPA N° 5 TRANSVERSAL: CULTURA DE RIESGO**

Una cultura de riesgos comprende una serie de actitudes, valores, habilidades y pautas de actuación frente a los riesgos operacionales que se encuentran presentes en todos los procesos que ejecuta la IFD.

La cultura de riesgos se materializa en los principios de responsabilidad, prudencia y cumplimiento, al considerar que todas las áreas o divisiones y la totalidad de funcionarios son responsables de asegurar que la Institución de cumplimiento con todo lineamiento interno o externo y que sea prudente y

responsable en lo que hace. Asimismo, la cultura de riesgos se debe fundamentar en los principios de la Gestión del Riesgo Operacional implementado por la Institución los cuales deben ser transmitidos a todas las Áreas del Negocio.

En general, el riesgo es un factor inherente al negocio financiero. Su correcta medición, gestión y control debe contribuir a la consecución de márgenes adecuados y al mantenimiento de la solvencia de la entidad; principal base de la confianza de clientes y empleados.

Uno de los objetivos principales dentro de la Gestión del Riesgo Operacional o la gestión de cualquier otro riesgo es la creación y fortalecimiento de la cultura de riesgo es por esto que la IFD debe fomentar la creación de la cultura de riesgo y fortalecerla y mantenerla en el tiempo para lo cual debe diseñar y desarrollar estrategias orientadas a sensibilizar a sus funcionarios sobre el riesgo al cual se encuentra expuesta la Institución.

Los planes de sensibilización para crear cultura en todos los funcionarios de la Institución deben estar orientados a generar un ambiente de control interno orientado a la gestión de riesgos.

## **6. CONCLUSIONES**

- El riesgo operacional es un riesgo que está presente en todas las actividades que ejecuta la IFD, en mayor o menor nivel lo cual depende de la efectividad de los controles implementados y las estrategias que se elijan para gestionarlo.

- La implementación de un sistema de gestión de riesgos operacionales al interior de las IFD's responde a un requerimiento normativo establecido por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI.
- El diseño, implementación y la mejora continua del Sistema de Gestión de Riesgo Operacional requiere el compromiso del Directorio y la Alta Gerencia de la IFD; quienes tengan toles claramente definidos dentro de esta gestión y una filosofía de riesgo evidenciada a través de su aplicación e toda la estructura organizacional y los procesos que ejecuta la Institución.
- Los Gerentes de cada Unidad de la IFD son los responsables de mantener los niveles del riesgo operacional dentro de los límites aceptables por la Institución.
- La Gestión del Riesgo Operacional agrega valor a la IFD en la medida en la cual contribuye al logro de los objetivos, brinda información sobre posibles eventos o incidentes, orientando su actuación al tratamiento de los mismos.
- El pilar fundamental para el éxito de la gestión del riesgo operacional es la "cultura de riesgo" por lo cual las IFD's deben prestar mucha atención a este factor y fortalecerlo en el tiempo.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Para la correcta implementación de la Gestión del Riesgo Operacional, la IFD debe realizar un diagnóstico de su situación y contexto para luego definir un plan por etapas que incluya capacitación y concientización, así

como una clara definición de roles y responsabilidades en todos los niveles de la Institución.

- Dentro de la estructura organizacional se debe contar con una red de Gestores de Riesgo Operacional, los cuales deben ser designados por los Gerentes de Unidad considerando su conocimiento, experiencia, liderazgo, capacidad de análisis e imparcialidad.
- Implementar un software de gestión de riesgo operacional el cual brinde soporte al modelo desarrollado e implementado.
- Realizar una mejora continua del flujo de información y utilizar términos de uso común los cuales puedan ser entendidos por todos los miembros de la Institución.
- Efectuar el análisis de la base de eventos por riesgo operacional para conocer los eventos ocurridos, observar su frecuencia e impacto y evaluar la efectividad de las acciones correctivas implementadas.

## ANEXOS

**Anexo I:** Directrices Básicas para la Gestión de Riesgo Operativo emitido por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI, contenido en el Libro 3°, Título V de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.

**Anexo II:** Formulario “Encuesta sobre la Gestión de Riesgo Operacional implementada en la Institución Financiera de Desarrollo”

**Anexo III:** Esquema de Gestión de Riesgo Operacional

**Anexo IV:** Actividades dentro de la Gestión de Riesgo Operacional

## **ANEXO I**

### **AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO RECOPIACIÓN DE NORMAS PARA SERVICIOS FINANCIEROS**

## **TITULO V**

### **GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO TABLA DE CONTENIDO**

**Capítulo I: Reglamento sobre Manuales de Procedimientos**

**Capítulo II: Directrices Básicas para la Gestión del Riesgo Operativo Sección**

- 1: Aspectos generales Sección
- 2: Lineamientos para la gestión del riesgo operativo Sección
- 3: Políticas y procedimientos para la gestión del riesgo operativo Sección
- 4: Estructura organizativa, funciones y responsabilidades en la gestión del riesgo operativo Sección
- 5: Registro de eventos de riesgo operativo Sección
- 6: Sistemas de información para la gestión del riesgo operativo Sección
- 7: Rol de la Unidad de Auditoría Interna Sección
- 8: Otras disposiciones Sección 9: Disposiciones transitorias

## CAPÍTULO I: REGLAMENTO SOBRE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

**Artículo 1° - (Manuales)** Se establece la obligación para todos los bancos de contar con los siguientes manuales de procedimientos, los cuales deberán ser aprobados por el directorio u órgano equivalente de cada banco y se tendrán que actualizar cada vez que se den situaciones cambiantes en las materias de fondo de cada tema:

- 1) Manejo de fondos de tesorería;
- 2) Cuentas corrientes;
- 3) Comunicaciones;
- 4) Personal;
- 5) Contabilidad;
- 6) Captaciones;
- 7) Créditos y cuentas contingentes;
- 8) Comercio exterior;
- 9) Auditoría interna;
- 10) Ingresos y egresos;
- 11) Informática y computación;
- 12) Custodia de valores;
- 13) Servicios generales;
- 14) Inversiones;
- 15) Archivo.

**Artículo 2° - (Manuales mínimos)** Los arriba detallados son los manuales mínimos que la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) considera, deben estar a disposición de la operativa de cada banco; sin embargo, cada banco podrá adicionar otros manuales que estime conveniente en las circunstancias.

**Artículo 3° - (Falta Administrativa)** La carencia de alguno de los manuales reseñados anteriormente se considerará como una falta administrativa, la cual, será sancionada de acuerdo a las disposiciones establecidas en el Libro 7°, Título II, Capítulo II referido a Multas y Sanciones.

## CAPÍTULO II: DIRECTRICES BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

### SECCIÓN 1: ASPECTOS GENERALES

**Artículo 1° - (Objeto)** El presente Capítulo tiene por objeto establecer directrices básicas que mínimamente las entidades de intermediación financiera y empresas de servicios financieros complementarios deben cumplir respecto a la gestión del riesgo operativo.

**Artículo 2° - (Ámbito de aplicación)** Las disposiciones contenidas en el presente Capítulo son de aplicación obligatoria para las entidades de intermediación financiera y empresas de servicios financieros complementarios, con excepción de las casas de cambio, que cuenten con licencia de funcionamiento emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), en adelante denominadas entidad supervisada.

**Artículo 3° - (Definiciones)** Para efectos del presente Capítulo, de manera enunciativa y no limitativa, se considerarán las siguientes definiciones:

**a. Alta Gerencia:** Gerente general y gerentes de área o instancias equivalentes que conforman el plantel ejecutivo de la entidad supervisada;

**b. Central de Información de Riesgo Operativo (CIRO):** Sistema de información administrado por ASFI, que consolida los datos proporcionados por las entidades supervisadas, con relación a los eventos de riesgo operativo y pérdidas;

**c. Comité de Riesgos:** Es el Órgano creado por la entidad supervisada, responsable del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos para la eficiente gestión del riesgo operativo. Este Comité está integrado al menos por: un miembro del Directorio u Órgano equivalente, que será quien lo presida, el Gerente General y el responsable de la Unidad de Gestión de Riesgos. Para el caso del riesgo operativo, a dicho Comité se integrará necesariamente el Gerente de Operaciones o su instancia equivalente, con derecho a voz. En el caso que la entidad supervisada se constituya como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), ésta debe establecer una instancia equivalente que cumpla con las responsabilidades y funciones determinadas para este Comité;

**d. Directorio u Órgano equivalente:** Órgano principal de dirección y administración de las entidades supervisadas, designado por la Junta General de Accionistas o Asamblea General de Socios o Asociados, según corresponda a su naturaleza jurídica;

**e. Eventos de pérdida:** Son aquellos incidentes que generan pérdidas por riesgo operativo a las entidades supervisadas;

**f. Evento de riesgo operativo:** Es un incidente o conjunto de ellos, que provocan que los resultados difieran de los esperados, debido a procesos defectuosos, recursos humanos inadecuados, fallos en los sistemas o por causas externas;

**g. Factores de riesgo operativo:** Son la fuente, causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo, que pueden o no ocasionar pérdidas a la entidad supervisada, que incluyen a los procesos internos, personas, tecnología de información, eventos externos e infraestructura;

**h. Gestión del riesgo operativo:** Es el proceso estructurado, consistente y continuo para identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar el riesgo operativo al cual la entidad supervisada se encuentra expuesta, en el marco del conjunto de estrategias, objetivos, políticas, procedimientos y acciones, establecidas por la entidad para este propósito;

**i. 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 definido en la planificación estratégica de la entidad supervisada;

**j. Perfil de riesgo:** Es la cantidad de riesgo que una entidad supervisada está dispuesta a asumir en su búsqueda de rentabilidad y solvencia;

**k. Pérdida por riesgo operativo:** Es la cuantificación económica del impacto negativo registrado en las cuentas de resultados o en la situación patrimonial de la entidad supervisada que haya sido provocado a consecuencia de cualquier evento de riesgo operativo;

**l. Plan de contingencia:** Es el documento que contempla procedimientos y acciones que deben entrar en funcionamiento al ocurrir un evento de riesgo operativo;

**m. Plan de continuidad del negocio:** Es el documento que contempla la logística que debe seguir la entidad supervisada a objeto de restaurar sus funciones críticas parcial o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado, después de una paralización o desastre, a causa de un evento de riesgo operativo;

**n. Proceso:** Es un conjunto de actividades planificadas y estructuradas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado, que permite desarrollar con regularidad las operaciones propias de la entidad supervisada;

**o. Procesos críticos:** Proceso o sistema de información que al dejar de funcionar, afecta la continuidad operativa de la entidad supervisada;

**p. Riesgo:** Es la contingencia, probabilidad o posibilidad de que eventos, anticipados o no, puedan tener un impacto adverso contra ingresos y/o patrimonio de la entidad supervisada;

**q. Riesgo legal:** Es la posibilidad o probabilidad de que una entidad supervisada incurra en pérdidas derivadas del incumplimiento de la legislación y normativa vigentes o de relaciones contractuales inadecuadamente instrumentadas, siendo este un componente del riesgo operativo;

**r. Riesgo operativo:** Es la posibilidad o probabilidad de que una entidad supervisada incurra en pérdidas por fraude interno o externo, fallas en las personas, procesos y sistemas, eventos internos de orden estratégico y operativo y otros eventos externos;

**s. Riesgo tecnológico:** Es la posibilidad o probabilidad de sufrir pérdidas por caídas o fallos en los sistemas informáticos o en la transmisión de datos, errores de programación u otros, siendo éste un componente del riesgo operativo;

**t. Tipos de evento de pérdida:** Se refiere a los diferentes tipos de eventos de pérdida por riesgo operativo a los cuales se enfrenta la entidad supervisada, que con carácter enunciativo y no limitativo pueden corresponder a: fraudes interno o externo, relaciones labores y seguridad en el puesto de trabajo, clientes, productos y prácticas empresariales, daños a activos materiales, incidencias en el negocio y fallos en los sistemas y ejecución, entrega y gestión de procesos;

**u. Tipo de evento de pérdida por clientes, productos y prácticas empresariales:** Corresponde a fallas negligentes o involuntarias en las obligaciones que la entidad supervisada tiene frente a clientes concretos o de la naturaleza o diseño de un producto;

**v. Tipo de evento de pérdida por daños a activos materiales:** Son eventos de pérdida derivados de daños o perjuicios a activos físicos de la entidad supervisada;

**w. Tipo de evento de pérdida por ejecución, entrega y gestión de procesos:** Es aquel que se deriva de errores en la ejecución de operaciones, entrega o en la gestión de procesos en la entidad supervisada;

**x. Tipo de evento de pérdida por fraude externo:** Son eventos de pérdida que se derivan de actos realizados por terceros con el fin de defraudar o apropiarse indebidamente de bienes de la entidad supervisada o incumplir disposiciones legales y reglamentarias;

**y. Tipo de evento de pérdida por fraude interno:** Corresponde a eventos de pérdida resultantes de actos realizados en forma intencionada para defraudar o apropiarse indebidamente de bienes de la entidad supervisada o incumplir disposiciones legales y reglamentarias, en los que se ve involucrado cuando menos uno de sus funcionarios, en beneficio propio o de un tercero;

**z. Tipo de evento de pérdida por incidencias en el negocio y fallos en los sistemas:** Son eventos de pérdida derivados de interrupciones en el negocio e incidentes que se originan por fallos en hardware, software y las telecomunicaciones de la entidad supervisada;

**aa. Tipo de evento de pérdida por relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:** Corresponde a eventos de pérdida derivados de actos incompatibles con la legislación laboral asociadas con el desarrollo de relaciones laborales y la seguridad que tienen las personas en el lugar de su trabajo;

**bb. Unidad de Gestión de Riesgos:** Es un órgano autónomo responsable de identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos que enfrenta la entidad supervisada. Esta unidad debe ser independiente de las áreas de negocios y del área de registro de operaciones, a fin de evitar conflictos de intereses y asegurar una adecuada separación de responsabilidades; Su tamaño y ámbito deberán estar en relación con el tamaño y la estructura de la entidad y con el volumen y complejidad de los riesgos en los que incurra.

## SECCIÓN 2: LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

**Artículo 1° - (Implementación de la gestión del riesgo operativo)** La entidad supervisada es responsable de administrar su riesgo operativo, a cuyo efecto debe contar con procesos formales para su gestión que le permitan identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar las exposiciones de riesgo que está asumiendo.

El proceso de gestión del riesgo operativo, debe considerar la exposición de la entidad supervisada a los riesgos legal y tecnológico. En este último caso se deben considerar en lo que corresponda las disposiciones establecidas en el Reglamento para la Gestión de Seguridad de la Información contenido en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.

La administración del riesgo operativo, implica que la entidad supervisada debe definir su perfil de riesgo, de acuerdo a su naturaleza, tamaño y complejidad de sus operaciones.

El conjunto de políticas, procedimientos y acciones que constituyen un sistema para la gestión del riesgo operativo, deben ser revisados y actualizados permanentemente. Este sistema debe formar parte de la estrategia institucional de la entidad supervisada.

**Artículo 2° - (Principios para la gestión del riesgo operativo)** La entidad supervisada, en la implementación de la gestión del riesgo operativo, debe observar mínimamente los siguientes principios:

- a. Contar con una estrategia formal para la gestión del riesgo operativo, desarrollada a partir de la estrategia general de la entidad supervisada que responda a su modelo de negocios;
- b. Establecer una estructura organizativa con una clara segregación de funciones, acorde a la estrategia, tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad supervisada, que facilite la gestión del riesgo operativo y evite posibles conflictos de interés;
- c. Desarrollar políticas, procedimientos y herramientas adecuadas a la estrategia, tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad supervisada, que apoyen la gestión de riesgo operativo;
- d. Actualizar oportunamente el proceso de gestión del riesgo operativo en respuesta a los cambios en el entorno, modelo de negocios y/o el perfil de riesgo de la entidad supervisada;
- e. Promover una cultura de gestión del riesgo operativo al interior de la entidad supervisada;
- f. Implementar sistemas de información que permitan la divulgación del riesgo operativo al cual se encuentra expuesta la entidad supervisada, a las instancias que correspondan;

- g. Priorizar la implementación de acciones preventivas, antes que correctivas;
- h. Identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas;
- i. Instaurar un proceso para el seguimiento regular de los perfiles de riesgo operativo y de su exposición a pérdidas;
- j. Implementar planes de contingencia y de continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad de operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de interrupción del negocio;

**Artículo 3° - (Etapas del proceso de gestión del riesgo operativo)** La entidad supervisada para la gestión del riesgo operativo, debe observar las seis etapas comprendidas en el Artículo 3°, Sección 2 de las Directrices Básicas para la Gestión Integral de Riesgos contenidas en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.

**Artículo 4° - (Factores de riesgo operativo)** La entidad supervisada, en la ejecución de sus operaciones y prestación de servicios tiene que considerar la existencia de fuentes de riesgo operativo, sobre las cuales debe:

- a. Gestionar apropiadamente el riesgo de incurrir en pérdidas financieras que se asocian a la implementación de procesos internos, como consecuencia del diseño inapropiado de los procesos o por políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes, que puedan derivar en la ejecución deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos;
- b. Evaluar la posibilidad de sufrir pérdidas financieras relacionadas con el personal, derivadas de un ambiente laboral desfavorable, la falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, inadecuada capacitación de funcionarios o actitudes y comportamientos inapropiados de éstos (negligencia, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, entre otros);
- c. Administrar los riesgos vinculados a la tecnología de información, que se relacionan entre otros con, fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, los errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas, compatibilidad e integración de los mismos, los problemas de calidad de la información, la inadecuada inversión en tecnología y las fallas en la adecuación a los objetivos del negocio. A tal efecto la entidad supervisada debe considerar en lo correspondiente las disposiciones establecidas en el Reglamento para la Gestión de Seguridad de la Información contenidas en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros;
- d. Gestionar los riesgos asociados a eventos externos ajenos al control de la entidad supervisada, que puedan alterar el desarrollo de sus actividades (fallas en los servicios

públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, entre otros factores);

e. Administrar los elementos de apoyo para el funcionamiento de una organización diferentes a aquellos de carácter tecnológico, que entre otros pueden incluir edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.

**Artículo 5° - (Inventario de procesos)** La entidad supervisada en la gestión del riesgo operativo que lleva adelante, debe realizar un inventario de procesos, determinando aquellos considerados como críticos. Dicho inventario tiene que contener mínimamente la siguiente información:

- a. Denominación del proceso;
- b. La periodicidad de su ejecución;
- c. Nivel de automatización;
- d. Grado de descentralización;
- e. Responsables de su ejecución, revisión y aprobación;
- f. Documentación de entrada y de salida del proceso;
- g. Productos y servicios que genera el proceso;
- h. Su clasificación como proceso crítico o no.

La entidad supervisada con base en el inventario realizado, debe efectuar un análisis y evaluación de los procesos determinados, a efectos de establecer la posible existencia de debilidades en los mismos y adoptar las medidas oportunas, tendientes a reducir el riesgo operativo al que se encuentran expuestos.

### SECCIÓN 3: POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

**Artículo 1° - (Establecimiento de políticas)** La entidad supervisada debe contar con políticas formalmente aprobadas por el Directorio u Órgano equivalente que sean concordantes con su Plan Estratégico y que respondan en todo momento a la naturaleza, complejidad y volumen de las operaciones que caracterizan su modelo de negocios y el perfil de riesgo que está asumiendo, logrando un adecuado equilibrio entre riesgo y rentabilidad.

Estas políticas deben contemplar mínimamente, los objetivos y lineamientos para las diferentes etapas del proceso de gestión del riesgo operativo, la clasificación y tratamiento de los eventos de riesgo operativo, la identificación de procesos críticos, la definición de líneas de negocios y el establecimiento del nivel de riesgo que la entidad supervisada está dispuesta a asumir, que puede expresarse a través de límites internos, u otros.

**Artículo 2° - (Determinación del perfil de riesgo)** Los criterios, metodologías y técnicas para la cuantificación del riesgo operativo, que consideren la complejidad de las operaciones y los niveles de riesgo asumidos, que le permita a la entidad supervisada establecer su perfil de riesgo, deben ser formalmente establecidos en un documento específico y enmarcarse en sus políticas.

**Artículo 3° - (Simulación de escenarios)** Las políticas deben reflejar un manejo prudente por lo cual deben incorporar el análisis de distintos escenarios alternativos, así como el establecimiento de márgenes con relación a los niveles de exposición definidos para el riesgo, mismos que le permitan a la entidad supervisada adoptar acciones oportunas, tendientes a evitar incumplimientos y/o le garanticen la continuidad de sus operaciones.

Los estudios documentados que respalden la construcción de los diferentes escenarios, deben reflejar las variables y supuestos utilizados por la entidad supervisada en su construcción y éstos a su vez deben ser el insumo para la elaboración de los planes de contingencia de acuerdo al tipo de riesgo que se analice. Dichos estudios deben permanecer a disposición de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.

**Artículo 4° - (Tratamiento de excepciones)** La entidad supervisada, que producto de un análisis decida establecer un tratamiento de excepciones a sus políticas internas, debe especificar en el respectivo documento, mínimamente las condiciones, situaciones o factores que pueden ser considerados, para dar curso a las mismas, estableciendo un tiempo razonable para subsanar las desviaciones temporales acontecidas, mismas que no deben tener un carácter recurrente. Dichas excepciones no pueden estar relacionadas con el cumplimiento del marco normativo y legal vigente.

**Artículo 5° - (Procesamiento de la información)** Las políticas deben establecer la utilización de los sistemas informáticos que propicien un adecuado procesamiento de la información

para la gestión del riesgo operativo, contemplando medidas de seguridad y planes de contingencia que protejan la información de acuerdo con las disposiciones establecidas en el Reglamento para la Gestión de Seguridad de la Información contenidas en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros según corresponda.

**Artículo 6° - (Planes de contingencia y de continuidad del negocio)** La entidad supervisada, en concordancia con sus estrategias y políticas debe desarrollar planes de contingencia y de continuidad del negocio que aseguren su capacidad de operar y limiten sus pérdidas ante la ocurrencia de eventos de riesgo operativo.

Los planes de contingencia y de continuidad del negocio, deben detallar mínimamente los procesos críticos que fueron identificados por la entidad supervisada, incluidos aquellos que se encuentran tercerizados. Asimismo, deben establecer los mecanismos necesarios que permitan asegurar una rápida, efectiva y ordenada respuesta a los eventos de riesgo operativo.

En el caso de los eventos de riesgo operativo asociados a factores tecnológicos, la entidad supervisada debe considerar, según corresponda, las disposiciones establecidas en la Sección 10 del Reglamento para la Gestión de Seguridad de la Información contenido en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.

La entidad supervisada debe asegurarse permanentemente que el plan de contingencias y de continuidad del negocio son efectivos, para lo cual la Unidad de Gestión de Riesgos debe realizar las pruebas necesarias y remitir informes al Comité de Riesgos, Directorio u Órgano equivalente y a la Alta Gerencia sobre los resultados de dichas pruebas.

**Artículo 7° - (Desarrollo de procedimientos)** La entidad supervisada debe desarrollar e implementar procedimientos formales para la gestión del riesgo operativo, que estén en concordancia con las estrategias, principios y políticas, establecidos para este fin. Estos procesos deben guardar estrecha relación con la estructura organizacional, funciones y responsabilidades de las áreas involucradas en la gestión del riesgo operativo.

Los procedimientos desarrollados deben servir de soporte funcional para la gestión del riesgo operativo y ser periódicamente verificados en cuanto a su eficiencia, a fin de justificar actualizaciones o mejoras según demanden sus necesidades y/o se generen cambios en las estrategias y/o políticas de la entidad supervisada.

Las metodologías y herramientas establecidas por la entidad supervisada, deben formar parte de los procedimientos que desarrolla para gestionar su exposición al riesgo operativo.

**Artículo 8° - (Nuevos productos y servicios financieros)** La entidad supervisada, en el marco de lo establecido en el Artículo 453 de la Ley N° 393 de Servicios Financieros (LSF), para la creación de nuevos productos y servicios financieros, debe considerar los riesgos operativos

que se encuentran asociados a la sofisticación de los servicios financieros, modernización continua de la tecnología y las telecomunicaciones, así como la incursión en nuevos mercados e innovaciones financieras.

En el desarrollo y aprobación de nuevos productos y servicios financieros, la entidad supervisada debe establecer las estrategias de cobertura de riesgos necesarias, el proceso de registro y dinámica contable, valorización y aprobación en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos para tal fin.

#### **SECCIÓN 4: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO**

**Artículo 1° - (Estructura organizacional)** Para la gestión del riesgo operativo, las entidades supervisadas deben establecer una adecuada estructura organizacional que delimite claramente las obligaciones, funciones y responsabilidades, así como los niveles de dependencia e interrelación entre las áreas involucradas en la gestión del riesgo operativo y las áreas de monitoreo y control del riesgo, las cuales deben estar adecuadamente segregadas.

A fin de evitar posibles conflictos de interés que puedan afectar el desempeño de las funciones de la gestión del riesgo operativo, debe existir independencia, entre las unidades de negocios y operativas, con las que administran el riesgo. Asimismo, el personal debe contar con los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones dentro del proceso de la gestión del riesgo operativo. Todos estos aspectos deben estar contemplados en un manual de organización y funciones.

**Artículo 2° - (Responsabilidades y funciones del Directorio u Órgano Equivalente)** El Directorio u Órgano equivalente, de la entidad supervisada, es responsable de la gestión del riesgo operativo, debiendo en consecuencia cumplir, al menos las siguientes tareas:

- a. Aprobar, revisar, actualizar y realizar seguimiento a las estrategias, políticas y procedimientos para identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar la gestión del riesgo operativo;
- b. Asegurar que se establezcan y revisen los procedimientos y mecanismos orientados a generar un sistema adecuado de la gestión del riesgo operativo;
- c. Conocer los principales riesgos operativos, establecer niveles aceptables de exposición y asegurarse que la gerencia general los cumpla;
- d. Aprobar la estructura organizacional para la gestión del riesgo operativo. Así como sus manuales de organización y funciones y de procedimientos, debiendo asegurar que exista una clara delimitación de líneas de responsabilidad y de funciones de todas las áreas involucradas en la asunción, registro y control del riesgo operativo;
- e. Asegurar que permanentemente se revise la actualización de los manuales de organización y funciones y de procedimientos relacionados con la gestión del riesgo operativo;
- f. Designar a los miembros del Comité de Riesgos;

g. Conformar dentro de la estructura de la entidad supervisada una Unidad de Gestión de Riesgos y designar al responsable de esta Unidad;

h. Asegurar que la Unidad de Gestión de Riesgos desarrolle sus funciones con absoluta independencia, para lo cual deberá otorgarle un nivel jerárquico cuando menos equivalente al inmediato nivel ejecutivo después de la gerencia general o asignarle dependencia directa del Directorio u Órgano equivalente;

i. Asegurar que el Comité de Riesgos y la Unidad de Gestión de Riesgos implementen y ejecuten, según corresponda, las disposiciones establecidas en las políticas y procedimientos para la gestión del riesgo operativo;

j. Asumir una actitud proactiva y preventiva frente a la gestión del riesgo operativo y garantizar la efectividad de los mecanismos de difusión de la cultura orientada a la gestión de los riesgos hacia todos los niveles de la estructura organizacional, para lo cual deberá aprobar planes de capacitación dirigidos a todas las áreas y funcionarios de la entidad;

k. Aprobar la incursión en productos nuevos, operaciones, servicios financieros y actividades, de acuerdo con la estrategia del negocio, las normas legales, estatutarias y las políticas internas;

l. Aprobar planes de contingencia y de continuidad del negocio para la gestión del riesgo operativo, que permitan a la entidad supervisada una reacción eficaz frente a situaciones adversas;

m. Aprobar el tratamiento de excepciones temporales a sus políticas cuando corresponda;

n. Asegurar que la entidad supervisada cuente con sistemas de información que permitan una apropiada gestión del riesgo operativo y que los informes periódicos presentados al Directorio u Órgano equivalente y/o alta gerencia reflejen el perfil de riesgo de la entidad;

o. Aprobar las metodologías de medición de niveles de exposición para el riesgo operativo;

p. Evaluar el riesgo operativo asumido por la entidad supervisada, la evolución y el perfil del mismo y las necesidades de cobertura que presenten.

**Artículo 3° - (Responsabilidades y funciones de la Gerencia General)** La Gerencia General de la entidad supervisada es responsable de implementar y velar por el cumplimiento de la gestión del riesgo operativo y de establecer las acciones preventivas o correctivas que correspondan, para lo cual debe realizar mínimamente las siguientes funciones:

a. Implementar el sistema de gestión del riesgo operativo, aprobado por el Directorio u Órgano equivalente, que debe ser aplicado a todos los productos nuevos y existentes, procesos y sistemas de la entidad supervisada, optimizando la relación riesgo-retorno;

- b. Asegurar la correcta exposición de la información en los registros contables, en el marco de los lineamientos expuestos en el presente Capítulo;
- c. Implementar y velar por el cumplimiento de los manuales de procedimientos, organización y funciones y otros relacionados con la gestión del riesgo operativo y disponer su permanente revisión y actualización;
- d. Establecer programas de capacitación y actualización sobre gestión del riesgo operativo para el personal de la Unidad de Gestión de Riesgos y para todo aquel involucrado en las operaciones que impliquen a dicho riesgo;
- e. Asegurar el cumplimiento estricto de las disposiciones contenidas en el presente Capítulo.

**Artículo 4° - (Responsabilidades y funciones del Comité de Riesgos)** El Comité de Riesgos es responsable del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos para la eficiente gestión del riesgo operativo y de los límites de exposición a este riesgo.

Este Comité al menos debe cumplir con las siguientes funciones:

- a. Diseñar y proponer para la aprobación del Directorio u Órgano equivalente las estrategias, políticas y procedimientos para la gestión del riesgo operativo, considerando las etapas de identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación de riesgos;
- b. Analizar y proponer para la aprobación del Directorio u Órgano equivalente los niveles de exposición al riesgo operativo;
- c. Establecer canales de comunicación efectivos entre las áreas involucradas en la asunción, registro y gestión del riesgo operativo;
- d. Informar periódicamente al Directorio u Órgano equivalente y cuando lo considere conveniente, sobre la exposición al riesgo operativo asumido por la entidad supervisada y los efectos negativos que se podrían producir, así como el cumplimiento de las políticas de este riesgo;
- e. Conocer, evaluar y efectuar seguimiento de las observaciones y recomendaciones que, con distintos motivos, formule la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero;
- f. Informar al Directorio u Órgano equivalente sobre las medidas correctivas implementadas, como efecto de los resultados de las revisiones efectuadas por la Unidad de Auditoría Interna acerca de la gestión del riesgo operativo y/o producto de las observaciones formuladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero;

g. Evaluar y proponer al Directorio u Órgano equivalente, cuando así se analice y determine el tratamiento de excepciones temporales a sus políticas internas, relacionadas con la gestión del riesgo operativo, las que deben contemplar mecanismos de control;

h. Proponer al Directorio u Órgano equivalente, mecanismos que aseguren la correcta ejecución de las estrategias, políticas, metodologías, procesos y procedimientos para la gestión del riesgo operativo por parte de la gerencia general y las áreas involucradas;

i. Proponer al Directorio u Órgano equivalente, sistemas de información gerencial relacionados con la gestión del riesgo operativo, los que deben contemplar reportes de exposición a este riesgo, así como recomendaciones de acciones correctivas si corresponde;

j. Proponer al Directorio u Órgano equivalente, planes de contingencia y de continuidad del negocio para hacer frente al riesgo operativo en situaciones atípicas.

El Comité debe contar con un Manual de organización y funciones, debiendo las determinaciones adoptadas en las reuniones de este Comité constar en un Libro de Actas, el cual deberá permanecer a disposición de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.

La existencia de este Comité no exime de las responsabilidades que, en el proceso de medición, evaluación y control de los riesgos, tienen: el Directorio u Órgano equivalente, la Gerencia General y demás personeros de la entidad supervisada.

**Artículo 5° - (Responsabilidades y funciones de la Unidad de Gestión de Riesgos)** Esta Unidad es responsable de identificar, medir, monitorear, mitigar, controlar y divulgar el riesgo operativo que enfrenta la entidad supervisada.

Esta Unidad mínimamente debe cumplir las siguientes funciones:

a. Informar al Comité de Riesgos y a las áreas de decisión correspondientes sobre el grado de exposición al riesgo operativo, así como de su administración, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos;

b. Desarrollar manuales de procedimientos que contemplen las seis etapas de la gestión del riesgo operativo;

c. Elaborar con eficiencia y oportunidad los requerimientos de información de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero;

d. Coordinar con las áreas operativas y administrativas en lo referente a la correcta identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación del riesgo operativo asumido por la entidad supervisada;

- e. Difundir la cultura de gestión del riesgo operativo en toda la estructura organizacional de la entidad supervisada, estableciendo un lenguaje común basado en las definiciones del presente Capítulo;
- f. Apoyar al Comité de Riesgos en el diseño y desarrollo de políticas para la gestión del riesgo operativo, de acuerdo con los lineamientos que fije el Directorio u Órgano equivalente de la entidad supervisada;
- g. Elaborar y someter a consideración del Comité de Riesgos las metodologías a ser utilizadas en las diferentes etapas del proceso de gestión del riesgo operativo;
- h. Realizar las pruebas necesarias a los planes de contingencias y de continuidad del negocio y remitir al Directorio u Órgano equivalente a través del Comité de Riesgos un informe que contenga el resultado de dichas pruebas;
- i. Investigar, documentar y evaluar las causas que originan desviaciones a las políticas internas, e identificar si éstas se presentan en forma recurrente, debiendo informar de manera oportuna sus resultados al Comité de Riesgos;
- j. Diseñar y someter a consideración del Comité de Riesgos un sistema de información gerencial para uso interno de la entidad supervisada, que refleje su perfil de riesgo;
- k. Proporcionar al Comité de Riesgos, Gerente General, gerentes de las áreas de negocios y demás instancias pertinentes, la evolución histórica de los niveles de exposición al riesgo operativo asumidos por la entidad supervisada;
- l. Establecer un Plan de Trabajo para revisiones anuales y evaluaciones más frecuentes de las políticas y procedimientos a fin de que las mismas respondan a su evolución y modelo de negocios;
- m. Verificar que el inventario de procesos se encuentre actualizado y señalar la existencia de procesos críticos en los cuales se hubiesen identificado debilidades.

**Artículo 6° - (Requisitos de los integrantes del Comité de Riesgos y de la Unidad de Gestión de Riesgos)** Los integrantes del Comité de Riesgos, así como los funcionarios de la Unidad de Gestión de Riesgos, deben contar con formación profesional, conocimientos y experiencia que les permitan el apropiado cumplimiento de sus funciones.

No podrán ser integrantes de estos órganos quienes estén incluidos en alguna situación que generen conflicto de interés o que limite su independencia.

## SECCIÓN 5: REGISTRO DE EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO

**Artículo 1° - (Categorización de eventos de riesgo operativo)** La entidad supervisada como parte de la gestión del riesgo operativo que realiza, debe efectuar la clasificación de los eventos sujetos a este riesgo, considerando a tal efecto los siguientes criterios:

- a. Eventos de riesgo operativo que generan pérdidas y afectan el Estado de Ganancias y Pérdidas;
- b. Eventos de riesgo operativo que generan pérdidas y no afectan el Estado de Ganancias y Pérdidas;
- c. Eventos de riesgo operativo que no generan pérdidas y no afectan el Estado de Ganancias y Pérdidas.

**Artículo 2° - (Eventos de pérdida)** La entidad supervisada a efectos de establecer el origen de la pérdida generada por eventos de riesgo operativo debe agrupar los mismos de acuerdo a los siguientes tipos:

- a. Clientes, productos y prácticas empresariales;
- b. Daños a activos materiales;
- c. Ejecución, entrega y gestión de procesos;
- d. Fraude externo;
- e. Fraude interno;
- f. Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas;
- g. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.

El historial de eventos de pérdidas por riesgo operativo debe estar debidamente documentado, por la entidad supervisada.

**Artículo 3° - (Líneas de negocios)** La entidad supervisada debe contar con un detalle de los procesos que se encuentran agrupados en cada línea de negocio determinada, de acuerdo a sus políticas, a efectos de realizar el registro de eventos de riesgo operativo. La asignación de los procesos debe considerar mínimamente lo siguiente:

- a. Todos los procesos deben estar asignados entre las líneas de negocios definidas por la entidad supervisada;
- b. Cada proceso debe estar asociado a una sola línea de negocio;

c. Cuando un proceso apoye a más de una línea de negocio la entidad supervisada debe establecer criterios formales de asignación.

**Artículo 4° - (Clasificación de eventos en líneas de negocio)** Para el registro de eventos de riesgo operativo y de pérdida en relación a una línea de negocio la entidad supervisada debe considerar los siguientes criterios:

a. Los eventos de riesgo operativo se registran en la línea de negocio que corresponde a la actividad principal, a la cual se asocian;

b. Los eventos de pérdida que involucren a más de una línea de negocio, deben ser reportados en aquella línea que se vea más afectada con la pérdida producida;

c. Cuando un evento de pérdida afecte a más de una línea de negocio en la misma proporción, se debe asignar el valor de la pérdida que corresponde a cada línea de negocio involucrada.

**Artículo 5° - (Base de datos de eventos y pérdidas)** La entidad supervisada debe mantener una base de datos histórica de eventos de riesgo operativo, que considere los criterios establecidos en el Artículo 4°, Sección 2 del presente Capítulo y en los Artículos 1°, 2°, 3° y 4° precedentes.

Para la construcción del registro de eventos de riesgo operativo, la entidad supervisada debe utilizar los campos descritos en el Anexo 1, sin embargo, podrá adicionar otros que considere relevantes.

La citada base de datos debe ser reportada a la “Central de Información de Riesgo Operativo”, de esta Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, en el marco de lo dispuesto en el Artículo 480 de la Ley 393 de Servicios Financieros (LSF).

**Artículo 6° - (Seguimiento de eventos de riesgo operativo)** La entidad supervisada, con base en el registro de eventos de riesgo operativo debe adoptar medidas correctivas oportunas tendientes a asegurar una rápida, efectiva y ordenada respuesta a los mismos.

## **SECCIÓN 6: SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO**

**Artículo 1° - (Sistemas de información)** La entidad supervisada debe desarrollar e implementar sistemas de información y mecanismos de divulgación que le permitan una adecuada gestión del riesgo operativo.

Todos los niveles de la organización, dentro de sus competencias y de acuerdo con sus políticas para el tratamiento de la información, deben hacer seguimiento sistemático de las exposiciones del riesgo operativo y de los resultados de las acciones adoptadas, lo cual significa un monitoreo permanente a través de un sistema de información.

Estos sistemas mantendrán información suficiente para apoyar los procesos de toma de decisiones, que permita la generación de informes permanentes, oportunos, objetivos, relevantes, consistentes y dirigidos a los correspondientes niveles de la administración.

Los sistemas de información deben contar con información histórica que asegure una revisión periódica, continua y objetiva de su perfil de riesgo, así como de la existencia de eventuales excepciones si corresponde.

**Artículo 2° - (Reportes de información)** La entidad supervisada a través de su sistema de información debe desarrollar e implementar informes y reportes efectivos, comprensivos y oportunos que le permitan una eficiente gestión del riesgo operativo, los cuales deben considerar las diferentes instancias y áreas involucradas en la administración del mismo, así como la frecuencia que deben tener los reportes diseñados.

## SECCIÓN 7: ROL DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

**Artículo Único - (Control Interno)** La Unidad de Auditoría Interna es un elemento clave en la gestión del riesgo operativo, debiendo, mínimamente, cumplir con las siguientes funciones:

- a. Verificar que tanto las áreas comerciales, operativas y financieras como la Unidad de Gestión de Riesgos, hayan ejecutado correctamente las estrategias, políticas y procedimientos aprobados por el Directorio u Órgano equivalente, para la gestión del riesgo operativo;
- b. Verificar que el personal involucrado en la administración del riesgo operativo entienda completamente las políticas y que tenga la experiencia requerida para tomar decisiones efectivas y consistentes con dichas políticas;
- c. Verificar el correcto registro de la información utilizada para monitorear y controlar este riesgo, así como el registro de la base de datos de eventos de riesgo operativo;
- d. Realizar una revisión del cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades encomendadas a la Unidad de Gestión de Riesgos;
- e. Elevar informes al Directorio u Órgano equivalente, a través de su Comité de Auditoría o Consejo de Vigilancia según corresponda, acerca de los resultados obtenidos y las recomendaciones sugeridas, derivadas de sus revisiones;
- f. Efectuar seguimiento de las observaciones y/o recomendaciones emitidas a las diferentes áreas y comunicar los resultados obtenidos al Directorio u Órgano equivalente, a través de su Comité de Auditoría o Consejo de Vigilancia según corresponda.

## **SECCIÓN 8: OTRAS DISPOSICIONES**

**Artículo 1° - (Responsabilidad)** Es responsabilidad del Gerente General de la entidad supervisada, el cumplimiento y difusión interna del presente Capítulo.

**Artículo 2° - (Sanciones)** El incumplimiento o inobservancia a la presente norma dará lugar al inicio del proceso administrativo sancionatorio.

## Anexo II:

### Formulario “Encuesta sobre la Gestión de Riesgo Operacional implementada en la Institución Financiera de Desarrollo”



Universidad Andina "Simón Bolívar"  
Maestría en Finanzas y Proyectos Empresariales  
Tesis: Guía Metodológica de Gestión de Riesgo Operacional para IFD's

Institución Financiera de Desarrollo:

Lugar y Fecha:

Nombre y Cargo del encuestado:

#### GESTIÓN DE RIESGO OPERACIONAL (GRO)

La siguiente encuesta, tiene por objeto analizar el grado de implementación de la Gestión de Riesgo Operacional al interior de la Institución Financiera de Desarrollo (IFD) a la cual usted pertenece:

PREGUNTAS	RESPUESTA	COMENTARIOS
<b>I. MARCO DE TRABAJO</b>		
a. ¿La IFD cuenta con una Política de Gestión de Riesgo Operacional?		
b. ¿La IFD cuenta con procedimientos formalmente establecidos para la Gestión de Riesgo Operacional?		
c. ¿Qué instancia es responsable de la aprobación de la Política y Procedimientos para la Gestión de Riesgo Operacional?		
d. ¿La Política y Procedimientos para la Gestión de Riesgo Operacional con qué frecuencia son revisados y actualizados?		
<b>II. APETITO Y PERFIL DE RIESGO</b>		
a. ¿La IFD ha definido formalmente su apetito de riesgo operacional?		

b. ¿La IFD conoce su perfil de riesgo operacional?		
<b>III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
a. ¿La IFD cuenta con un Comité de Riesgos?		
b. ¿Cuándo el Comité de Riesgos trata temas relacionados con la gestión de riesgo operacional, participa el Gerente de Operaciones?		
c. ¿La IFD cuenta con una Unidad de Gestión de Riesgos?		
d. ¿De qué instancia depende la Unidad de Gestión de Riesgos?		
e. ¿Los integrantes del Comité de Riesgos y de la Unidad de Gestión de Riesgos cumplen con los requisitos establecidos en el Libro 3º, Título V, Capítulo II, Sección 4, art. 6 de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros de la ASFI?		
f. ¿Las funciones y responsabilidades de las instancias que intervienen en la Gestión de Riesgo Operacional están claramente definidas en un documento formal de la IFD?		
<b>IV. LÍNEAS DE NEGOCIOS</b>		
a. ¿La IFD tiene definidas sus Líneas de Negocios?		
b. ¿La información referida a las Líneas de Negocios fue remitida a la ASFI?		
c. ¿La definición de las Líneas de Negocio de la IFD se formuló en base a Normas Internacionales y sanas prácticas de gestión?		
<b>V. ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS</b>		
a. ¿La IFD tiene identificados sus procesos críticos?		
b. ¿La IFD cuenta con un inventario de procesos?		
c. ¿El inventario de procesos está alineado a lo establecido el Libro 3º, Título V, Capítulo II, Sección 2, art. 5.º?		
<b>VI. PLAN DE CONTINGENCIAS TECNOLÓGICAS Y CONTINUIDAD DE NEGOCIO</b>		
a. ¿La IFD cuenta con planes de contingencias tecnológicas (CT)?		
b. ¿La IFD cuenta con planes de continuidad de negocios (CN)?		

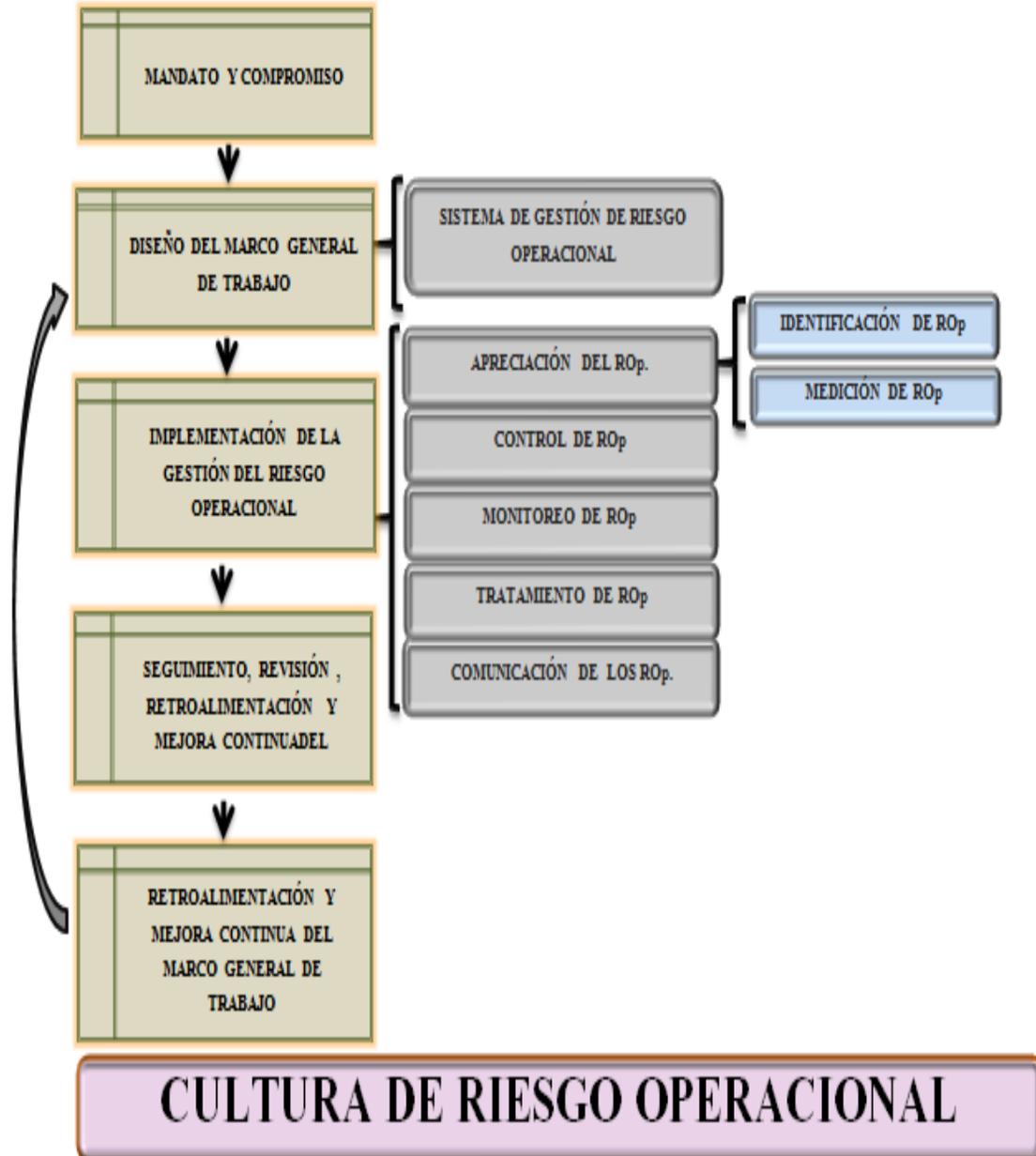
c. ¿Con que frecuencia la IFD evalúa sus planes de CT y CN?		
d. ¿Qué instancia realiza las pruebas a los planes de CT y CN?		
e. ¿Los funcionarios de la IFD tienen conocimiento sobre los planes de CT y CN?		
f. ¿Con que frecuencia los funcionarios de la IFD son capacitados sobre los planes de CT y CN?		
<b>VII. REGISTRO DE EVENTOS POR RIESGO OPERACIONAL</b>		
a. ¿La IFD cuenta con un procedimiento para el reporte y el registro de Eventos por Riesgo Operacional?		
b. ¿La IFD cuenta con una Base de Eventos por Riesgo operacional?		
c. ¿La Base de Evento por Riesgo Operacional de la IFD cuenta con los campos mínimos establecidos por la ASFI (Anexo I de la Circular ASFI/207/2013)?		
d. ¿La IFD realiza seguimiento a los eventos por riesgo operacional hasta su solución?		
e. ¿Qué instancia administra la Base de Eventos por Riesgo Operacional de la IFD?		
<b>VIII. NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS</b>		
a. ¿La IFD evalúa los riesgos operacionales asociados a los nuevos productos y/o servicios previo a su implementación?		
<b>IX. CULTURA DE RIESGOS</b>		
a. ¿La IFD realiza capacitaciones dirigidas a sus funcionarios sobre la Gestión de Riesgo Operacional?		

**Gracias !!!**

### Anexo III:

## Esquema de Gestión de Riesgo Operacional

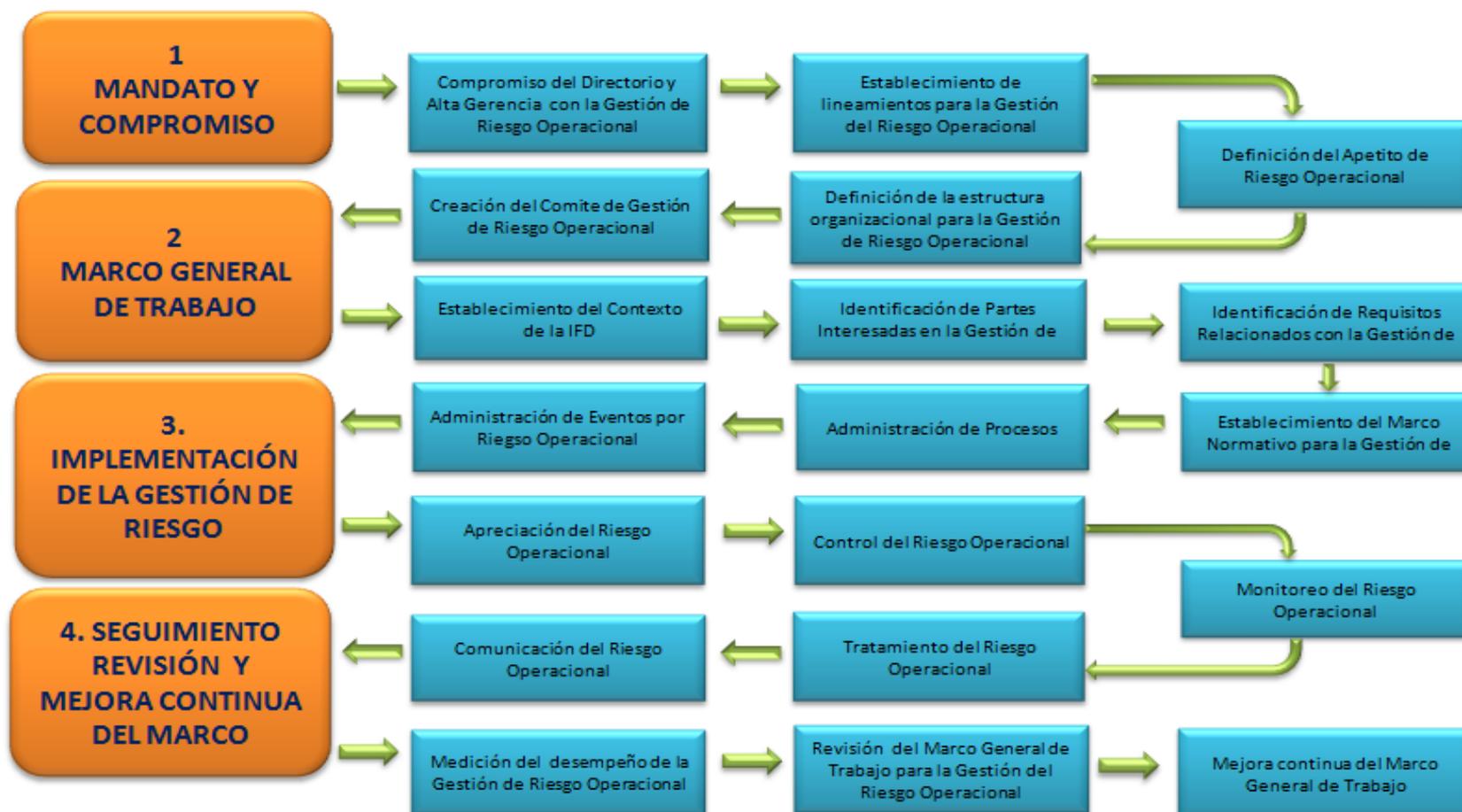
### GUÍA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo IV:

### Actividades dentro de la Gestión de Riesgo Operacional



## GLOSARIO

**Análisis del riesgo:** Es un proceso orientado a comprender la naturaleza del riesgo y determinar su nivel de exposición.

**Apetito de Riesgo:** Cantidad de riesgo que una Institución está dispuesta a asumir en búsqueda de rentabilidad y solvencia.

**Apreciación del Riesgo Operacional:** Es un proceso global que comprende la identificación del riesgo, el análisis del riesgo y la evaluación del riesgo.

**Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI:** Es la Institución que se encarga de regular, supervisar y controlar a las Entidades de Intermediación Financiera y Entidades del Mercado de Valores, velando por la preservación y sano funcionamiento del Sistema Financiero del país; está facultada a emitir reglamentos específicos bajo las directrices establecidas en la Constitución Política del Estado y la Ley Nro. 393 “Ley de Servicios Financieros”.

**Comité de Supervisión Bancaria de Basilea:** Establecido a fines del año 1974 por los representantes de los Bancos Centrales del Grupo de los Diez países o G10. Formula estándares, guías y recomendaciones de mejores prácticas que se espera que las autoridades de los países las implementen.

**Evaluación del riesgo:** Es un proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios de riesgo para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerantes.

**Evento de riesgo:** Es un incidente o un conjunto de incidentes que generan pérdidas las cuales pueden ser o no cuantificables.

**Factores de riesgo operacional:** Son la fuente, causa primaria o el origen de un evento, que pueden o no ocasionar pérdidas a la Institución, estos

factores pueden ser internos: procesos, personas, tecnología de información, o externos.

**Identificación del riesgo:** Es un proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo.

**Institución Financiera de Desarrollo de Bolivia:** Son Entidades de Intermediación Financiera que se encuentran reguladas y supervisadas por ASFI y tienen la obligatoriedad de aplicar y dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros desde el momento en el cual cuentan con Licencia de Funcionamiento emitida por esta Entidad.

**Impacto:** Consecuencia o consecuencias de un evento que puede ser interno o externo, describe el daño potencial medido usualmente en valores monetarios.

**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 definido en la planificación estratégica de la Institución.

**Perfil de riesgo:** Es la cantidad de riesgo que una Institución está dispuesta a asumir en su búsqueda de rentabilidad y solvencia.

**Plan de contingencia:** Es el documento que contempla procedimientos y acciones que deben entrar en funcionamiento al ocurrir un evento.

**Plan de continuidad del negocio:** Es el documento que contempla la logística que debe seguir una Institución a objeto de restaurar sus funciones críticas parcial o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado, después de una paralización o desastre, a causa de un evento.

**Proceso:** Es un conjunto de actividades planificadas y estructuradas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado, que permite desarrollar con regularidad las operaciones propias de la Institución.

**Procesos críticos:** Proceso o sistema de información que al dejar de funcionar, afecta la continuidad operativa.

**Riesgo:** Contingencia, probabilidad o posibilidad de que eventos anticipados o no, pueda tener un impacto adverso contra los ingresos y/o patrimonio de la Institución.

**Riesgo inherente:** Es el riesgo que por su naturaleza no se puede separar de la actividad misma, al ser intrínseca a las distintas actividades y áreas de la Institución, sin considerar los sistemas de gestión y control.

**Tratamiento del Riesgo Operacional:** Es un proceso que permite modificar el riesgo al cual se encuentra expuesta una Institución.

## APÉNDICES

1. **IFD:** Institución Financiera de Desarrollo.
2. **GIR:** Gestión Integral de Riesgos.
3. **GRO:** Gestión de Riesgo Operacional.
4. **ROp:** Riesgo Operacional.
5. **ONG:** Organismo No Gubernamental.
6. **CIDRE:** Centro de Investigación y Desarrollo Regional.
7. **DIACONIA FRIF:** Diaconia Fondo Rotatorio de Inversión y Fomento.
8. **IMPRO:** Incubadora de Microempresas Productivas.
9. **FONDECO:** Fondo de Desarrollo Comunal.
10. **FUBODE:** Fundación Boliviana para el Desarrollo.
11. **CRECER:** Crédito con Educación Rural.
12. **IDEPRO:** Desarrollo Empresarial Institución Financiera de Desarrollo.
13. **FINRURAL:** Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Banco de Pagos Internacionales. 2003. Prácticas sanas para la administración y supervisión del riesgo operativo. Morán Santor, Jorge, *Gestión de Riesgos Corporativos*, Eoiamérica, 2006.
- Fernández Laviada, Ana. 2008. La gestión del riesgo operacional: de la teoría a la aplicación. Ediciones 2010 S.R.L.. Madrid, España.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. 2007. Metodología de la Investigación, 5ta edición. McGraw-Hill, Ed. Colombia: Interamericana de México.
- Hurtado Barrera, J. 2009. Metodología de la Investigación, 4ta edición. Quiron Ed. Medellín, Colombia.
- Internacional, B. 2003. Comité de Basilea y la Supervisión de la Banca. The 2002 Lost Data Collection Exercise for Operational Risk.
- Jiménez Rodríguez, E. 2010. El Riesgo Operacional: Metodologías para su medición y control, 1ra edición. Delta. Madrid, España.
- KPMG Internacional. 2004. Boletín Financiero, Basilea II - Una mirada más cercana. Bogotá, Colombia.
- Giménez Nieto, M. Ángeles. 2005. Tratamiento del Riesgo Operacional en Basilea II. Banco de España, Boletín de Estabilidad Financiera, Núm. 8 . Madrid, España.

- Mapfre e Instituto de Auditores Internos de España. 2013. Definición e implantación de apetito de riesgo. Instituto de Auditores Internos de España. Madrid, España.
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI. Recopilación de Normas para Servicios Financieros. 2013. Directrices Básicas para la Gestión del Riesgo Operativo.
- Espiñeira, Sheldon y Asociados, miembros de la firma PricewaterHouseCoopers. 2008. Boletín de Asesoría Gerencial, Nro. 5.
- FINRURAL. 2014. Evolución de la Regulación de las Instituciones Financieras de Desarrollo (IFD) de Bolivia una mirada interna y retrospectiva. La Paz Bolivia.
- Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. 2009. Riesgo Operacional en Instituciones Bancarias. México, D.F.
- Borrás Atienzar, Francisco y Robaina Gonzales, Anabel. 2012. La Gestión del Riesgo Operacional. Habana , Cuba.
- Delfiner, Miguel y Pailhe Cristina. 2008. Técnicas cualitativas para la gestión del riesgo operacional.
- Herrero Brañas, Ana Belén. 2012. Riesgo Operacional en el Marco de la Solvencia II. Fundación MAPFRE. Madrid, España.
- Pacheco López, David. 2009. Riesgo Operacional: Conceptos y Mediciones. Dirección de Estudios y Análisis Financieros; Unidad de Riesgos.

- Baéz, Bruno. 2010. Matriz de Riesgo Operacional. Confederación Alemana de Cooperativas. Asunción , Paraguay.
- Visionamos. 2013. Guía para el Sistema de Administración del Riesgo Operativo. Dirección Administrativa y Financiera. Medellín, Colombia.
- Burneo, Kurt; Berggrun, Luis y Lizarzaburu, Edmundo. 2013. El Riesgo Operacional: Herramientas de Control y Mejora. Stratgy & Management Business Review.
- Ley 393 "Ley de Servicios Financieros", promulgada el 21 de agosto de 2013. Estado Plurinacional de Bolivia.
- Estándar Australiano de Gestión de Riesgos. Norma Internacional ISO 31000. AS/NZS 4360: 1999
- GA Walker. 2001. International Banking Regulation. Law, Policy and Practice, (Kluwer Law, 2001)
- Martínez Castillo, Carlos Alberto. (2007). Gestión y Política Pública. Volumen XVI, Nro. 2.