

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ECONOMÍA



TESIS DE GRADO

LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN LA BANCA PÚBLICA
PERIODO 2016-2020

CASO: BANCO UNIÓN S.A.

NOMBRE:

MARCELO EDUARDO FLORES RUIZ

TUTOR:

Lic. Rolando Marín Ibañez

LA PAZ – BOLIVIA

2022

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis padres Eduardo Flores y Rosmery Ruiz, quienes por el amor que me tienen no midieron esfuerzos y sacrificios, y que gracias a su apoyo, paciencia, comprensión y cuidado hicieron que vaya por el camino del bien.

A mi hermana Hita y mis sobrinos Daniel y Zamira por ser mi compañía, mi apoyo y la felicidad de mi hogar.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Expreso de manera más atenta mi profundo agradecimiento al Lic. Rolando Marín Ibañez como Docente Tutor y amigo, por sus valiosos aportes académicos, quien mostro amplia predisposición y apoyo desprendido para enriquecer y concluir el trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
MARCO METODOLÓGICO REFERENCIAL	3
1.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. DELIMITACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: TEMPORAL, ESPACIAL, SECTORIAL Y OTROS	5
1.2.1. Delimitación temporal	5
1.2.2. Delimitación espacial	5
1.3. DELIMITACIÓN DE CATEGORÍAS Y VARIABLES ECONÓMICAS DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.3.1. Categoría	5
1.3.2. Variable dependiente	6
1.3.3. Variables independientes	6
1.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.5. JUSTIFICACIONES	7
1.5.1. Justificación teórica	8
1.5.2. Justificación metodológica	8
1.5.3. Justificación práctica	9
1.6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	9
1.6.1. Objetivo general	9
1.6.2. Objetivos específicos	9
1.7. HIPÓTESIS DE TRABAJO	10
1.8. VARIABLES	10
1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	10
1.10. MATRIZ DE CONSISTENCIA	11
1.11. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.11.1. Enfoque de la investigación	13
1.11.2. Tipo de investigación	13

1.11.3. Nivel de investigación	14
1.11.4. Método de investigación	14
1.11.4.1. Deductivo	14
1.11.4.2. Inductivo	15
1.11.4.3. Análisis y síntesis	15
1.11.4.4. Estadístico	16
1.11.5. Técnicas de investigación para la recolección de información	16
1.11.5.1. Entrevista	16
1.11.5.2. Revisión documental	17
1.11.6. Población y muestra	17
1.11.6.1. Población	18
1.11.6.2. Muestra	18
CAPÍTULO II	20
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	20
2.1. TEORÍA DEL RIESGO	20
2.1.1. Definición del riesgo	20
2.1.2. La sociedad del riesgo	21
2.1.3. Principales factores que determinan el riesgo	23
2.1.4. Dimensiones de lo teórico del riesgo operativo	24
2.2. SISTEMA FINANCIERO	25
2.2.1. Intermediación financiera	27
2.2.2. Gestión de riesgo en el sistema financiero	28
2.2.3. Gestión de riesgo operacional	31
2.2.3.1. <i>Antecedentes</i>	31
2.2.3.2. <i>Definición</i>	33
2.2.3.3. <i>Principios básicos de la gestión del riesgo operacional</i>	35
2.2.3.4. <i>Consecuencias del riesgo operacional</i>	35
2.2.3.5. <i>Caracterización del riesgo operacional</i>	36
2.2.3.6. <i>Causas del riesgo operacional</i>	37
2.2.3.7. <i>Ciclo de gestión de riesgo operacional</i>	38

2.3. RIESGO OPERATIVO	38
2.3.1. Tipos de riesgo operativo	40
2.3.1.1. <i>Riesgo del factor humano</i>	40
2.3.1.2. <i>Riesgo de los procesos</i>	40
2.3.1.3. <i>Riesgo técnico o de modelo</i>	40
2.3.1.4. <i>Riesgo tecnológico</i>	41
2.3.2. Identificación del riesgo operativo	41
2.3.3. Medición del riesgo operativo	42
2.3.3.1. <i>Método del indicador básico</i>	43
2.3.3.2. <i>Método estándar</i>	44
2.3.3.3. <i>Método estándar alternativo</i>	45
2.3.3.4. <i>Método de medición avanzado</i>	46
2.4. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO	47
2.5. CONSENSOS INTERNACIONALES SOBRE RIESGOS FINANCIEROS	50
2.5.1. Regulación de Basilea	50
2.5.1.1. <i>Basilea I</i>	52
2.5.1.2. <i>Basilea II</i>	54
2.5.1.3. <i>Basilea III</i>	58
2.5.2. El riesgo operativo desde la concepción del Comité de Basilea	60
CAPÍTULO III	65
MARCO REFERENCIAL, NORMAS E INSTITUCIONAL	65
3.1. BANCO UNIÓN	65
3.1.1. Antecedentes	65
3.1.2. Misión	67
3.1.3. Visión	67
3.1.4. Valores	67
3.1.5. Evolución del patrimonio	67
3.2. NORMATIVA NACIONAL	68
3.2.1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia	68
3.2.2. Ley de servicios financieros	72

3.2.3. Políticas crediticias para evitar sobreendeudamiento _____	75
3.2.4. Normas sobre la gestión de riesgo operativo por la ASFI _____	76
3.2.5. Gestión de riesgos de acuerdo a la Ley _____	80
CAPÍTULO IV _____	82
MARCO PRÁCTICO _____	82
4.1. FACTORES CUALITATIVOS RELACIONADOS CON LAS PÉRDIDAS OPERACIONALES DEL SISTEMA EN EL BANCO UNIÓN S.A. _____	82
4.1.1. Datos previos y generales de los gerentes de agencia del Banco Unión _____	82
4.1.2. Identificación del fraude _____	84
4.1.3. Medidas y sugerencias ante el fraude _____	86
4.1.4. Eventos externos _____	87
4.1.5. Impactos de los eventos _____	89
CAPÍTULO V _____	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	101
5.1. CONCLUSIONES _____	101
5.2. RECOMENDACIONES _____	102
BIBLIOGRAFÍA _____	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Delimitación de categorías y variables económicas _____	5
Figura 2. Esquema de organización del sistema financiero _____	26
Figura 3. Estructura institucional del sistema financiero _____	27
Figura 4. Transición del sistema financiero, según norma vigente 2018 _____	28
Figura 5. Esquema de la gestión de riesgos _____	30
Figura 6. Tratamiento de los riesgos según su impacto y frecuencia _____	36
Figura 7. Proceso de eventos de pérdida _____	37
Figura 8. Ciclo de la gestión de riesgos _____	38
Figura 9. Etapas del proceso de gestión de riesgos _____	48
Figura 10. Requisitos mínimos de capital _____	56
Figura 11. Esquema de operacionalización del PILAR I, Basilea II _____	57
Figura 12. Tipología de riesgo _____	61
Figura 13. Evolución del patrimonio _____	68
Figura 14. Gestión de Riesgos _____	75
Figura 15. Estructura de responsabilidades _____	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	10
Tabla 2. Matriz de consistencia	11
Tabla 3. Determinación de la muestra	19
Tabla 4. Fuentes de riesgo operativo	34
Tabla 5. Factor Beta por el método estándar	44
Tabla 6. Principios básicos de Basilea I	54
Tabla 7. Fecha de la encuesta	82
Tabla 8. Nombre de área	82
Tabla 9. Género	83
Tabla 10. Edad	84
Tabla 11. Identificación de fraude interno	84
Tabla 12. Frecuencia	85
Tabla 13. ¿Qué impacto causó el fraude interno?	85
Tabla 14. ¿Qué medidas se tomaron al respecto fraude interno?	86
Tabla 15. Sugerencias para que no vuelva a suceder un fraude interno	86
Tabla 16. Eventos externos que han causado pérdidas en la institución	87
Tabla 17. Robo	87
Tabla 18. Falsificación	88
Tabla 19. Hackers	88
Tabla 20. Otros	88
Tabla 21. ¿Si la respuesta es positiva, señale la frecuencia?	89
Tabla 22. Impacto del evento externo	89
Tabla 23. Daños de activos por incendios o inundaciones	90
Tabla 24. Frecuencia de fallas en el sistema – problemas tecnológicos	90
Tabla 25. Impacto que causó en el sistema problemas tecnológicos	91
Tabla 26. Pérdida de información confidencial	91
Tabla 27. Frecuencia ha existido pérdida de información confidencial	91
Tabla 28. Impacto causó la pérdida de información confidencial	92

Tabla 29. Identificación de un inapropiado manejo de cuentas _____	92
Tabla 30. ¿Con qué frecuencia ha existido un inapropiado manejo de cuentas? _____	93
Tabla 31. ¿Qué impacto causó un inapropiado manejo de cuentas? _____	93
Tabla 32. Detalle para la calificación de auditorias _____	95
Tabla 33. Descripción del nivel de riesgo _____	97

INTRODUCCIÓN

Los bancos son fundamentales para el funcionamiento de la economía, pues actúan como la estructura que permite la transferencia de recursos entre los diferentes actores de la sociedad. Dentro de la economía existen agentes con excedentes de recursos financieros y otros con escasez de estos. Los bancos son el punto de encuentro entre ambos y permiten que realicen intercambios que cubran las necesidades de los dos, siempre bajo condiciones preestablecidas que garanticen la seguridad de los usuarios. Pero estos por su naturaleza, están expuestos a muchos riesgos o a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

Es así que la novedad, relevancia y pertinencia de la investigación ha considerado que es de vital importancia poner en manifiesto la Importancia de la gestión de riesgos ya que de esta manera se pueden mejorar: políticas, procedimiento, manuales de funciones y otros más a partir de los aportes que el lector podrá encontrar en la tesis.

Es así que la presente investigación se enfoca en factores de exposición al riesgo operacional en entidades de la banca pública considerando especialmente al Banco Unión S.A. que fue fundado en fecha 28 de julio de 1979, considerando principalmente en la gestión integral de riesgos un pilar fundamental para el Banco ya que el mismo a partir del año 2017 evidencia la imperiosa necesidad de contar con un sistema bancario eficiente, competitivo y transparente, que logre una óptima asignación de sus recursos, permitiendo por un lado maximizar sus utilidades y por otro coadyuvando al crecimiento económico y social de la nación.

En ese contexto el Banco Unión S.A. debe evitar numerosas fuentes de riesgo entendiéndose por este a la probabilidad de incurrir en pérdidas que afecten a la sostenibilidad y solidez de dicha Institución. Entre la gran variedad de riesgos que enfrenta se encuentra el Riesgo Operativo, que 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. En ese sentido el objetivo principal de la gestión de riesgo operacional es el de garantizar la

identificación y administración óptima de los riesgos operacionales de forma rentable, con los niveles identificados de riesgo operacional congruentes con el apetito de riesgo de la entidad.

Es decir, una eficiente gestión de riesgo operativo significa la aplicación de controles, generación de reportes de riesgos, análisis operacional de nuevos productos o procesos de negocios, coordinación y trabajo en conjunto entre todas las áreas de la entidad. Cualquier debilidad en estas variables puede incidir negativamente sobre el riesgo operativo, son razones que justifican la necesidad de estudiar el riesgo operativo en la banca pública.

Asimismo, esta investigación se caracteriza por ser del tipo empírico ya que son la observación, apoyada con la medición y las encuestas. La investigación empírica tiene como fundamento la existencia de un hecho científico sobre el cual se realiza la labor investigativa.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO REFERENCIAL

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El área de investigación del presente trabajo está referida a la gestión de riesgo operacional en el campo financiero.

El sistema financiero de un país y especialmente su sistema bancario constituyen el principal mecanismo de movilización de recursos entre los distintos sectores productivos de un país. Este rol protagónico tiene su basamento en la transformación del ahorro en inversión, situación ésta que contribuye a sustentar el crecimiento de una nación.

En este orden de ideas Galindo (2014) señala, el sistema financiero juega un papel central para estimular el crecimiento de una nación. Por una parte, los sistemas financieros movilizan y agrupan ahorro, por otra, promueven una asignación eficiente del capital.

Según la posición del autor, los buenos sistemas financieros monitorean las inversiones y ejercen gobierno corporativo sobre las firmas, garantizando que los fondos administrados tengan su uso más eficiente. De igual forma los intermediarios financieros también transforman, diversifican y manejan diversos riesgos de una manera que no podrían hacerlo los ahorristas individuales.

Para Bercoff (1999) y Moreno (2014), la importancia fundamental del sistema bancario radica en el enorme grado de influencia que éste ejerce sobre otros sectores de la economía. De hecho, su deterioro provoca entre otras cosas la interrupción del flujo del crédito a las familias y empresas, reducción de la inversión y el consumo y en algunos casos, encamina a la quiebra a empresas.

De allí que una deficiente administración bancaria ocasiona no sólo la quiebra o intervención de la entidad por parte de los entes gubernamentales, sino que puede en algunos casos generar un efecto negativo sobre la integridad de la banca pública

provocando crisis sistémicas, lo que se traducen en importantes desequilibrios para la economía de un país en su conjunto.

Dada esta situación, es menester contar con un sistema bancario eficiente, competitivo y transparente, que logre una óptima asignación de sus recursos, permitiendo por un lado maximizar sus utilidades y por otro coadyuvando al crecimiento económico y social de la nación.

Sin embargo, la anterior declaración no siempre es tan fácil de llevar a la práctica, principalmente cuando el sistema bancario desarrolla sus actividades en mercados complejos que lo obligan a actuar en espacios inestables en los cuales una adecuada administración de los riesgos es en sí, una vía para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución.

Es ahí donde la cuantificación del riesgo se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los investigadores y operadores en finanzas y claro está de la presente investigación, no sólo por la necesidad cada vez más creciente de responder a la normativa emanada de las entidades reguladoras nacionales e internacionales, como es el caso de la Autoridad de Supervisión Financiera.

Este contexto, ha conducido a identificar el tema de investigación, mismo que se relaciona con los factores de exposición al riesgo operacional en entidades de la banca pública para proponer medidas de control efectivo que reduzcan potenciales eventos adversos., a objeto de mitigar las pérdidas financieras que conllevan este tipo de dificultades en especial atención al Grupo Unión o Banco Unión.

1.2. DELIMITACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: TEMPORAL, ESPACIAL, SECTORIAL Y OTROS

1.2.1. Delimitación temporal

Se considerará información referida a las variables de estudio, durante el periodo 2016-2020.

1.2.2. Delimitación espacial

La investigación se desarrollará en la ciudad de La Paz.

Delimitación sectorial: El estudio está comprendido en el sector financiero.

1.3. DELIMITACIÓN DE CATEGORÍAS Y VARIABLES ECONÓMICAS DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Categoría



Figura 1. Delimitación de categorías y variables económicas

Fuente: Elaboración propia. 2019

1.3.2. Variable dependiente

VD: Riesgo Operacional: Posibilidad de pérdida financiera por causas como deficiencias en control interno, procedimientos, errores humanos, fallos en sistemas entre otros.

1.3.3. Variables independientes

VI= Procesos

Pérdida ocasionada por errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como relaciones con contrapartes comerciales y proveedores, tales como:

- Errores en la formalización de documentos
- Abono indebido a un proveedor
- Errores de cargo/abono de servicios
- Errores en envío o generación de información obligatoria.

VI= Personas

Pérdida ocasionada por el incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos o de la naturaleza de un producto, tales como:

- Información erróneamente proporcionada.
- Incumplimiento de la ley de protección de datos
- Mal uso de información confidencial de los clientes

VI= Sistema

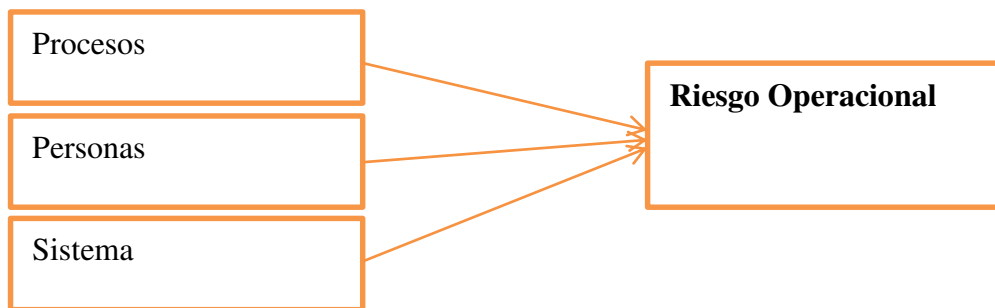
Pérdida derivada por deficiencia en el funcionamiento del hardware, software, cuyo desarrollo y funcionamiento sea competencia de sistemas que afecten a los usuarios:

- Pérdida irrecuperable de datos de los sistemas de almacenamiento.
- Incompatibilidad de la plataforma tecnológica
- Caída de comunicaciones de voz y datos
- Cajeros no operativos
- Afectación en los sistemas de pago

En ese sentido el problema específico es:

- 1) ¿Cuáles son los factores cualitativos relacionados con las pérdidas operacionales del sistema en el Banco Unión S.A.?

De forma gráfica la representación se presenta de la siguiente manera:



1.4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Deficiente gestión del riesgo operativo en: personas, sistemas y procesos de la banca pública periodo 2016-2020.

1.5. JUSTIFICACIONES

1.5.1. Justificación teórica

La presente investigación, a través del estudio de los conceptos básicos busca describir las causas que originan el riesgo operacional en el sector de la banca pública, para controles y/o mecanismos de coordinación y monitoreo necesarios para gestionar los riesgos potenciales que afectan el normal desarrollo de los procesos de la organización, con el desarrollo de un modelo de gestión, a fin de minimizar los riesgos operacionales que se puedan presentar en la organización.

1.5.2. Justificación metodológica

Debido a una sociedad cada vez más familiarizada con la banca y los servicios que esta presta dando facilidades de acceso a los clientes, se justifica necesario para la administración del riesgo, proponer un Modelo de Gestión de Riesgo Operacional como metodología para el diseño financiero que proporcionará elementos importantes para una adecuada gestión del riesgo. Así mismo, el estudio tiene una implicancia importante en el diseño metodológico de cuantificación del riesgo operacional, muy novedoso para el sector de la banca pública.

Por lo tanto, la justificación metodológica se rige de acuerdo a normas y procedimientos del método científico que se entiende como “el camino planeado o la estrategia que sigue para cubrir o determinar las propiedades del objeto de estudio. En cierto modo es el camino que se efectúa al recorrer el trayecto de cada investigación. El método científico opera con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son los elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia” (Torres, M. 1999).

Por lo cual, el método científico “Hace alusión al uso de metodologías y técnicas específicas (instrumentos, como encuestas, entrevistas y otros) que han de servir de aporte para el estudio de problemas similares al investigarlo y a su aplicación posterior por otros investigadores” (Méndez, C, 2006, p 65).

1.5.3. Justificación práctica

Este estudio permitirá servir de referencia para los bancos públicos como privados, para efectuar buenas prácticas. Así mismo los resultados podrán ser adoptados por la institución financiera para su posterior decisión a complementarlo a su metodología actual o en su defecto realizar las acciones preventivas y correctivas del caso.

La justificación práctica de la presente investigación permitirá crear un modelo de gestión para el control de los riesgos operacionales presente en el sistema de la banca pública, que ayudará a gestionar y minimizar sus efectos en la organización, partiendo de un Modelo de Gestión de Riesgo Operacional.

Además de ello se hará un reconocimiento de todos los posibles riesgos que afectan a este, se diseñará un modelo de gestión para su tratamiento, permitiendo tomar adecuadas decisiones de control bajo un conocimiento de las posibles causas y las consecuencias ante una posible activación de un riesgo operacional.

1.6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.6.1. Objetivo general

Analizar la gestión del riesgo operativo en la banca pública periodo 2016-2020 para proponer medidas de control efectivo que reduzcan potenciales eventos adversos.

1.6.2. Objetivos específicos

- Describir los fundamentos teóricos del riesgo operativo considerando en enfoque de gestión operacional del riesgo en el sistema financiero
- Recopilar y exponer los aspectos teóricos relacionados con la gestión de riesgos, normativas de la Autoridad de Supervisión Financiera y otros relacionados al tema.

- Diseñar un modelo de gestión, como metodología que permita identificar, prevenir, eliminar o al menos disminuir los factores de exposición al riesgo operacional en el Banco Unión S.A.

1.7. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Existen deficiencias en la gestión del riesgo operativo (personas, sistemas y procesos) en la banca pública periodo 2016-2020 sobre todo por medidas de control efectivo que reduzcan potenciales eventos adversos.

1.8. VARIABLES

Las variables de la investigación son:

- **Variable independiente:** Personas, sistemas y procesos
- **Variable dependiente:** Riesgo operativo

1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Fuente de información y el instrumento
VARIABLE INDEPENDIENTE Procesos, personas y sistemas.	Pérdida ocasionada por errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como relaciones con contrapartes comerciales y Proveedores, tales como:	Deficiente control efectivo en procesos	Tipo de factor como identificación del fraude	Encuesta y observación
		Deficiente control en personas	Tipo de factor como medidas y sugerencias ante el fraude	Encuesta y observación
		Deficiente control	Tipo de factor como eventos externo	Encuesta y observación

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Fuente de información y el instrumento
	<ul style="list-style-type: none"> • Errores en la formalización de documentos • Abono indebido a un proveedor • Errores de cargo/abono de servicios • Errores en envío o generación de información obligatoria. 	efectivo en el sistema.	Tipo de factor como impactos externos	Encuesta, y observación
VARIABLE DEPENDIENTE Riesgo Operativo:	Posibilidad de pérdida financiera por causas como deficiencias en control interno, procedimientos, errores humanos, fallos en sistemas entre otros.	Registro de pérdidas operativas	Número de casos observables para análisis	Entrevista y observación

Fuente: Elaboración propia

1.10. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 2. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES e indicadores	Metodología
PROBLEMA GENERAL Analizar la gestión del riesgo operativo en la banca pública periodo 2016-2020 para proponer medidas de control efectivo que reduzcan potenciales eventos adversos.	OBJETIVO GENERAL Analizar control efectivo en la gestión del riesgo operativo en la banca pública periodo 2016-2020 para proponer medidas de control efectivo que reduzcan potenciales	HIPÓTESIS GENERAL Existen deficiencias en la gestión del riesgo operativo (personas, sistemas y procesos) en la banca pública periodo 2016-2020 sobre todo por	VARIABLE INDEPENDIENTE Procesos, personas y sistema. Pérdida ocasionada por errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como relaciones con contrapartes comerciales y	Tipo de investigación: Investigación es de tipo descriptivo. Investigación Teórica-Práctica, debido a que el aporte teórico-práctico. Se utilizará el método inductivo, deductivo, estadístico, análisis y síntesis, los cuales corroboraron con la tarea de investigación.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores	Metodología
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a) ¿Cuáles son los factores cualitativos relacionados con las pérdidas operacionales del sistema en el Banco Unión S.A.?</p> <p>b) ¿Cuáles son los registros de pérdidas operativas en el Banco Unión S.A.?</p>	<p>eventos adversos.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Describir los fundamentos teóricos del riesgo operativo considerando en enfoque de gestión operacional del riesgo en el sistema financiero.</p> <p>b) Recopilar y exponer los aspectos teóricos relacionados con la gestión de riesgos, normativas de la Autoridad de Supervisión Financiera y otros relacionados al tema.</p> <p>c) Diseñar un modelo de gestión, como metodología que permita identificar, prevenir, eliminar o al menos disminuir los factores de exposición al riesgo operacional en el Banco Unión S.A.</p>	<p>medidas de control efectivo que reduzcan potenciales eventos adversos.</p>	<p>proveedores, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Errores en la formalización de documentos ● Abono indebido a un proveedor ● Errores de cargo/abono de servicios ● Errores en envío o generación de información obligatoria. <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Riesgo Operacional:</p> <p>Posibilidad de pérdida financiera por causas como deficiencias en control interno, procedimientos, errores humanos, fallos en sistemas entre otros.</p>	<p>Población y muestra:</p> <p>Número de operaciones anuales que realiza el Banco Unión S.A.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.11. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.11.1. Enfoque de la investigación

En este punto se integrarán los términos más relevantes y definiciones de la metodología adoptada, para el desarrollo la presente investigación, de esta manera se describe una base teórica para la comprensión de este contenido, que serán de utilidad para el logro de los objetivos previstos.

En el enfoque de investigación fue el mixto es decir cualitativo y cuantitativo. “El enfoque mixto constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2016, pág. 122).

Por lo tanto, se empleará la investigación mixta ya que se realizaron encuestas al personal de Banco UNIÓN y entrevista a informantes claves.

1.11.2. Tipo de investigación

La presente investigación es del tipo descriptivo en primera instancia apoyado por métodos empíricos:

Es decir; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (Hernández, 2006)

El tipo de investigación al que corresponderá el presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo, ya que se analizará las variables identificadas en el presente estudio, para posteriormente describir y analizar el comportamiento de cada una.

Y apoyado por los métodos empíricos debido a que:

Los métodos de tipo empírico son la observación, la medición y la experimentación. La investigación empírica tiene como fundamento la existencia de un hecho científico sobre el cual se realiza la labor investigativa. “El hecho es el dato objetivo y real que sirve de base y punto de partida al conocimiento científico y se utiliza para elaborar, confirmar o refutar las teorías científicas. (Zegarra, 2010 p. 23)

1.11.3. Nivel de investigación

El trabajo corresponde a una investigación Teórica- Practica, debido a que el aporte teórico-práctico, coadyuvará al cumplimiento de los objetivos planteados y la elaboración de una propuesta adecuada.

1.11.4. Método de investigación

“El método es el proceso o camino que se sigue por intermedio de operaciones y reglas con el propósito de cumplir con los objetivos trazados. Es una cadena de pasos elaborados sistemáticamente. El método es el procedimiento para lograr los objetivos” (Avendaño & Lucana, 2005).

Se utilizará el método inductivo, deductivo, estadístico, análisis y síntesis, los cuales corroboraron con la tarea de investigación en el desarrollo del presente trabajo de investigación a continuación se describe cada uno de los mismos.

1.11.4.1. Deductivo

“Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas,

leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal, 2010).

En el presente trabajo de investigación este método se aplicará en la elaboración del Marco Teórico ya que se describe desde lo general a lo particular partiendo de la teoría terminando en los aspectos más particulares y hacer énfasis de los factores de riesgo operacional.

1.11.4.2. Inductivo

“Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría” (Bernal, 2010).

El método se aplicará para analizar y definir los factores de riesgo operacional en el sector de la banca pública considerando especialmente el caso del Banco Unión S.A, para luego alcanzar las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

1.11.4.3. Análisis y síntesis

“El análisis es un estudio minucioso del fenómeno, iniciando por las partes más específicas identificadas y a partir de estas llegar a una explicación total del problema mientras que la síntesis trata de la reunión y agrupación racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad” (Avendaño & Lucana, 2005).

El método de análisis se utilizará en el desarrollo del marco práctico, para analizar los datos recolectados. Mientras que el método de la síntesis nos servirá para la elaboración de las conclusiones que se darán a partir de los resultados obtenidos en la investigación.

1.11.4.4. Estadístico

Se entiende como el conjunto de instrumentos (recursos) utilizados por el investigador para recolectar y registrar la información cuantitativa y cualitativa con el objetivo de la interpretación de datos obtenidos (Avendaño & Lucana, 2005).

Este método se aplicará en la parte práctica del trabajo de investigación, donde mediante diferentes técnicas de investigación se recolectó los datos para luego someter al análisis con mayor claridad mediante tablas y gráficos de salida que ofrece la estadística.

1.11.5. Técnicas de investigación para la recolección de información

La técnica se entiende como un conjunto de reglas y procedimientos que le permitan al investigador, establecer la relación con el objeto o sujeto de investigación. La técnica constituye una operación especial para recolectar, procesar y analizar información. La técnica como parte del método, es la forma, el medio que utilizará el investigador para recolectar datos y alcanzar los objetivos trazados (Koria Paz, 2007).

1.11.5.1. Encuesta

Para el proceso del levantamiento de información o datos se optó por la encuesta, que se basó en una serie de preguntas realizadas a diferentes funcionarios del Banco Unión que trabajan en agencias tuvo como objetivo la recolección de información primaria, se realizó utilizando el cuestionario como instrumento de recolección de datos.

La técnica de la encuesta según Hernández, et al. "consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos o de las variables de la hipótesis." (p. 55)

Pero también se tomó esta técnica, a fin de soportar cuantitativamente los datos cualitativos obtenidos en la primera etapa, además, porque a decir de Hernández, et al "son los medios que se utiliza para recoger y/o analizar y sistematizar la información necesaria para solucionar un problema y aprobar o desaprobar una hipótesis." (p. 57)

1.11.5.2. Entrevista

Es un instrumento muy utilizado en la investigación social, y consiste en un diálogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, en una relación cara a cara, es decir, en forma directa. (Carrasco, 2017).

La relación dialógica entre entrevistado y entrevistador puede ser mediante un formulario de preguntas con sus respectivas respuestas.

Esta técnica permitirá recabar información por medio del contacto directo y personal, con los ejecutivos del Banco Unión, de esta manera se ampliará la fuente de información el cual sustentará el proceso del trabajo.

1.11.5.3. Revisión documental

Esta técnica consiste en comparar la documentación existente y análisis de los soportes emitidos. Se consultará bibliografía necesaria que respalde los conceptos básicos del sistema de información, tiempo, calidad, comunicaciones, recursos humanos e integridad. (Hernández, 2017).

La técnica será utilizada en el Marco Práctico, precisamente para realizar un análisis de la información relacionada con los factores de exposición del riesgo operacional en el Banco Unión S.A.

1.11.6. Población y muestra

1.11.6.1. Población

“La población está determinada por sus características definitorias (...). Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea se denomina población o universo”. (Tamayo, Mario 2007)

1.11.6.2. Muestra

La población o universo de estudio, son todos los elementos de un conjunto que poseen cierta característica en común, susceptible de ser estudiada. (Hernández, et al, 2016 p. 189)

La muestra de la investigación se determina mediante la siguiente fórmula (Murray R. 1997, p. 186), misma que se utiliza para poblaciones finitas, este muestreo se obtiene aplicando la distribución normal Z, debido a que esta es utilizada cuando la población finita es mayor a 30 elementos. Y su fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(Z^2 * p * q) + (E^2 * N)}$$

Fórmula muestreo probabilístico (Murray R. 2012:86)

Dónde:

n = Tamaño de muestra

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de Fracaso o rechazo

E = Error muestral

N = Universo o Población

Datos:

Z = 90% = (1,84 valor en tablas)

p = 50% = 0,5

q = 50% = 0,5

N = 52 jefes que participaron de las auditorías operacionales

E = 10% = 0,10

n= 29 jefes o sub jefes de agencias del Banco Unión.

Tabla 3. Determinación de la muestra

Sample Size Determination
(Sample Size for Population Percentage Estimates)

Inputs

Universe Size
If universe is less than 99,999, replace 99,999 with the smaller number
52

Maximum Acceptable Percentage Points of Error
10%

Estimated Percentage Level
50%

Desired Confidence Level
90%

Results
The Sample Size Should Be...
29

Calculate Reset Exit

817 640-6166 | www.decisionanalyst.com

Decision Analyst
The global leader in analytical research systems

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. TEORÍA DEL RIESGO

2.1.1. Definición del riesgo

Desde un punto de vista general, el riesgo es la posibilidad de incurrir una pérdida. En esta definición hay que destacar el término de “posibilidad”; no se trata de un hecho cierto, en cuyo caso no estaríamos en una situación de riesgo, sino ante un quebranto ya realizado. El riesgo se refiere a una situación potencial de daño, que puede producirse o no. Cualquier forma de actividad humana se desarrolla en un entorno contingente y, por lo tanto, susceptible de ciertos eventos resulten desfavorables y den lugar a riesgos específicos. (PROFIN y SBEF, 2008)

En un contexto económico y financiero, el daño se refiere a la pérdida de valor de alguna variable económica; pero teniendo en cuenta la multitud de facetas de la actividad económica, que presentan en tres modalidades principales: riesgo de crédito, riesgos de mercado y riesgo de liquidez. El primero es la posibilidad de sufrir una pérdida por el incumplimiento de las obligaciones de pago del prestatario. El riesgo de mercado es la posibilidad de que aparezca una pérdida originada por un movimiento adverso de los precios del mercado; por último, el riesgo de la liquidez es la posibilidad de una pérdida originada por la imposibilidad de abrir o cerrar posiciones, en tiempo y en cantidad, a precios razonables, por la falta de liquidez de mercado. (Villariño A, 2001, p.18)

En la teoría financiera, el riesgo ocupa un lugar central, y se han dedicado muchos esfuerzos a entender mejor este concepto y a intentar obtener beneficios de ese mejor conocimiento. Ante esta situación los operadores dan respuesta a las interrogantes con los que se enfrentan mediante una gran diversidad de teorías, conjeturas y herramientas analíticas; y la forma en la que se responda, explícita o implícitamente, también es relevante para entender el comportamiento de los mercados, ya que los observadores son al

mismo tiempo actores, y sus decisiones, sin duda influyen en el resultado. Debido a este tipo de interacción, aumenta la complejidad de los problemas.

2.1.2. La sociedad del riesgo

La sociedad del riesgo es una nueva forma social que surge como consecuencia de la modernización de la sociedad industrial. De acuerdo con este paradigma, el nacimiento de esta nueva forma social no se produce por un estallido político, sino como consecuencia de la propia modernización de la sociedad industrial. Tal como afirma Beck, “la sociedad industrial se despidió del escenario de la historia mundial por la puerta de atrás de los efectos secundarios”. Asimismo, Mir, indica, la denominada -sociedad del riesgo- es un nuevo paradigma social, fruto de la modernización de la sociedad industrial, que se caracteriza porque la lógica de la producción de riesgos domina a la lógica de la producción de riqueza.

Para Luhmann (1996), el concepto de riesgo se refiere a la posibilidad de daños futuros debido a decisiones particulares. Las decisiones que se toman en el presente condicionan lo que acontecerá en el futuro, aunque no se sabe de qué modo. El riesgo está caracterizado por el hecho de que, no obstante, la posibilidad de consecuencias negativas, conviene, de cualquier modo, decidir mejor de una manera que de otra.

Por lo tanto, indica Luhmann (1996), el riesgo depende de la atribución de los daños (posibles o efectivamente decididos) debido a una resolución que se toma en el sistema, mientras que peligro se entiende como una posibilidad de daño digna de atención, se habla de riesgo solo en el caso en que el daño se hace posible como consecuencia de una decisión tomada en el sistema y que no puede acontecer sin que hubiera mediado tal decisión. (Albarracín, J, 2002 p. 2)

El riesgo es una de las formas de vincular el tiempo, esto es, una de las formas con las que la sociedad controla su propia renovación, al vincular estados futuros con decisiones presentes.

La decisión teórica de distinguir riesgo, del peligro, indica Luhmann (1996), se torna irrelevante sino se hace referencia a la idea de seguridad, y con esto la seguridad se convierte en un concepto decisivo.

Mir (1999) indica, la palabra riesgo se utiliza con diversas acepciones: contingencia desfavorable a la que está expuesto alguien o alguna cosa, incertidumbre derivada del ejercicio de una actividad empresarial, peligro incierto, etc.

Nugent indica, al referirse a estos cambios indica, desde hace un tiempo abundan las explicaciones sobre los límites que habría alcanzado la sociedad industrial, el modelo histórico de la modernización. En términos generales suele hablarse de un cambio a la sociedad de la información, en buena parte asociado con las transformaciones tecnológicas de los últimos veinticinco años.

Por otro lado, el PNUD en su informe del 2011, indica que estamos teniendo un cambio histórico, el paso de la era industrial a la era de las redes, donde la innovación tecnológica afecta doblemente el desarrollo humano.

La ubicación central que posee la categoría de riesgo significa para Beck que la mayor parte de los desafíos que enfrentan los seres humanos en su vida social ya no provienen de la naturaleza, sino de las consecuencias de las propias acciones humanas. Las enfermedades, las maneras de alimentarse, de reproducirnos como especie, todo aquello que genéricamente era envuelto bajo el rubro -intercambio con la naturaleza- ha cambiado drásticamente de signo. Entre sus consecuencias está el paso de una lucha social por la apropiación del excedente a demandas por el control social del riesgo.

La sociedad del riesgo es un segundo tipo de sociedad moderna, luego de la sociedad industrial y con diferentes orientaciones normativas. Mientras en la primera la actualidad de la apropiación del excedente establece como primera demanda la igualdad, en la segunda la exigencia principal es la de la seguridad. Este nuevo horizonte social ayuda a entender el número creciente de demandas por un entorno social más seguro.

Mientras en la sociedad industrial las condiciones de vida y la pertenencia a una clase social tenían una correlación directa; en la sociedad del riesgo surgen problemas que afectan a todos.

El cambio en el sentido de la temporalidad social no es menos apreciable. Mientras antes predominaba la idea de un crecimiento ciego, donde el futuro era simplemente el desarrollo de las potencialidades actuales, ahora el futuro adquiere el valor de referencia crítica de las acciones sociales. Evaluar algo, una tecnología o una propuesta de crecimiento económico, implica poner una atención crítica sobre las posibles consecuencias, no necesariamente favorables, que tales innovaciones podrían acarrear, este cambio de sentido de temporalidad.

Lo que se ha perdido es la confianza en la ciencia como el monopolio de la racionalidad. Es interesante, sin embargo, anotar que no se trata del mero producto de una reacción irracionalista. Por el contrario, se trata de una desconfianza en la ciencia racionalmente motivada. Dicho en términos del propio Beck: “No es el fracaso de las ciencias sino su propio éxito lo que las ha destronado”. Esta motivación, sin embargo, requiere una básica independencia de los intereses económicos que ven peligrar sus ganancias, ya no por demandas sindicales de aumento de salarios sino por la definición social de peligro que pueda recaer sobre tal producto o servicio.

2.1.3. Principales factores que determinan el riesgo

Básicamente se tienen dos factores que determinan el riesgo los internos y los externos:

Factores internos, que dependen directamente de la administración propia y o capacidad de los ejecutivos de cada empresa. Los factores externos, que no dependen de la administración, tales como la inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres climáticos, etc. aquí aparecen como importantes el estado de los equilibrios básicos macroeconómicos que comprometan la capacidad de pago de los prestatarios.

2.1.4. Dimensiones de lo teórico del riesgo operativo

Es así que el concepto de riesgo puede ser visto también como un concepto operativo, Elster (2000, 165), trabaja los conceptos de riesgo e incertidumbre como conceptos operativos en relación a la teoría de las decisiones, ya que las ve como dos formas de ignorancia que difieren profundamente en sus inferencias para la acción. Según este autor, las decisiones bajo riesgo están presentes cuando podemos asignar probabilidades numéricas a las diversas respuestas y las decisiones bajo incertidumbre implican que no podemos calcular sus probabilidades sino a lo sumo podemos enumerar las respuestas posibles.

La sociedad del riesgo tiene dos caras. (Albarracín, J, 2002 p. 22)

- 1) En la primera cara, encontramos la pérdida de la inocencia de las fuerzas productivas. La industrialización representó una materialización del pensamiento ilustrado. El hombre creyó que con la razón dominaría la naturaleza y la transformaría, sometiéndola para satisfacer sus necesidades. Y este proceso sería lineal, es decir, sin límites. Hoy en día vemos que la producción de riqueza va acompañada de la producción de riesgo. Aquello que en un principio podría verse como efectos secundarios del desarrollo, en la actualidad reclama un estatuto de igualdad con los efectos positivos, es decir, reclama convertirse en variables endógenas del modelo de desarrollo.
- 2) La segunda cara de la sociedad del riesgo está relacionada con el hundimiento de las coordenadas sociales de la sociedad industrial, tanto en lo referente a la pérdida de valores, las tradiciones de sus formas de vida como en la relación entre ciencia y sociedad, y política y sociedad.

Del análisis de los elementos que han dado origen y que caracterizan a la sociedad del riesgo, podemos mencionar las siguientes, características:

1. Se origina por causas modernas.

2. Globalización del riesgo.
3. Componentes de futuro del riesgo.
4. Percepción del riesgo
5. Una dialéctica sociedad-naturaleza
6. Estado de excepción.

Para Luhmann (1996), una característica del riesgo es, la ineficacia de la explicación racional, el adquirir más información no conduce a una disminución del riesgo, sino por el contrario a su aumento, debido a que se ponen en juego más factores. De aquí que la ciencia no pueda constituirse en soporte a las sorpresas que se puedan presentar en el futuro.

2.2. SISTEMA FINANCIERO

El sistema financiero, esquemáticamente se organiza en función de los requerimientos de los consumidores o usuarios financieros, dejando de lado la diferencia entre ambos, se asume que los consumidores financieros, requieren productos variados, que abarcan además de la demanda por préstamos, servicios contingentes o servicios complementarios como el pago de servicios. Esta se efectúa de manera más eficiente, cuando existe un sistema financiero en el cual operan prestadores de servicios, denominados al efecto instituciones financieras.

Cada uno de los actores, además del proceso de intermediación financiera, a su vez se encuentran organizados de manera minuciosa, en este sentido, es normal una clasificación interna de las instituciones financieras en función de su tamaño.

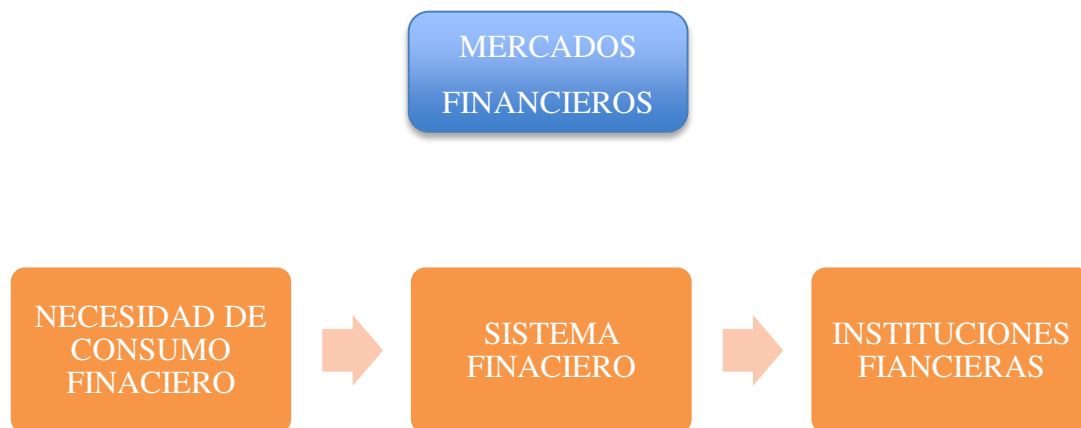


Figura 2. Esquema de organización del sistema financiero

Fuente: Elaboración propia, 2020

Instituciones financieras

Instituciones que actúan mediante mercados financieros originados por necesidades de los consumidores. La norma los categoriza como Bancos comerciales, Banca especializada en micro y pequeñas empresas y cooperativas de ahorro y crédito.

Consumidor financiero

A efectos descriptivos, por consumidor financiero se conocen tanto a usuarios, como a clientes financieros. Por cliente se denomina a quien tiene una relación contractual para la prestación de algún servicio activo o pasivo en la institución financiera, mientras que usuario financiero es toda persona que hace uso de esos servicios de manera temporal.

Servicios financieros

Son servicios prestados por las instituciones financieras. Pueden ser pasivos, activos o contingentes. Son servicios financieros pasivos, aquellos que no generan beneficios directos, como la captación de dinero en cuentas de ahorro. Por su parte, se conocen como operaciones activas y contingentes, tanto servicios que generan ganancia como la otorgación de crédito, como los servicios de respaldo ante terceras personas a través de boletas.

2.2.1. Intermediación financiera

Es la actividad habitual de captar recursos, bajo cualquier modalidad, para su colocación conjunta con el capital de la institución financiera en forma de crédito e inversiones propias de su naturaleza. Consiste en la mediación entre oferta y demanda de recursos financieros prestables.

De acuerdo a la Ley N° 393, las entidades reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, son de dos tipos: a) las dedicadas a la intermediación financiera, y b) las que participan en el mercado de valores. Dentro el primer grupo se encuentran las entidades financieras privadas y con participación del Estado; en el segundo grupo se encuentran tanto el mercado, como los agentes de bolsa, así como las empresas de servicios financieros complementarios. Uno de los sectores, que ha ganado participación destacable en el sistema financiero, es el sector público. Desde la promulgación de la nueva Ley de Servicios Financieros N° 393, el Estado participa activamente del mismo, a través de la banca de primer y segundo piso. Para el caso, estas son: a) Banco de Desarrollo Productivo (BDP), b) Banco Público y c) Entidades Financieras Públicas de Desarrollo.

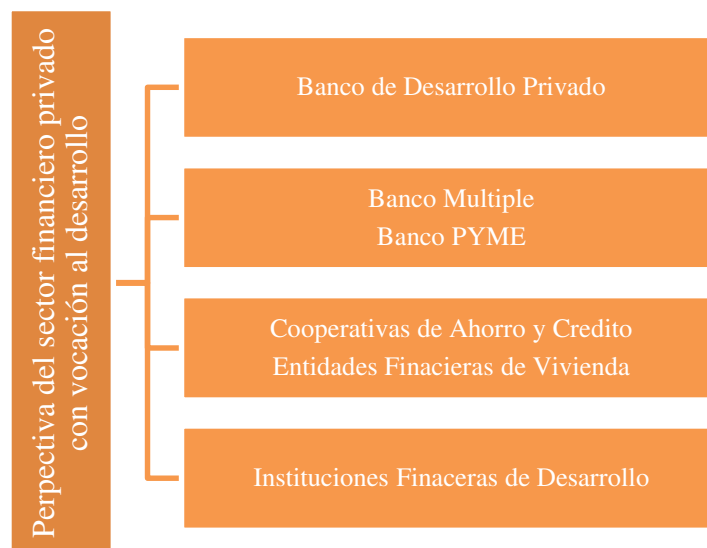


Figura 3. Estructura institucional del sistema financiero

Fuente: Elaboración propia, en base a la Ley N° 1488, Ley N° 393, ASFI

El esquema configurativo del sistema financiero nacional, registró cambios sustanciales desde que, en agosto de 2013, se promulgara la nueva Ley de Servicios Financieros. En ella, se definen de manera clara las atribuciones y prestaciones de cada tipo societario financiero, entre los cuales se incluye: Banca Múltiple, Banca PyMe, Entidades Financieras de Vivienda, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Instituciones Financieras de Desarrollo, y las Entidades Financieras Comunales.

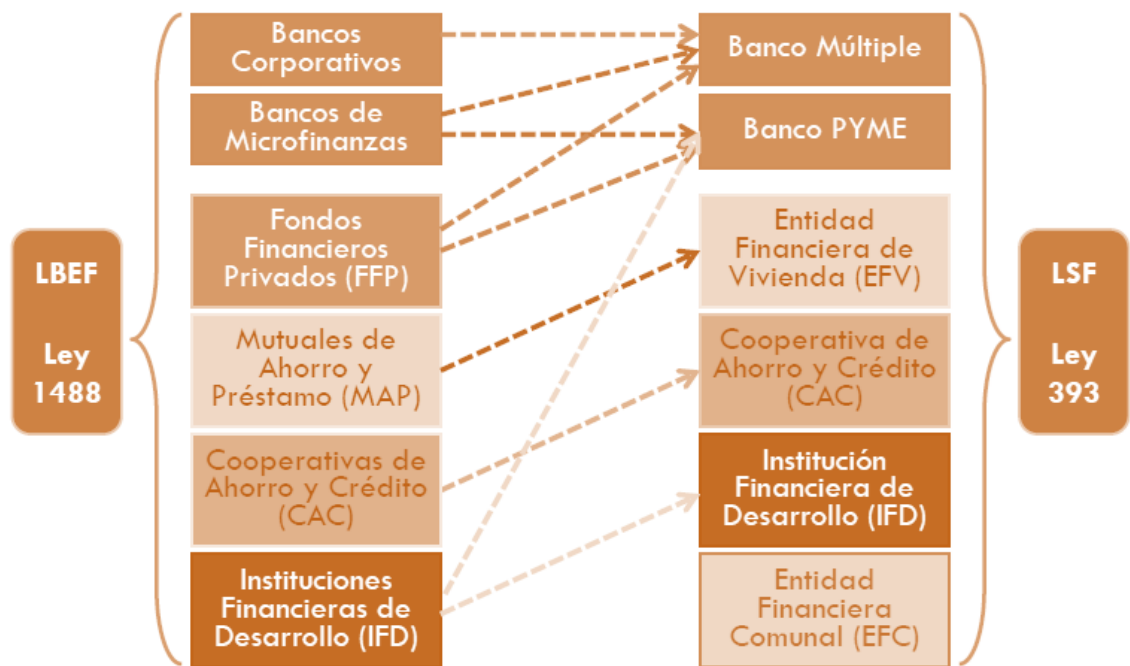


Figura 4. Transición del sistema financiero, según norma vigente 2018

Fuente: Elaboración propia, en base a la Ley N° 1488, Ley N° 393, ASFI

2.2.2. Gestión de riesgo en el sistema financiero

La administración de riesgos es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan, mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

Las instituciones del sistema financiero tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, a cuyo efecto deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos. Cada institución del sistema financiero tiene su propio perfil de riesgo, según sus actividades y circunstancias específicas; por tanto, al no existir un esquema único de administración integral de riesgos, cada entidad desarrollará el suyo propio.

La identificación del riesgo es un proceso continuo y se dirige a reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación efectuada, y así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos.

Las políticas y estrategias de la institución del sistema financiero deben definir el nivel de riesgo considerado como aceptable; este nivel se manifiesta en límites de riesgo puestos en práctica a través de políticas, normas, procesos y procedimientos que establecen la responsabilidad y la autoridad para fijar esos límites, los cuales pueden ajustarse en función de las tolerancias de riesgo.

Una vez identificados los riesgos deben ser cuantificados o medidos con el objeto de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo a la administración disponer los controles o correctivos necesarios.

Una adecuada administración integral de riesgos debe incluir, al menos lo siguiente, de acuerdo con la complejidad y tamaño de cada institución:

1. Estrategia de negocio de la entidad, que incluirá los criterios de aceptación de riesgos en función del mercado objetivo determinado y de las características de los productos diseñados para atenderlos. Dicha estrategia deberá contar con fundamentos teóricos y empíricos adecuados y estará debidamente documentada;
2. Políticas para la administración integral de riesgos y definición de límites de exposición para cada tipo de riesgo, así como de excepciones, dictadas por el directorio.

3. Procedimientos para identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los distintos tipos de riesgo;
4. Una estructura organizativa que defina claramente los procesos, funciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la institución del sistema financiero, que deberá incluir el comité y la unidad de administración integral de riesgos.
5. Sistemas de información que establezcan los mecanismos para elaborar e intercambiar información oportuna, confiable, fidedigna, tanto interna como externa.

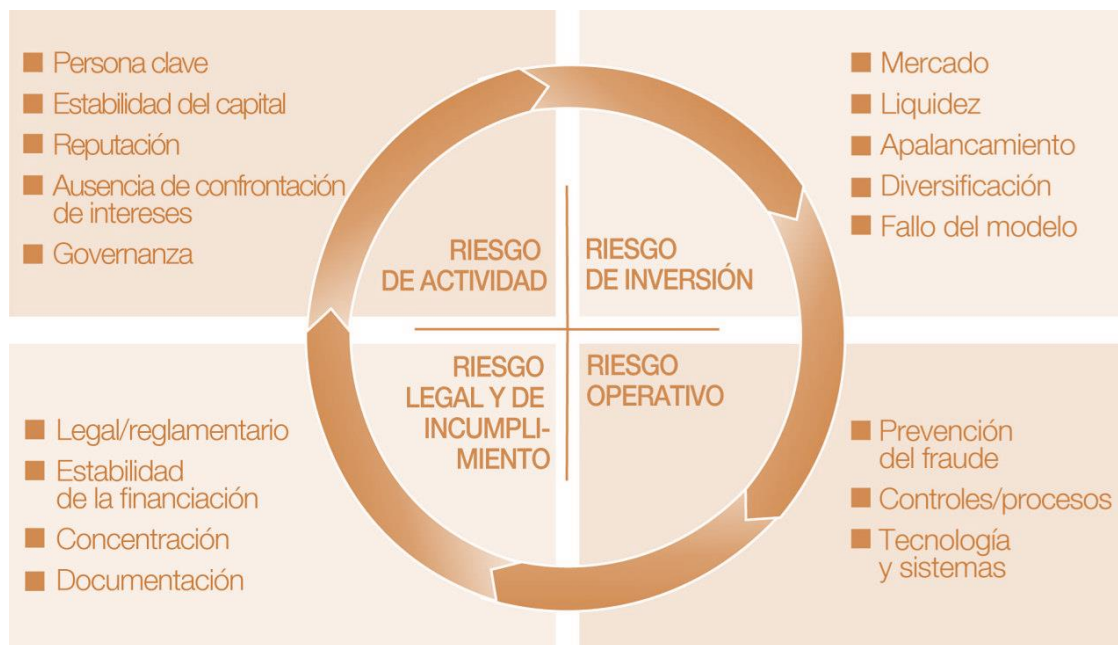


Figura 5. Esquema de la gestión de riesgos

Fuente: Elaboración UPB

2.2.3. Gestión de riesgo operacional

2.2.3.1. Antecedentes

El interés que tiene la gestión operacional no es reciente, sin embargo, su definición ha pasado por una serie de cambios debido a externalidades del sistema financiero global. Inicialmente, este concepto se relacionaba con los fallos operativos y errores del control interno. En los 90, el riesgo operacional era un área caracterizada por pequeños, predecibles y frecuentes sucesos como errores en el procesamiento de operaciones, rupturas al conciliar cuentas o fallos técnicos de sistemas además de una gran pérdida que acontecía ocasionalmente cada diez años. (Gutiérrez, C., & Fernandez, J. 2009, p. 232)

Especialmente los acontecimientos relacionados con las quiebras del Deutsche Morgan Grenfell (1995), Enron (2001), Allied Irish Bank (2002), así como los sucesos del 11/09/2001 alertaron sobre diferentes sucesos que son necesarios controlar para que el riesgo pueda ser minimizado. Del mismo modo, estos cambios en su concepción también se han visto influenciados por la diversificación de actividades, complejidad de nuevos productos, nuevas formas de venta, globalización, fusiones y adquisiciones a gran escala, automatización de procesos, y sobre todo cambios en la regulación.

La primera definición nació por iniciativa de la asociación bancaria británica (British Banker Association) en un proyecto que reunió a la ISDA (International Swaps and Derivates Association), RMA (Robert Morris Associates) y PricewaterhouseCoopers, en una encuesta mundial, y del que surgió la primera regulación de riesgos de mercado a través de modelos internos (BCBS, B. S. 1996). (Gutiérrez, C., & Fernandez, J. 2009, p. 234)

Aunque el riesgo operacional se emplea habitualmente para referirse a todos los riesgos no financieros, esta definición corresponde sólo a una parte de ellos: los derivados de hechos internos y externos, excluyendo el riesgo de negocio. Este olvido se debe a que el BCBS prefiere centrarse en incertidumbres cuantificables, y a que en ocasiones el riesgo de negocio se incluye como riesgo de mercado. La reputación de una entidad bancaria influye

decisivamente sobre la volatilidad de los beneficios, medida tradicional del riesgo, y podría considerarse

Siempre ha existido el riesgo operacional aun que fue llamado de esta forma en un documento publicado en septiembre de 1998 por el Basel Committee on Banking Supervisión (BCBS), por sus siglas en ingles en el cual destacaba la existencia de un riesgo cuya naturaleza no es de crédito ni de mercado, por lo tanto, toda desviación que no era atribuida a estos se consideraría como riesgo operacional.

La característica principal es que está asociado a procesos los cuales se encuentran expuestos a riesgos que pueden resultar en algo inesperado o no planeado de manera original, se pueden presentar un sin número de circunstancias que generen costos adicionales, ineficiencias o quebrantos, etc.

La administración o gestión de riesgos es el proceso de identificar, valorar y priorizar los riesgos (Norma ISO-31000). En el pasado se gestionaban los riesgos utilizando únicamente mecanismos internos de control dentro de las líneas de negocio, se sumaba además la función de auditoria para evitar fraudes reducir errores y verificar la integridad del control interno establecido, estos procesos son aún importantes sin embargo recientemente se han incorporado nuevos procesos destinados a la gestión del riesgo aunado a esto desde la publicación del Acuerdo de Basilea II se ha incrementado el interés por la medición y cuantificación en las entidades.

El riesgo operacional es identificado a partir de los factores de riesgo que pueden suscitarse en las instituciones financieras en sus relaciones de negocio, con su personal, en sus activos físicos, con su tecnología, con sus factores externos, en la regulación existente, posteriormente una vez identificados estos factores se deben también identificar las responsabilidades y funciones de cada una de las áreas y con base en estas, los tipos de riesgo que tienen posibilidad de presentarse, es por esto que los ejecutivos de entidades financieras afrontan un gran reto para mejorar el control de las entidades que dirigen los cuales serán aplicados con el objetivo de que las instituciones cumplan con sus objetivos de

solvencia y rentabilidad como consecución de su misión y con el fin de minimizar los posibles inconvenientes que se presenten en el camino. Estos controles facilitaran la toma de decisiones en ambientes económicos altamente competitivos y cambiantes, ajustándose a la demanda y prioridades de sus clientes.

Por lo anterior contar con una estructura de gestión es uno de los aspectos más importantes que se deben considerar en el riesgo operacional, en consecuencia, para que todo funcione de manera adecuada es necesario que toda la organización se encuentre involucrada desde los niveles directivos hasta los de más bajo rango, es decir que toda la organización tenga sensibilidad a esta clase de riesgo.

El riesgo operacional debe ser estudiado desde un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, el primero nos permitirá conocer el nivel de exposición sin que necesariamente se haya sufrido algún evento y el segundo parte de la experiencia es decir de los eventos que se presentaron en algún momento, es decir en el que se identifica y si este es desmesurado se establecerán planes de mitigación. Con esto nos referimos a implantar o rediseñar procesos internos que minimicen el riesgo.

Para mitigar el riesgo operacional existen muchas formas cada una con implicaciones y costos distintos que se deben evaluar según la conveniencia.

En resumen, para que un modelo de gestión cobre importancia dentro de una organización, es necesario impulsar un cambio cultural, que es necesario adoptar ya que no se trata de trabajar más, sino de realizar las actividades de forma diferente. Es decir, hacer consciencia de los resultados que puedan acarrear. (Fernández, 2009).

2.2.3.2. Definición

Se entiende por riesgo operacional a aquel que puede provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y/o de negocio y el riesgo reputacional.

El riesgo operacional es inherente a todas las actividades, productos, sistemas y procesos, y sus orígenes son muy variados (procesos, fraudes internos y externos, tecnológicos, recursos humanos, prácticas comerciales, desastres, proveedores). Los principales factores de riesgo operativo son:

Tabla 4. Fuentes de riesgo operativo

Fuente	Descripción	Actividad
RECURSOS HUMANOS	Es el conjunto de personas vinculadas directa o indirectamente con la ejecución de los procesos del Banco.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de personal adecuado ✓ Inapropiadas relaciones interpersonales ✓ Ambiente laboral desfavorable ✓ Especificaciones no claras en los términos de contratación
PROCESOS	Es el conjunto interrelacionado de actividades para la transformación de elementos de entrada en productos o servicios, para satisfacer una necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de políticas y procedimientos ✓ Segregación de funciones ✓ Definición de indicadores de gestión, actividades de mejoramiento y su seguimiento
TECNOLOGÍA	Es el conjunto de herramientas empleadas para soportar los procesos del Banco. Hardware, software y telecomunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios y recursos provistos por terceros ✓ Administración de la seguridad de información ✓ Adquisición desarrollo e implementación de las aplicaciones ✓ Infraestructura tecnológica.
EVENTOS EXTERNOS	Son eventos asociados a la fuerza de la naturaleza u ocasionados por terceros, que escapan en cuanto a su causa y origen al control del Banco.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desastres naturales ✓ Terrorismo

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3.3.Principios básicos de la gestión del riesgo operacional

Debido a la gran variedad de causas que lo producen, la principal característica del riesgo operacional es su excesiva complejidad, por tal motivo enunciaremos los principios básicos que deben ser considerados para un adecuado análisis del mismo.

- La propagación de una cultura de atención al riesgo y responsabilidad en su control es tan importante como la más sofisticada herramienta de gestión.
- La gestión del riesgo operacional es un asunto cotidiano, en el que su gestión conlleva un continuo aprendizaje.
- La gestión del riesgo operacional es un proceso constante, no un programa.
- Las condiciones sin las cuales no es posible una gestión del riesgo operacional son: disciplina, estructura adecuada, asignación de responsabilidades y diligencia.
- Se debe hacer la asignación directa de los impactos en la cuenta de resultados entre todos los implicados.
- El éxito de la gestión del riesgo operacional radica en las personas. Quienes por principio el hacer bien las cosas, hacer bien cualquier cosa que se le encomiende.
- La gestión del riesgo no es delegable, es responsabilidad de su titular/dueño.
- La gestión del riesgo operacional se traduce en la buena administración de los procesos.
- La complejidad de las organizaciones, proyectos o procesos adiciona riesgo a su operación, demandando aptitudes de anticipación y reacción.
- Un riesgo reconocido es menos riesgoso que uno desconocido.
- No hay gestión de riesgos sin información acerca de ellos.

2.2.3.4.Consecuencias del riesgo operacional

Las consecuencias pueden ser diversas (Fernández, 2009) menciona la siguiente agrupación:

1. Impacto directo en la contabilidad. Todas las organizaciones realizan registros para reflejar las pérdidas como consecuencia de un evento el cual corresponde a uno de riesgo operacional. Por lo que es fácil identificar el impacto del mismo.
2. Impacto indirecto en la contabilidad. Frecuentemente la contabilidad no distingue la diferencia entre pérdidas originadas por eventos de riesgo operacional, de gastos ordinarios de una entidad, por lo tanto, los eventos que producen consecuencias indirectas permanecen ocultas en los registros contables.
3. Impacto en lucro cesante. Son eventos que no trascienden en las cuentas de resultados ya que producen una pérdida de efecto futuro.

Sin impacto de ningún tipo. Puede ocurrir que algún evento no tenga impacto debido a que fue corregido a tiempo y no trasciende.

2.2.3.5. Caracterización del riesgo operacional

Los eventos de este tipo de riesgo se caracterizan por su impacto, es decir el valor económico del evento y frecuencia que se refiere al número de ocurrencias anuales. Por la combinación de ambas características se distinguen diferentes zonas mostradas en la siguiente figura:

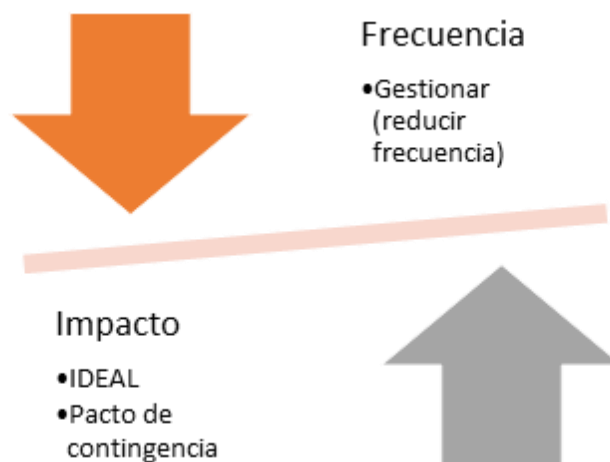


Figura 6. Tratamiento de los riesgos según su impacto y frecuencia

Fuente: Elaboración propia en base a Fernandez, Laviada. 2009

1. Zona de bajo impacto y baja frecuencia. Es la zona perfecta bajo impacto económico y poca ocurrencia de eventos.
2. Zona de bajo impacto y alta frecuencia. Se presentan muchos eventos de pequeños importes, en esta zona se debe gestionar a través de la mejora de controles o el establecimiento de nuevos para reducir la frecuencia de los eventos.
3. Zona de alto impacto y baja frecuencia. Llamada también zona de plan de contingencia en la que se debe gestionar el impacto para que sea lo más bajo posible, debido a que son eventos externos a la entidad.

2.2.3.6. Causas del riesgo operacional

El riesgo operacional es causado por muchos factores, de los cuales la mayor parte es complicada identificar, sin embargo, es fundamental determinar la causa para que sea gestionado y llegar al fondo de la circunstancia.

La secuencia de un evento se representa en la siguiente figura:

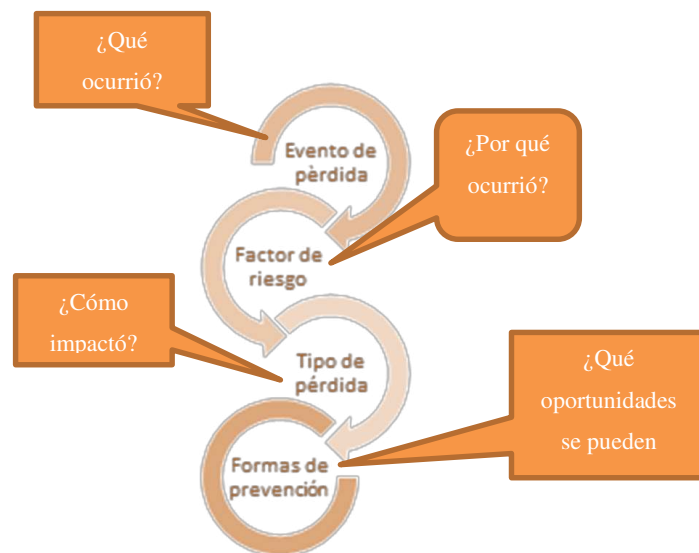


Figura 7. Proceso de eventos de pérdida

Fuente: Elaboración propia, 2020

2.2.3.7. Ciclo de gestión de riesgo operacional

La gestión de riesgos financieros se basa en un ciclo que consta de 4 fases, las cuales se representan en la figura siguiente:



Figura 8. Ciclo de la gestión de riesgos

Fuente: Elaboración propia, 2020

1. Identificación. Esta etapa identifica los riesgos a los que estamos expuestos y aquellos elementos que lo provocan utilizando técnicas tanto cualitativas como cuantitativas.
2. Cuantificación. Esta etapa sirve para asignar la frecuencia e impacto de los eventos, es quizás la etapa más complicada especialmente para el riesgo operacional.
3. Mitigación. Significa reducir o eliminar el riesgo, a través de la implementación de medidas correctivas o las estrategias definidas para el manejo del riesgo.
4. Seguimiento. Es el monitoreo y retroalimentación de su evolución a lo largo del tiempo, indica si se realizó de manera eficiente y comprobar que se realiza en base a lo planeado, este seguimiento debe realizarse de forma cualitativa y cuantitativa.

2.3. RIESGO OPERATIVO

Es el riesgo operativo es aquel que está vinculado al 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.

Es el riesgo de incurrir en pérdida como consecuencia de: deficiencias o fallos de los procesos internos, errores humanos, mal funcionamiento de los sistemas, sucesos externos o fraudes.

El Riesgo Operativo es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por: fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación, así también no se toma en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos.

El riesgo operativo, se refieren a los factores que generan la existencia de riesgo operativo en una EIF. Éstos se encuentran dentro y fuera de la entidad financiera, y son parte esencial para la ejecución de las actividades de intermediación financiera, pudiendo clasificarse en los siguientes cuatro tipos: i) procesos internos, ii) personas iii) tecnología y iv) eventos externos. (SBEF., 2006).

Es el riesgo de que una entidad financiera que opera en un área de negocio llevando a cabo una determinada estrategia empresarial experimente pérdidas producidas como consecuencia de fallos en el personal, los procesos, las técnicas o la tecnología que utiliza en el desarrollo de su actividad.

Estas pérdidas pueden ser producidas por los diversos elementos que la entidad financiera necesita para llevar a cabo su actividad, por lo que dentro de este riesgo se distingue, a su vez, entre los cuatro siguientes:

2.3.1. Tipos de riesgo operativo

2.3.1.1. Riesgo del factor humano

Es el riesgo de que la entidad financiera experimente pérdidas porque el comportamiento del personal no es el esperado. Las pérdidas pueden ser provocadas porque el personal carece de las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo –ya sea por falta de conocimientos o de experiencia-, por errores humanos, por incumplimiento de las normas, procedimientos y reglas establecidos por la entidad financiera, por desfalco o por fraude.

Este factor está conformado por las personas vinculadas directas o indirectamente en las actividades de la entidad. La vinculación es directa con las personas cuando tiene una relación de manera directa con la entidad basado en un contrato de trabajo y la vinculación es indirecta cuando existe una relación jurídica de prestación de servicios diferentes.

2.3.1.2. Riesgo de los procesos

Es el riesgo de que la entidad financiera experimente pérdidas porque emplee normas, procedimientos y reglas que no sean adecuados, o porque se produzcan fallos en los mismos.

Los procesos son todas las actividades englobadas en una, para transformar elementos de entrada en servicio final, con el propósito de satisfacer las necesidades de los socios.

Las políticas son lineamientos generales que rigen en la entidad en cada una de las áreas para el correcto funcionamiento de las actividades.

2.3.1.3. Riesgo técnico o de modelo

Es el riesgo de que la entidad financiera experimente pérdidas porque los métodos y modelos que emplea para llevar a cabo su actividad son erróneos.

Las causas de error más comunes son que el modelo es incorrecto –ya sea o bien porque las hipótesis asumidas en el mismo son erróneas, o bien porque se omiten variables

explicativas importantes-, la estimación de los parámetros del modelo es incorrecta, la información disponible para la estimación del modelo es insuficiente o su implementación es inadecuada.

La exposición de la entidad financiera a dicho riesgo es mayor cuanto mayor es la complejidad de la labor de intermediación financiera que realiza y mayor es la complejidad de los métodos y modelos que emplea en el desempeño de dicha labor.

2.3.1.4. Riesgo tecnológico

Es el riesgo que de la entidad financiera experimente pérdidas por un funcionamiento deficiente de los sistemas informáticos y de telecomunicaciones que utiliza para llevar a cabo su actividad.

Cabe aclarar que la tecnología de la información: “Es el conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información. Incluye el hardware, software, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios asociados, entre otros” (SBS, 2005, p.250).

2.3.2. Identificación del riesgo operativo

Para realizar una adecuada gestión del riesgo operativo, el primer paso consiste en identificar las principales actividades que desarrolla la EIF (Entidad de Intermediación Financiera) y subdividirlas por líneas de negocio, de acuerdo con su modelo estratégico de negocios.

Habiéndose logrado una buena estructuración de las líneas de negocio y sus actividades y procesos, el siguiente paso es determinar las posibles fallas que pudieran presentarse en procesos, personas, tecnología de información y/o los eventos externos y que podrían impactar negativamente sobre los objetivos institucionales de la EIF. La identificación debe realizarse para todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes, existentes o nuevos.

Las EIF pueden identificar sus riesgos operativos de diferentes maneras, algunas de las cuales se presentan a continuación.

- a) Encuestas: El proceso de identificación del riesgo operativo, requiere de una autoevaluación de la situación de la EIF, en procura de comprobar posibles vulnerabilidades de las operaciones y actividades ante el riesgo operativo.

Para ello, la EIF debería realizar encuestas de tipo cualitativo que le permita recoger la percepción de funcionarios que desarrollan actividades en las diferentes líneas de negocio, con relación a las fortalezas y debilidades de sus áreas, los factores de riesgo inherentes en cada una de ellas, los puntos fuertes y débiles del entorno del riesgo operativo. Estas apreciaciones deben complementarse con los juicios e impresiones que tengan los ejecutivos y otros funcionarios clave de la EIF, a fin de contar con un panorama amplio de comentarios y opiniones, acerca de la situación del riesgo operativo en la EIF.

- b) Mapeo de riesgos: Es el proceso destinado a agrupar las diferentes unidades de negocios, funciones organizativas o procesos, según el tipo de riesgo, para determinar cuáles deberían ser las prioridades de atención en la gestión del riesgo operativo. Este mapeo puede ser complementado con la elaboración de una matriz de identificación de riesgos.

2.3.3. Medición del riesgo operativo

El concepto de medición, se refiere al proceso de estimar o cuantificar las pérdidas en las que podría incurrir la EIF por riesgo operativo, a nivel de línea de negocio, actividad, producto, área en particular, conjunto de actividades o portafolio. Para ello, la EIF puede recurrir al uso de metodologías y técnicas diversas, siendo algunas de tipo cualitativo, basadas en opiniones de expertos, y otras de carácter cuantitativo, orientadas a estimar el riesgo a un nivel dado de confianza, debiendo combinar ambas para lograr una mejor medición de este riesgo.

En el caso de las técnicas cuantitativas, los métodos de medición avanzados (AMA) propuestos por el Comité de Basilea, permiten estimar la frecuencia y severidad de las pérdidas, y determinar las pérdidas operativas esperadas e inesperadas. Las primeras relacionadas con la estimación de provisiones, mientras que las segundas con el capital mínimo requerido por riesgo operativo.

El Comité de Basilea propone 4 métodos alternativos para la cuantificación de las pérdidas por riesgo operativo, y su correspondiente requerimiento de capital:

- Método del indicador básico (MIB)
- Método estándar (ME)
- Método estándar alternativo (MEA)
- Método de medición avanzado (AMA)

2.3.3.1. Método del indicador básico

Representa la aproximación más sencilla para el cálculo del capital regulatorio por riesgo operativo. Bajo este enfoque, el capital resulta de aplicar un porcentaje (parámetro alfa) a la exposición al riesgo de la EIF, siendo el indicador de dicho riesgo los ingresos brutos anuales positivos de la EIF. El cálculo se efectúa como:

$$\text{Requerimiento de capital por riesgo operativo} = \frac{\text{Indicador de actividad (Promedio de los ingresos brutos anuales positivos de los últimos 3 años)}}{\text{Indicador de actividad (Promedio de los ingresos brutos anuales positivos de los últimos 3 años)}} * \text{Coeficiente(a)}$$

El nuevo acuerdo de capital establece un 15% para el coeficiente “α”, sin embargo, cada país tiene la posibilidad de establecer un porcentaje diferente, según las características propias de su mercado financiero y de las entidades que en él participan. Los ingresos brutos se calculan de la siguiente forma:

$$\text{Ingresos brutos} = \text{Ingresos netos por intereses} + \text{Otros ingresos netos}$$

Esta medida debe ser:

- Bruta de cualquier previsión
- Excluidos beneficios o pérdidas por venta de valores de cartera

2.3.3.2. Método estándar

Este es un método similar al anterior, en el sentido que permite obtener un capital por riesgo operacional a partir de la aplicación de un porcentaje fijo a los ingresos brutos anuales de la EIF, pero con la diferencia que en este caso los ingresos están diferenciados por línea de negocio. En este enfoque las actividades de las EIF se mapean en diferentes líneas de negocio y, posteriormente, se obtiene el capital regulatorio como resultado de aplicar un parámetro “beta” (porcentaje fijo) al indicador de exposición al riesgo operativo de cada línea de negocio (que provienen de los ingresos brutos de cada línea de negocio).

El Comité de Basilea propone ocho líneas de negocio distintas, sugiriendo para cada una de ellas un coeficiente “beta”, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 5. Factor Beta por el método estándar

Líneas de negocio	Factor Beta
Finanzas corporativas	18%
Trading y tesorería	18%
Banca de consumo	12%
Banca comercial	15%
Pagos y cobranzas	18%
Servicios de agencia	15%
Administración de activos	12%
Intermediación minorista	12%

Fuente: Elaboración propia en base a las Buenas prácticas en la gestión de riesgos Comité de BASILEA

Bajo este enfoque, el cálculo del capital por riesgo operativo se realiza de la siguiente manera:

Dónde:

$$\text{Capital}_{ro} = \Sigma (I_i * \beta_i)$$

I_i = Promedio de los ingresos brutos positivos de los últimos 3 años de cada línea de negocio “i”

β_i = Factores “beta” propuesto por el Comité de Basilea para cada línea de negocio “i”

Al igual que en el caso anterior, el factor “beta” puede ser definido a discreción nacional, en un porcentaje distinto.

2.3.3.3. Método estándar alternativo

El método estándar alternativo (MEA), es una derivación del método estandarizado; su aplicación muy similar, siendo la diferencia en dos líneas de negocios, banca minorista y comercial.

En este caso, el indicador de riesgo será la media de los últimos tres años multiplicado por el factor “m”, definido en 3.5% por el Comité de Basilea, en lugar de los ingresos brutos, para cuyo efecto el requerimiento de capital para banca minorista se define como:

$$K_{bm} = \beta_{bm} * m * P_{bm}$$

Dónde:

K_{bm} = Requerimiento de capital de la línea de banca minorista

β_{bm} = Factor beta para banca minorista de 12%

m = factor fijo de 0,035

P_{bm} = Total de préstamos minoristas (sin ponderación por riesgo y antes de provisiones) en promedio de los últimos tres años.

2.3.3.4. Método de medición avanzado

Esta alternativa engloba un conjunto de metodologías de medición interna utilizadas por las EIF para la medición del riesgo operacional. A diferencia de las dos anteriores, que sólo calculan el capital regulatorio, bajo estos esquemas se pueden calcular adicionalmente tanto las pérdidas esperadas como las pérdidas inesperadas por riesgo operativo.

Su utilización queda sujeta a los requisitos exigidos por el organismo regulador y la capacidad de la EIF para desarrollar estas metodologías, dado que contemplan una serie de requerimientos de orden cualitativo y cuantitativo, y un grado de integración de los procesos de riesgo operacional en la gestión diaria de la EIF.

De manera referencial, algunos de los requisitos clave del AMA, son:

- Capacidad de la EIF para calcular la probabilidad de los eventos situados en las colas de la distribución de probabilidades a un cierto nivel de confianza.
- Capacidad de la EIF para contar con técnicas de mitigación.
- Capacidad de la EIF para contar con fuentes de información requeridas por el AMA, como: datos internos, datos externos, análisis de escenarios, factores de control y entorno del negocio.
- Capacidad de la EIF para contar con metodologías para la realización de Test de Uso.
- Capacidad de la EIF para contar con procesos de validación interna.
- Capacidad de la Unidad de Auditoría Interna de la EIF para contar con procedimientos para la auditoría de riesgos.

Existen tres aproximaciones aceptadas por el comité de Basilea:

- Aproximación por medición interna (IMA)

- Aproximación por distribución de pérdidas (LDA)
- Aproximación por Scorecards.

Para lograr un mejor entendimiento de estas metodologías, es importante definir los siguientes conceptos de pérdida por riesgo operativo:

a) Pérdida Esperada:

Se puede definir la pérdida esperada por riesgo operativo, como una pérdida media o promedio, basada en los parámetros de frecuencia y severidad.

Los indicadores de frecuencia y severidad permiten realizar el cálculo de esta pérdida esperada por tipo de evento de pérdida y por línea de negocio, bajo diferentes escenarios que contemplen, por ejemplo, un incremento en el monto y volumen de operaciones.

En caso de mantener las mismas frecuencias y severidades de pérdida, con un número incremental de operaciones, se podrá anticipar el aumento en la pérdida esperada por riesgo operativo.

Adicionalmente, se podrían proyectar pérdidas bajo distintos escenarios, cambiando las frecuencias y severidades objetivo.

b) Pérdida Inesperada

Se puede definir la pérdida inesperada por riesgo operativo, como la desviación estándar de la distribución de pérdidas operativas, basada en los parámetros de frecuencia y severidad.

2.4. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

Conforme a la guía de Gestión del Riesgo se tiene que Las EIF publicada por Autoridad de Supervisión Financiera de Bolivia, con el apoyo de la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero (PROFIN) se deben contar con políticas explícitas para la gestión del riesgo operativo, las cuales deben estar formalmente aprobadas por el Directorio u

órgano equivalente y estar adecuadas a las características de su mercado objetivo. Estas políticas deben tender a resguardar a la EIF frente a daños económicos que pudieran provocar la ocurrencia de fallas en personas, procesos, sistemas o eventos externos. (GGR-SBEF, 2008, p. 158)

Las políticas deben contemplar una clara y apropiada estructura conceptual del riesgo operativo, acorde con el marco normativo establecido por el órgano supervisor para la gestión de este riesgo, que articule la estrategia del negocio al esquema de gestión integral de riesgos. Estas políticas deben delinear el enfoque de la EIF para la identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación del riesgo operativo. La formalidad y sofisticación del esquema de gestión del riesgo operativo, debe guardar relación con el nivel y perfil de riesgo, mercado objetivo, potenciales clientes, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias de la EIF. Con base en dichas políticas, la EIF debe elaborar manuales de procedimientos que describan, todas las etapas del proceso de gestión del riesgo operativo. Las Etapas del proceso de gestión integral de riesgos son:

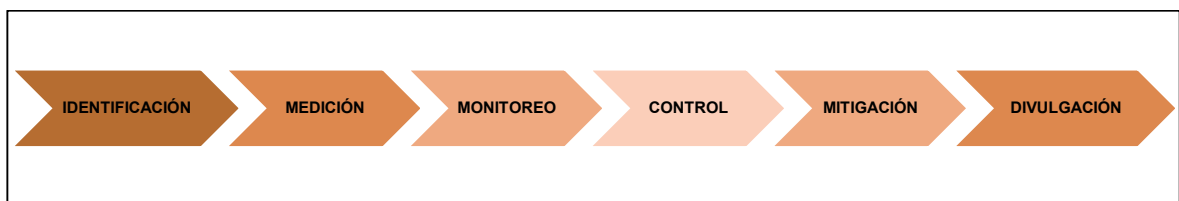


Figura 9. Etapas del proceso de gestión de riesgos

Fuente: Reynaldo Y. 2008

Identificación:

Se entiende por identificación al proceso de caracterización de los riesgos a los cuales está expuesta la entidad financiera. Generalmente, en esta etapa de identificación se construye la matriz de riesgos con los diferentes tipos de riesgo que amenazan a la entidad financiera. Se deben identificar los eventos adversos, las áreas expuestas a los riesgos y el posible impacto que ocasionaría a la entidad financiera la materialización de tales eventos.

Medición:

La etapa de medición comprende el proceso mediante el cual la entidad financiera cuantifica sus niveles de exposición a los riesgos de crédito, de mercado, liquidez y operativo, considerando toda la gama de operaciones que realiza. Abarca también, la medición de la frecuencia e impacto de las pérdidas que podrían ocurrir, como consecuencia de la materialización de los eventos adversos inherentes a cada uno de dichos riesgos, pudiendo distinguirse entre pérdidas esperadas y pérdidas inesperadas atribuibles a cada tipo de riesgo.

Monitoreo:

La labor de monitoreo debe involucrar a todas las instancias inmersas en la gestión de riesgos, y debe ser entendida como el establecimiento de procesos de control al interior de la entidad financiera, que ayuden a detectar y corregir rápidamente deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos para gestionar cada uno de los riesgos. El alcance abarca todos los aspectos de la gestión integral de riesgos, considerando el ciclo completo y la naturaleza de los riesgos, así como el volumen, tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad financiera.

Control: El control de riesgos se define como el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento, que podría originar pérdidas. La entidad financiera debe establecer mecanismos de control que consideren todos los riesgos a los que se enfrenta.

Mitigación:

La etapa de mitigación está constituida por las acciones realizadas o las coberturas implementadas por la entidad financiera, con la finalidad de reducir al mínimo las pérdidas incurridas, una vez materializados los sucesos o eventos adversos motivadores de riesgos.

Divulgación:

La última fase del proceso de gestión integral de riesgos, consiste en la distribución de información apropiada, veraz y oportuna, relacionada con la entidad financiera y sus riesgos, tanto al Directorio u órgano equivalente, como a la Gerencia y al personal pertinente. También se hace extensible a interesados externos, tales como: clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Las políticas de gestión del riesgo operativo, deben considerar al menos los siguientes aspectos, los cuales se formulan de manera enunciativa y no limitativa: (GGR-SBEF, 2008, p. 159)

- Definiciones.
- Definición de líneas de negocio.
- Categorización de eventos de pérdida.
- Funciones y responsabilidades en la gestión del riesgo operativo.
- Criterios de identificación.
- Medición del riesgo operativo.
- Simulación de escenarios de estrés.
- Políticas de control.
- Establecimiento de límites de exposición.
- Tratamiento de excepciones a los límites.
- Políticas de mitigación del riesgo operativo.
- Sistemas de información para la gestión del riesgo operativo.
- Reuniones del Comité de Riesgos.

2.5. CONSENSOS INTERNACIONALES SOBRE RIESGOS FINANCIEROS**2.5.1. Regulación de Basilea**

El Comité de Basilea conformado por los representantes de los Bancos Centrales de los países activos del G-10, se constituyó con el objeto de fortalecer los sistemas financieros

nacionales e internacionales, mejorar las prácticas operativas de las instituciones financieras y apoyar la expansión de los mercados.

El comité ha generado dos acuerdos conocidos comúnmente como Basilea I y Basilea II, los cuales norman respecto a regulaciones financieras y de supervisión tendientes a determinar las adecuaciones de capital sobre la base de los riesgos asumidos por las entidades bancarias. Si bien las disposiciones del comité están dirigidas a los países miembros, se espera que su aplicación, tal como ha sido en los hechos, sea más globalizada y abarque a los países emergentes

El Comité de Basilea es una organización creada y constituida en el año de 1975. Esta organización adopta el nombre de “Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria”, debido a que de manera general se reúne en el Banco de Regulaciones Internacionales en Basilea, donde se encuentra ubicada permanentemente su Secretaría.

El Comité de Basilea impulsa acuerdos, recomendaciones y normas que regulan de manera general el riesgo asociado a las actividades de intermediación financiera, fueron definidas por el nombre de Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria y Prácticas de Supervisión. Esta instancia, se reúne regularmente cuatro veces al año en el Banco de Regulaciones Internacionales en Basilea-Suiza, donde se encuentra ubicada permanentemente su secretaría.

Actualmente se conforma por actores de los bancos centrales y de las autoridades de supervisión de doce países: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, Holanda, España, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos. El Comité no posee ninguna autoridad formal de supervisión sobre los países miembros y sus conclusiones no tienen fuerza legal, pero sus principios y estándares de supervisión bancaria, han sido aceptados, no sólo por los países miembros, sino por la mayoría de países en el mundo.

Las principales funciones conforme sus estatutos, son las siguientes:

- Formula estándares y pautas generales de supervisión bancaria.
- Emite declaraciones de mejores prácticas, a fin que las autoridades individuales tomen las medidas necesarias para aplicarlas de la forma que mejor convenga a sus propios sistemas nacionales.
- Constituye un foro de debate para la resolución de problemas específicos de supervisión.
- Coordina la distribución de las competencias supervisoras entre las autoridades nacionales, a fin de garantizar una supervisión eficaz de las actividades bancarias.

El Banco Internacional de Pagos, es una organización internacional, fundada el año 1930, que fomenta la cooperación monetaria y financiera internacional, siendo el principal centro para la cooperación internacional de Bancos Centrales y Supervisores Bancarios.

El BIS cumple este cometido en calidad de: i) foro para el debate y la toma de decisiones entre bancos centrales, así como en el seno de la comunidad financiera y supervisora internacional; ii) centro de estudios económicos y monetarios.

Entidad de contrapartida principal para las operaciones financieras de los bancos centrales y; iii) agente depositario de garantías o fideicomisario en operaciones financieras.

2.5.1.1. Basilea I

El año 1975, el Comité de Basilea emitió un acuerdo de medición y estándares mínimos de capital de los bancos internacionales conocido como "Acuerdo de Capitales", también llamado "Basilea I", el cual tenía como finalidad que el sistema bancario operara con un capital adecuado a los riesgos asumidos. Es decir, este acuerdo requería que los bancos mantuvieran un nivel mínimo de capital equivalente al 8% entre el capital y los activos ponderados por riesgos. El año 1996 el Acuerdo se modificó para que tuviera en cuenta el riesgo de mercado.

Este Acuerdo era un intento de homogenización de los requerimientos mínimos de capital de los bancos que operan internacionalmente, con el fin de asegurarles un mínimo de

solvencia, así como de disminuir las distorsiones en la competitividad entre bancas sujetas a regulaciones diferentes, se buscaba dar mayor fluidez a los movimientos internacionales de capital y servicios financieros, los que se vieron entorpecidos por la crisis financiera internacional de la década de los ochenta, a través del cumplimiento de estándares de solvencia que resguarden la fe pública, estándares que logran otorgar tanto a los inversionistas como a los depositantes el conocimiento cierto de que la base patrimonial de los bancos foráneos es sólida.

Aparte del Grupo de los Diez, muchos otros países se adhirieron a Basilea I, adoptándolo en sus regulaciones, entre ellos, destacan Dinamarca, Irlanda, Portugal, Australia, Noruega, Austria, Nueva Zelanda, Finlandia, Israel, Malasia y

La idea de su consolidación, radica en hacer frente a las posibles crisis financieras que pudieran generarse en el mundo, tras el derrumbe del sistema el año 1929.

Arabia Saudita. En América Latina, Chile y Argentina fueron los primeros países en dar su apoyo y modificar sus respectivas legislaciones con miras a Basilea I, luego Bolivia, México, Colombia, El Salvador, Nicaragua y, finalmente, en la República Dominicana a partir del año 1992, se aplica la normativa bancaria.

El Acuerdo de Basilea I se aplicó gradualmente en los bancos internacionales que presentaron un coeficiente inferior al 8% al momento de su adopción. Dichas instituciones dispusieron de un período de cuatro años y medio para alcanzar dicho porcentaje, entrando plenamente en vigencia el Acuerdo a finales del año 1975.

a) Principios básicos de Basilea I

Los Principios Básicos para la Supervisión Bancaria Efectiva fueron emitidos el año 19, considera que los mismos debían ser implementados por las autoridades del sistema financiero en cada país para asegurar una supervisión efectiva, ya que estos proveen a la comunidad financiera internacional un punto de referencia para evaluar la efectividad de los regímenes de supervisión bancaria.

El objetivo principal de estos principios es ayudar a los países a fortalecer sus procedimientos de supervisión en conexión con su trabajo, teniendo por finalidad promover la estabilidad financiera y macroeconómica en forma global. Para lograr este objetivo, se hacían necesarios, cambios substanciales en el marco legislativo en la mayoría de economías, como la formulación de leyes que permitan a las autoridades implementar todos los principios. Los Principios Básicos de Basilea comprenden veinticinco principios básicos que deben establecerse para que un sistema de supervisión sea efectivo y se relacionan con:

Tabla 6. Principios básicos de Basilea I

Condiciones previas para una efectiva supervisión bancaria	Principio 1
Autorizaciones y estructura	Principios del 2 al 5
Regulaciones prudenciales y requerimientos	Principios del 6 al 15
Métodos de supervisión bancaria progresiva	Principios del 16 al 20
Requisitos de información	Principio 21
Poderes formales de los supervisores	Principio 22
Bancos Extra-fronterizos	Principios del 23 al 25

Fuente: Elaboración propia, 2020

En resumen el acuerdo de Basilea I, se firmó en 1975, estableció unos principios básicos en los que debía fundamentarse la actividad bancaria como el capital regulatorio, requisito de permanencia, capacidad de absorción de pérdidas y de protección ante quiebra. Este capital debía ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio. El acuerdo establecía también que el capital mínimo de la entidad bancaria debía ser el 8% del total de los activos de riesgo (crédito, mercado y tipo de cambio sumados).

2.5.1.2. Basilea II

Según el Comité de Basilea, las crisis económicas y financieras de los últimos años unidas al desarrollo, la evolución y la innovación de las operaciones y de las instituciones bancarias y financieras, dieron lugar a riesgos más complejos, por lo que se requería un nuevo marco de adecuación de capital, ya que Basilea I no era suficientemente sensible a los riesgos. Por ello, las autoridades de los bancos centrales y las autoridades de supervisión bancaria del Grupo de los Diez (G-10), elaboraron y difundieron el nuevo marco para la adecuación del capital, conocido como Basilea II. Este proceso inició el año 1999 y el

documento final se presentó en junio del 2004, Bajo el denominativo de "Nuevo Acuerdo de Capital" o en relación con la norma anterior, "Basilea II".

a) Objetivos de Basilea II

De manera general, se plantean tres objetivos que la norma busca consolidar:

- Enfrentar el riesgo de una forma más global y adecuar el capital regulatorio.
- Fomentar la igualdad para competir.
- Fortalecer la estabilidad del sistema financiero.

Casi todas las jurisdicciones que tienen un mercado bancario activo exigen que las organizaciones bancarias mantengan al menos un nivel mínimo de capital, este sirve de base para el crecimiento futuro del banco y como un "colchón de seguridad" contra pérdidas inesperadas.

Los bancos suficientemente capitalizados y bien administrados están mejor preparados para soportar pérdidas y proveer crédito a los consumidores y empresas por igual a lo largo del ciclo económico, incluyendo las fases descendentes. Un nivel adecuado de capital ayuda, por tanto, a promover la confianza del público en el sistema bancario.

El desafío, tanto para los bancos, como para los supervisores, reside entonces en determinar el capital necesario para protegerlo contra pérdidas inesperadas. Si el capital es demasiado bajo, es posible que el banco no pueda absorber pérdidas elevadas. Los niveles excesivamente bajos de capital incrementan el riesgo de quiebras bancarias que, a su vez, podrían poner en peligro los fondos de los depositantes. Un nivel de capital demasiado alto, en cambio, podría impedir que el banco utilice eficazmente sus recursos y restringir su capacidad de otorgar crédito.

b) Metas de Basilea II

La meta general de Basilea II es promover la capitalización adecuada de los bancos y estimular mejoras de la gestión de riesgos, fortaleciendo así la estabilidad del sistema financiero.

Esta meta se logrará mediante la introducción de tres pilares que se refuerzan el uno al otro y que crean incentivos para que los bancos aumenten la calidad de sus procesos de control. El primer pilar representa un fortalecimiento significativo de los requerimientos mínimos estipulados en el Acuerdo de 1988, mientras que los pilares dos y tres representan adiciones innovadoras a la supervisión del capital.

PILAR 1: Requisitos mínimos de capital

Se fundamenta en la idea de que ante cualquier eventualidad generada en los factores de riesgo en la entidad, se deberá prever un fondo de contingencia tendiente a reducir su impacto sobre las operaciones corrientes.



Figura 10. Requisitos mínimos de capital

Fuente: Elaboración en base a Basilea II

Los modelos desarrollados, van ascendiendo en complejidad, tanto como en el ámbito de aplicación, así por ejemplo, la ponderación de riesgo de los activos financieros, puede realizarse a través de modelos estándar, generalmente sin empleo de herramientas estadísticas ni econométricas, hasta alcanzar modelos sumamente avanzados, que pueden en el mejor de los casos simular el comportamiento futuro, con el empleo de series temporales.

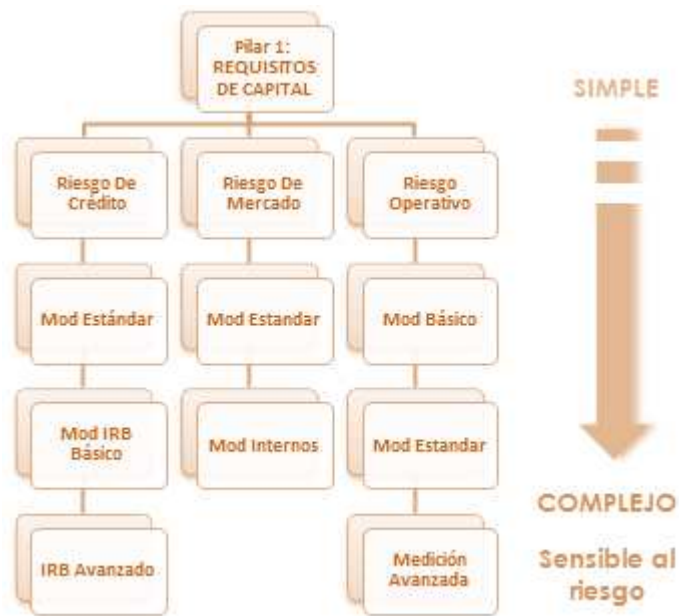


Figura 11. Esquema de operacionalización del PILAR I, Basilea II

Fuente: Elaboración propia, 2020

PILAR II: El rol del organismo supervisor

Es necesario tanto a nivel interno como externo, implementar sistemas de monitoreo y seguimiento del riesgo, esto a través de sistemas y personas especializadas en esta dinámica. En general, las normas debieran ser más genéricas, como para ser implementadas en cualquier institución, sin que ello implique perder rigurosidad. Asimismo los procesos internos de las instituciones, deberán ser valorados en función de su aplicabilidad. Por último, se deberá reconocer la importancia de los sistemas de control internos, puesto que estos están basados en la experiencia de la entidad.

PILAR III: Disciplina de mercado

Abarca políticas macroeconómicas, de fomento y disciplina en el sector financiero. El nivel central, deberá promover la implementación de servicios financieros, diversificados, cada uno, con un nivel implícito de riesgo, preferentemente bajo.

Los sistemas regulados por una autoridad financiera, demostraron tener mejores resultados, que sistemas liberales, actualmente ninguna economía esta exenta de un ente regulador, y mientras se promueva la calidad, este puede permanecer estable en el tiempo.

c) Principios de Basilea II

Se basa en la coexistencia de equilibrios del mercado, diferenciando los requerimientos del tratamiento del capital, sus principios son:

Principio 1. Gradualidad y flexibilidad

Principio 2. Homogeneidad

Principio 3. Mantenimiento de la capitalización

Principio 4. No discriminación

Principio 5. Incentivos

Principio 6. Reconocimiento de la diversificación

Principio 7. Tratamiento del riesgo soberano

Principio 8. Distribución de responsabilidades

2.5.1.3. Basilea III

La reciente crisis financiera ha puesto de manifiesto que los niveles de capital en el sistema bancario eran insuficientes: la calidad del capital de las entidades se había ido deteriorando y en muchos países el sistema bancario estaba excesivamente apalancado. Además, muchas entidades experimentaron problemas de liquidez al no poder refinanciarse en los mercados a corto plazo. La interconexión existente entre determinadas entidades y el proceso de desapalancamiento que llevó a cabo el sector contribuyeron, una vez comenzada la crisis, a aumentar sus efectos negativos sobre la estabilidad financiera y la economía en general.

Para abordar estas lecciones aprendidas de la crisis y con el objeto de fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario, el Comité de Basilea ha desarrollado un conjunto de reformas que se conoce como Basilea III.

Estas nuevas medidas se enmarcan dentro de un proceso de reformas más amplio, que se derivan del plan de acción que el G 20 acordó en la cumbre de Washington en noviembre de 2008 -con el fin de dar soluciones globales a la crisis y de mejorar la cooperación internacional- y de los acuerdos posteriores de las cumbres de Londres, Pittsburgh y Toronto.

La reforma de Basilea III incluye los siguientes elementos:

- Aumento de la calidad del capital para asegurar su mayor capacidad para absorber pérdidas. Recordemos que Basilea II había mantenido básicamente la definición de capital del Acuerdo de 1988.
- Mejora de la captura de los riesgos. Se modifica el cálculo de los riesgos para determinadas exposiciones que la crisis ha probado que estaban mal capturados. En particular, para las actividades de la cartera de negociación, titulaciones, exposiciones a vehículos fuera de balance y al riesgo de contraparte que se deriva de las exposiciones en derivados. En todo lo demás, se mantiene el tratamiento establecido en Basilea II.
- Constitución de colchones de capital en momentos buenos del ciclo que puedan ser utilizados en períodos de estrés. Se busca contribuir a un sistema bancario más estable, que ayude a amortiguar, en lugar de amplificar, las crisis económicas y financieras.
- Introducción de una ratio de apalancamiento como una medida complementaria a la ratio de solvencia basada en riesgo, con el objetivo de contener el apalancamiento excesivo en el sistema bancario.
- Aumento del nivel de los requerimientos de capital, para fortalecer la solvencia de las entidades y contribuir a una mayor estabilidad financiera. El nivel de la ratio de solvencia tampoco se había modificado en Basilea II.

- Mejora de las normas del proceso supervisor (pilar 2) y de la disciplina de mercado (pilar 3) y establecimiento de guías adicionales en áreas como gestión del riesgo de liquidez, buenas prácticas para la valoración de instrumentos financieros, ejercicios de estrés, gobierno corporativo y remuneración.
- Introducción de un estándar de liquidez que incluye una ratio de cobertura de liquidez a corto plazo y una ratio de liquidez estructural a largo plazo. El objetivo es asegurar que las entidades tengan colchones de liquidez suficientes para hacer frente a los ciclos económicos.

Entonces el acuerdo Basilea III, aprobado en diciembre de 2010, intentó adaptarse a la magnitud de la crisis económica, atendiendo a la exposición de gran parte de los bancos de todo el mundo a los “activos tóxicos” en los balances de los bancos y en los derivados que circulaban en el mercado. El temor al efecto dominó que pudiera causar la insolvencia de los bancos, hizo que se establecieron nuevas recomendaciones como:

- Endurecimiento de los criterios y aumento de la calidad del volumen de capital para asegurar su mayor capacidad para absorber pérdidas.
- Modificación de los criterios de cálculo de los riesgos para disminuir el nivel de exposición real.
- Constitución de colchones de capital durante los buenos tiempos que permitan hacer frente el cambio de ciclo económico.
- Introducción de una nueva ratio de apalancamiento como medida complementaria a la ratio de solvencia.

2.5.2. El riesgo operativo desde la concepción del Comité de Basilea

El Comité de Basilea define al riesgo operativo como “el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallas 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 de reputación”. El Comité ha identificado diferentes modelos que se basan en fuentes de información como son: los datos históricos sobre eventos de pérdidas, los

indicadores de riesgo que dan alertas sobre la ocurrencia de eventos de pérdidas y la criticidad de los expertos acerca de la probabilidad de que ocurran este tipo de eventos.

Los diferentes tipos de riesgo operativo que el Comité de Basilea ha identificado como posibles fuentes de pérdidas sustanciales al interior de las entidades, son los siguientes:

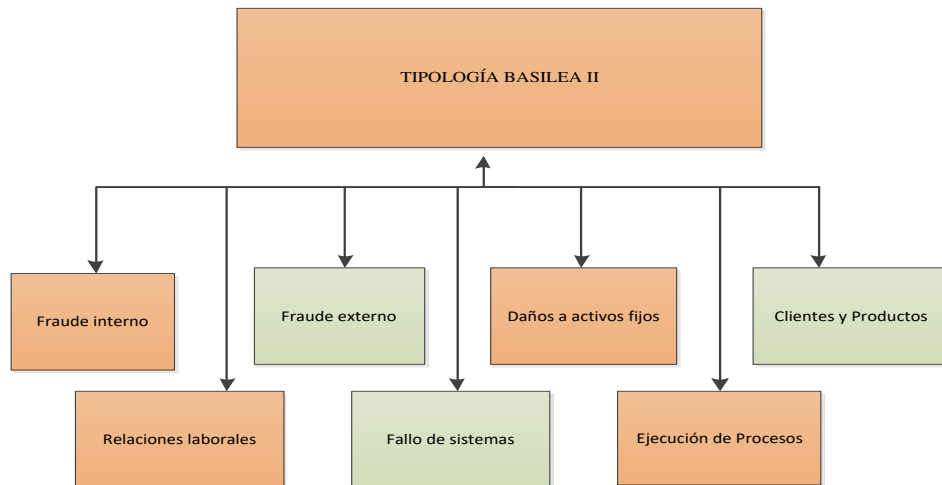


Figura 12. Tipología de riesgo

Fuente: Elaboración propia, 2020

Fraude interno. Pérdidas por actos como malversaciones de fondos, apropiarse ilegalmente de activos de la entidad, incumplir o evadir regulaciones o políticas internas de la entidad; que implique en este acto la participación interna del empleado.

También se lo concibe como el quebranto originado de actos encaminados a defraudar, apropiarse de bienes o eludir regulaciones, la ley o normas internas excluyendo hechos por discriminación en que se encuentra relacionada una parte de la organización. Ejemplos:

- No informar de forma deliberada determinadas posiciones.
- Actos de fraude, corrupción y falta de ética de empleados.
- Uso de información privilegiada para enriquecimiento ilícito.

- Robo de equipos por parte de empleados.

Fraude externo. Pérdidas por actos como apropiarse ilegalmente de activos de la entidad, robo, falsificación, emisión de cheque sin fondo, daños que implique la intervención de terceros. Quebranto por algún tipo de actos encaminados a defraudar o apropiarse de bienes o eludir la legislación, por parte de un tercero. Ejemplos:

- Robo en sucursales, cajeros.
- Fraudes con tarjetas de crédito y otros medios de pago.
- Información falsa proporcionada por el cliente en operaciones de crédito.
- Ataques informáticos.

Daños a activos físicos. Pérdidas derivadas de actos inconsistentes con la legislación laboral o acuerdos laborales internos, reclamos de compensaciones de empleados, entre otros. Quebranto por daños o perjuicios a activos como resultado de desastres naturales u otros acontecimientos. Ejemplos:

- Daños en inmuebles.
- Desastres naturales.
- Desperfectos en edificios.
- Vandalismo.

Cientes y productos. Es la Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio que generan pérdidas derivadas por las fallas negligentes o involuntarias de las obligaciones frente a los clientes, mal uso de información confidencial de clientes y venta de productos financieros no autorizados.

Que conlleva al quebranto ocasionado por el incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos o de la naturaleza de un producto.

Ejemplos:

- Información errónea proporcionada en la web.
- Incumplimiento de la ley de protección de datos.
- Venta de productos no autorizados.
- Mal uso de información confidencial de los clientes.

Relaciones laborales. Quebranto derivado de acciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales sobre higiene o seguridad en el trabajo, reclamaciones por daños o discriminación. Ejemplos:

- Demandas por discriminación.
- Sanciones por incumplimiento de la norma laboral.
- Daños por responsabilidad en accidentes laborales.
- Resolución de contratos improcedentes con empleados.

Fallo en sistemas. Se refiere a Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información que generan pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas, problemas de telecomunicación, sistemas públicos.

A su vez provocando el quebranto derivado por deficiencia en el funcionamiento del hardware, software cuyo desarrollo y funcionamiento sea competencia de sistemas que afecten a los usuarios. Ejemplos:

- Pérdida irrecuperable de datos de los sistemas de almacenamiento.
- Incompatibilidad de la plataforma tecnológica.

- Caída de comunicaciones de voz y datos.
- Cajeros no operativos.
- Afectación en los sistemas de pago.

Ejecución de procesos. Que se refiere a las pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos, por “errónea entradas de datos, documentación legal incompleta, accesos no autorizados a las cuentas de socios y clientes, rupturas de contratos y disputas con proveedores” que provoca el quebranto ocasionado por errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como relaciones con contrapartes comerciales y proveedores. Ejemplos:

- Errores en la formalización de documentos.
- Abono indebido a un proveedor.
- Errores en cargo/abono de servicios.
- Errores en envío o generación de información obligatoria.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL, NORMAS E INSTITUCIONAL

3.1. BANCO UNIÓN

3.1.1. Antecedentes

El Banco de la Unión S.A. fue fundado en fecha 28 de julio de 1979, mediante Escritura Pública No. 93 de fecha 5 de noviembre de 1981. Durante la gestión de 1982, el Banco de la Unión S.A. inauguró las primeras oficinas y sucursales en el departamento de La Paz, posteriormente inauguró oficinas en otras ciudades de Bolivia como la ciudad de Santa Cruz

Durante los últimos años Banco Unión S.A. ha generado una reorganización de su estructura, concretamente durante el periodo 2004 a 2006. Desde la gestión 2006 Banco Unión S.A. se ha caracterizado por un aumento importante y favorable en los indicadores de rentabilidad, inclusive por encima del promedio de la banca nacional, esto se debe en particular a los mayores ingresos financieros por el importante aumento de los activos bancarios, así como no financieros, lo que deja como resultado mejores niveles de eficiencia y la reducción de la mora, además de la gestión de los riesgos.

Desde la gestión 2006 el banco mejora su calificación de riesgo, ascendiendo cinco categorías de calificación de BBB3 hasta A1. Entre el desempeño en la gestión de recuperación de cartera morosa y de venta agresiva de bienes adjudicados, se han reducido drásticamente los activos improductivos, quedando una cartera en mora en gran parte provisionada cuyas posibilidades de recuperación son alentadoras.

A partir del año 2007 el objetivo principal del Banco Unión se enmarca en desarrollar la multibanca, profundizando principalmente en el apoyo a los sectores de Microcréditos y PYME, enfatizando el crecimiento del sector productivo. En el año 2008, producto de su esfuerzo y gestión, el Banco Unión consigue la calificación AAA, nota máxima a la cual puede aspirar una entidad financiera en Bolivia. En la actualidad Banco Unión S.A. está

enfocada en coadyuvar en la consolidación del crecimiento y la expansión de su red de agencias a lugares recónditos donde el Sistema Financiero no tiene presencia, posibilitando de esa manera la inclusión de sectores y familias al crecimiento del país.

Sobre la gestión integral de riesgos un pilar fundamental para el Banco Unión S.A. la Unidad de Gestión Integral de Riesgos ha continuado con las mejoras en sus políticas, procedimientos y manuales de funciones, los cuales se encuentran enmarcados en las siguientes directrices:

- Mantener independencia con la relación a las unidades de negocios y de operaciones, estableciendo una estructura clara y acorde a las características y tamaño del Banco.
- Delimitar la exposición a los distintos tipos de riesgo (Crediticio, Liquidez, Mercado y Operacional), definiendo límites internos acordes a los criterios de diversificación del banco y los establecidos en la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.
- Desarrollar políticas, procedimientos y herramientas que contribuyan a mejorar el proceso de la gestión integral de riesgos.
- Implementar sistemas de información que faciliten y permitan divulgar los riesgos a los que se enfrenta el Banco.
- Promover una cultura de gestión integral de riesgos.

El proceso de la gestión Integral de Riesgos (Crediticio, Liquidez, Mercado y Operacional) en el Banco Unión S.A. se encuentra estructurado a partir de las etapas de: identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación de los riesgos a los que se encuentra expuesto en el desarrollo de las actividades de intermediación financiera y prestación de servicios adicionales.

3.1.2. Misión

“Brindar soluciones financieras atendiendo las expectativas de los consumidores financieros y accionistas, fortalecer el desarrollo institucional y contribuir al desarrollo del País.”

3.1.3. Visión

“Ser reconocido como el Banco Boliviano más importante.”

3.1.4. Valores

1. Integridad: Actuamos y tomamos decisiones basados en la honestidad, rectitud, respeto y cumplimiento normativo.
2. Vocación de servicio con inclusión: Nos esforzamos por satisfacer las necesidades del cliente, integrando a todos los bolivianos.
3. Responsabilidad: Cumplimos nuestras obligaciones con nuestros grupos de interés.
4. Colaboración: Apoyamos desinteresadamente al logro conjunto de objetivos.
5. Transparencia: Trabajamos en el banco de forma visible y rendimos cuentas públicamente.

3.1.5. Evolución del patrimonio

Las operaciones del Banco han generado durante la gestión 2019, una utilidad neta de USD 38.7 MM, que equivale a un ROE (retorno sobre patrimonio) del 12.3% superior al 10.4% de la gestión pasada. Con ello, el patrimonio contable de la Institución llegó a USD 334.2 MM constituyéndose en la entidad de intermediación financiera con el mayor nivel de patrimonio del Sistema Financiero.

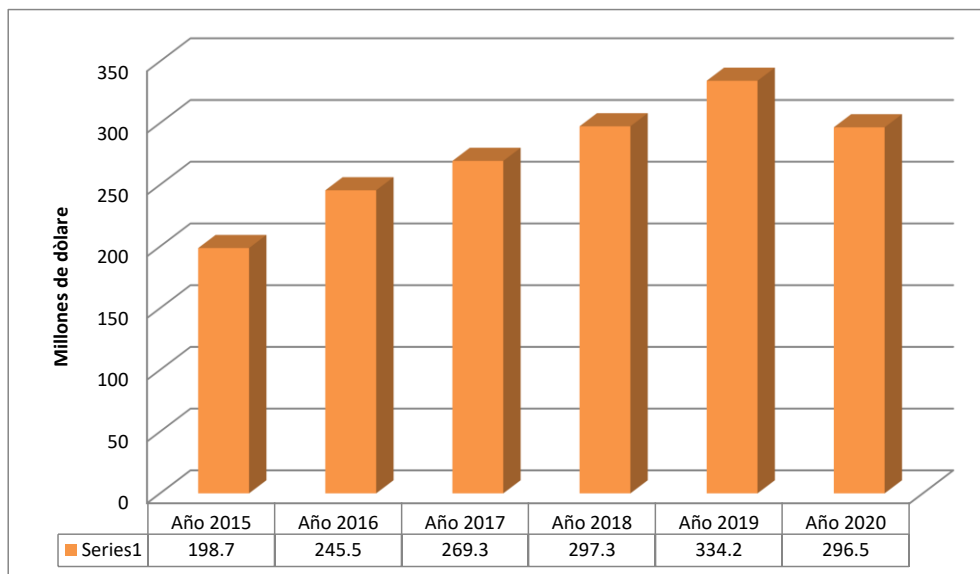


Figura 13. Evolución del patrimonio

Fuente: Banco Unión Memorias 20

3.2. NORMATIVA NACIONAL

3.2.1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

De acuerdo con la Nueva Constitución Política del Estado, las actividades de intermediación financiera, la prestación de servicios financieros y cualquier otra actividad relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión del ahorro, son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado. La regulación y supervisión estará a cargo de una institución de derecho público y jurisdicción en todo el territorio boliviano, y la máxima autoridad de la institución es designada por el Presidente, elegida de una terna propuesta por la Asamblea Legislativa Plurinacional.

La Constitución del Estado Plurinacional de Bolivia, define las competencias exclusivas del nivel central del Estado, en ella, se definen como competencias: i) sistema financiero, ii) Política monetaria, banco central, sistema monetario y política cambiaria, entre aquellas referidas al sistema financiero.

En relación con la política monetaria, se establece que “El Estado, a través del Órgano Ejecutivo, determinará los objetivos de la política monetaria y cambiaria del país, en coordinación con el Banco Central de Bolivia”. Además, que “Las transacciones públicas en el país se realizarán en moneda nacional”.

Se reconoce al Banco Central de Bolivia, como una institución de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que, en el marco de la política económica del Estado, tiene la función de mantener la estabilidad del poder adquisitivo interno de la moneda, para contribuir al desarrollo económico y social, además de establecer cuatro atribuciones fundamentales, a saber:

- Determinar y ejecutar la política monetaria.
- Ejecutar la política cambiaria.
- Regular el sistema de pagos.
- Autorizar la emisión de la moneda.
- Administrar las reservas internacionales.

En relación a la política financiera, en su artículo 330, la competencia exclusiva del Órgano Ejecutivo para la regulación y adecuación del sistema financiero, se establece que:

- El Estado regulará el sistema financiero con criterios de igualdad de oportunidades, solidaridad, distribución y redistribución equitativa.
- El Estado, a través de su política financiera, priorizará la demanda de servicios financieros de los sectores de la micro y pequeña empresa, artesanía, comercio, servicios, organizaciones comunitarias y cooperativas de producción.
- El Estado fomentará la creación de entidades financieras no bancarias con fines de inversión socialmente productiva.
- El Banco Central de Bolivia y las entidades e instituciones públicas no reconocerán adeudos de la banca o de entidades financieras privadas. Éstas obligatoriamente aportarán y fortalecerán un fondo de reestructuración financiera, que será usado en caso de insolvencia bancaria.

- Las operaciones financieras de la Administración Pública, en sus diferentes niveles de gobierno, serán realizadas por una entidad bancaria pública. La ley preverá su creación.

Asimismo, se establece la potestad para la autorización del ejercicio de las actividades comerciales puesto que “las actividades de intermediación financiera, la prestación de servicios financieros y cualquier otra actividad relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión del ahorro, son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme con la ley”. Y se establece la necesidad de la regulación a través de una entidad especializada en razón de que “las entidades financieras estarán reguladas y supervisadas por una institución de regulación de bancos y entidades financieras. Esta institución tendrá carácter de derecho público y jurisdicción en todo el territorio boliviano”.

Asimismo, se establece que: Las operaciones financieras realizadas por personas naturales o jurídicas, bolivianas o extranjeras, gozarán del derecho de confidencialidad, salvo en los procesos judiciales, en los casos en que se presuma comisión de delitos financieros, en los que se investiguen fortunas y los demás definidos por la ley. Las instancias llamadas por la ley a investigar estos casos tendrán la atribución para conocer dichas operaciones financieras, sin que sea necesaria autorización judicial.

En mayo de 2009, mismo año de aprobación de la Nueva Constitución Política del Estado, la ex-Autoridad de Supervisión Financiera pasa a denominarse Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), institución que asume, las funciones y atribuciones de control y supervisión de las actividades económicas de valores y seguros.

Mercado de valores

El Mercado de Valores es un componente fundamental del sistema financiero de Bolivia, vinculado a dos aspectos centrales de la actividad económica: el ahorro y la inversión. La capacidad de ahorro y la asignación eficiente de estos recursos en las actividades productivas son factores claves del crecimiento y desarrollo económico del país.

El Mercado de Valores permite obtener al inversionista o ahorrista un mayor rendimiento que el ofrecido por el sistema de intermediación financiera. Por otra parte, también permite lograr que los tomadores de crédito o demandantes de dinero obtengan recursos financieros a un costo menor al registrado en las entidades de intermediación financiera.

Las instituciones que conforman el mercado de valores, que se encuentran reguladas y supervisadas por ASFI, son las siguientes:

- Agencias de Bolsa
- Bolsas de Valores
- Calificadoras de Riesgo
- Emisores
- Empresas de Auditoría
- Entidad de Depósito de Valores
- Fondos de Inversión
- Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión
- Sociedades Titularizadoras

Mercado de seguros

El sector seguro incide favorablemente sobre el sistema financiero a través de la reducción de riesgos de las empresas, el fomento del comercio nacional e internacional, el desarrollo del mercado de capitales y de los sectores asociados a la construcción, la demanda que genera en el mercado laboral, canaliza el ahorro interno y dinamiza el mercado cambiario de la economía.

Está conformado por dos actores: i) las compañías aseguradoras (administradoras del riesgo) y ii) los asegurados (cedentes del riesgo a cambio de una prima). Las compañías del mercado asegurador contemplan esencialmente dos temas de análisis: el técnico, que se refiere a la suscripción de riesgos, donde el asegurado transfiere el riesgo de cualquier contingencia aleatoria al asegurador -a través del pago de una prima- y el financiero que se sujeta al flujo de fondos destinados a distintos aspectos relativos al seguro; pero

básicamente, la adquisición de activos, inversiones que realizan las compañías aseguradoras garantizan el pago de los siniestros futuros, permitiendo la estabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

3.2.2. Ley de servicios financieros

La Ley de servicios Financiero o Ley 393 fue promulgada el 21 de agosto de 2013, tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros; la protección del consumidor financiero; y la participación del Estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientando su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país.

Un rasgo característico de la Ley N° 393, se establece o regula la función social de los servicios financieros en el artículo 4 hace referencia: Los servicios financieros deben cumplir la función social de contribuir al logro de los objetivos de desarrollo integral para el vivir bien, eliminar la pobreza y la exclusión social y económica de la población.

El Estado Plurinacional de Bolivia y las entidades financieras comprendidas en esta Ley, deben velar porque los servicios financieros que presten, cumplan mínimamente con los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo integral para el vivir bien.
- Facilitar el acceso universal a todos sus servicios.
- Proporcionar servicios financieros con atención de calidad y calidez.
- Asegurar la continuidad de los servicios ofrecidos.
- Optimizar tiempos y costos en la entrega de servicios financieros.
- Informar a los consumidores financieros acerca de la manera de utilizar con eficiencia y seguridad los servicios financieros

Esta ley, se elaboró para regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así también para regular la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros brindar la protección del consumidor financiero; y la participación del Estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientando su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país.

Algunos rasgos fundamentales son, que se establecen las atribuciones de cada tipo de entidad financiera que desarrolla actividades en concordancia con el desarrollo de servicios financieros acordes a las necesidades de la gente.

El gobierno tiene la potestad de definir niveles mínimos de cartera de créditos a sectores de la economía que vea conveniente. Determina además que estos mínimos serán para los créditos de vivienda de interés social y del sector productivo, principalmente en los segmentos de la micro, pequeña y mediana empresa urbana y rural, artesanos y organizaciones económicas comunitarias. A la par, se ha reglamentado la composición para bancos y para las mutuales de vivienda. Los bancos deberán tener una composición del 60 por ciento entre créditos al sector productivo y de vivienda de interés social, debiendo el 25 por ciento estar destinado a vivienda. En el caso de las mutuales deberán tener un mínimo del 50 por ciento destinado a vivienda.

De igual manera dispone financiar las cadenas productivas en sus diferentes etapas, actividades complementarias a los procesos productivos, actividades de comercialización y otras actividades relacionadas. Asimismo, se reitera que deberá contemplarse financiamiento a servicios complementarios a la producción.

Según la ley de servicios financieros

- Las entidades de intermediación financiera deberán implementar sistemas, metodologías y herramientas conocidas como *gestión integral de riesgos*, que contemplen objetivos, estrategias, estructura organizacional, políticas y procedimientos para la prudente administración de todos los riesgos.

- Las entidades de intermediación financiera deberán instaurar **procesos para la gestión del riesgo crediticio**, con el objetivo de minimizar los niveles de exposición a este riesgo.
- Se obliga a las entidades de intermediación financiera a **estructurar sistemas de gestión de los riesgos de mercado**, con la finalidad de evitar pérdidas derivadas de movimientos adversos en los factores de mercado como la tasa de interés, el tipo de cambio y los precios de instrumentos en los que la entidad ha tomado una posición dentro o fuera de balance.
- Las entidades de intermediación financiera están obligadas a instaurar sistemas de gestión del **riesgo de liquidez**.
- El directorio u órgano equivalente de la entidad de EIF, 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 por tal situación las entidades de intermediación financiera están obligadas a implementar mecanismos efectivos de control operativo para evitar situaciones de fraude interno y externo.
- Para la otorgación de crédito se deberá tener presente que las entidades de intermediación financiera evaluarán a los deudores tomando en cuenta sus flujos de caja, sus ingresos y capacidad de servicio de la deuda, su situación financiera, patrimonial, proyectos futuros y otros factores relevantes para **determinar la capacidad de pago**, del deudor siendo éste el criterio básico de la evaluación. Las garantías tienen carácter subsidiario.

La ASFI determina mediante normativa expresa los criterios y requisitos para considerar créditos debidamente garantizados, tomando en cuenta la incorporación de garantías no convencionales aceptables para el financiamiento de actividades rurales conforme dispone el Artículo 99 de la ley de servicios financieros.

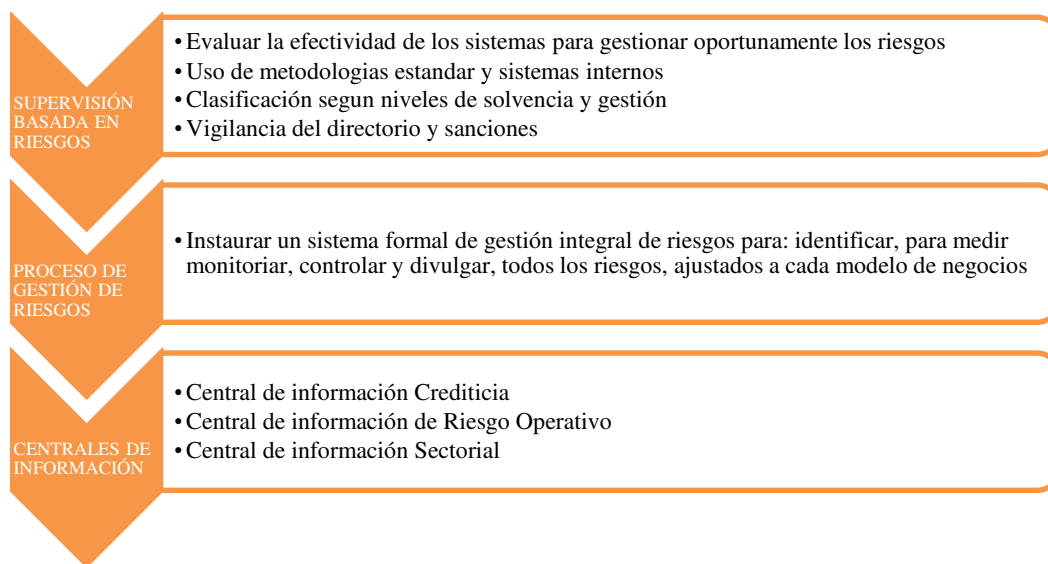


Figura 14. Gestión de Riesgos

Fuente: Elaboración propia, 2020

Finalmente indicar que la norma, profundiza la regulación del sistema financiero, protegiendo a los usuarios y limitará las tasas de interés para los préstamos productivos y de vivienda, así como para el ahorro. Además, crea la Defensoría del Consumidor Financiero, a la que los usuarios podrán acudir para presentar sus denuncias cuando consideren que alguna entidad financiera vulnera sus derechos. Otro aspecto importante que dispone la ley es que las entidades bancarias no podrán realizar cobros adicionales a las tasas fijadas por el Estado, mientras que las comisiones que podrán cobrar deberán ser fijadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

3.2.3. Políticas crediticias para evitar sobreendeudamiento

Las entidades de intermediación financiera deberán establecer dentro su régimen crediticio, políticas prudenciales para evitar provocar el sobreendeudamiento de los prestatarios. ASFI evaluará permanentemente el grado de endeudamiento de los prestatarios del sistema financiero boliviano, identificando oportunamente prácticas crediticias de las entidades financieras que ameriten restricciones prudenciales u operativas, pudiendo instruir su corrección.

Según la ley de servicios Financieros “...una entidad de intermediación financiera podrá conceder créditos que no se encuentren debidamente garantizados a un prestatario hasta el cinco por ciento (5%) del capital regulatorio de la entidad de intermediación financiera. En operaciones de microcrédito, créditos a la vivienda y créditos de consumo, la normativa emitida por la ASFI, determinará los límites de endeudamiento por prestatario o grupo prestatario y de concentración crediticia global, según el tipo de garantía, en función del tamaño del capital regulatorio de la entidad de intermediación financiera”.

3.2.4. Normas sobre la gestión de riesgo operativo por la ASFI

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 Instituciones 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 Instituciones, 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 las directrices básicas que mínimamente las Instituciones de intermediación financiera y empresas de servicios financieros complementarios que cuenten con licencia de funcionamiento otorgada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), con excepción de las casas de cambio deben cumplir respecto a la gestión de riesgo operativo.

Sección II “Lineamientos para la gestión de riesgo operativo”: La EIF es responsable de administrar su riesgo operativo. Por lo tanto, debe definir su apetito de riesgo de acuerdo a su naturaleza, tamaño y complejidad de sus operaciones y luego debe establecer políticas, procedimientos y acciones las cuales deben ser revisadas y actualizadas permanentemente.

La EIF para la implementación de riesgo operativo debe contar con estrategias que respondan a su modelo de negocios; 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 de riesgo operativo; desarrollar políticas, procedimientos y herramientas adecuadas a la estrategia, tamaño y complejidad de las operaciones de dicha entidad; promover una cultura de gestión de riesgo al interior la entidad; implementar sistemas de información que permitan la divulgación del riesgo operativo al que se encuentra expuesta, a las instancias que corresponda; priorizando acciones preventivas, antes que correctivas; identificación y evaluación del riesgo operativo inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas ;instaurar un procesos para el seguimiento continuo de los perfiles de riesgo operativo y de su exposición a pérdidas; por ultimo debe contar con planes de contingencia y continuidad del negocio a fin de garantizar su capacidad de operar en forma continua y minimizar las pérdidas en caso de interrupción del negocio.

La entidad supervisada es responsable de identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar los riesgos operativos a los cuales puede estar expuesta.

Para evitar la existencia de fuentes de riesgo operativo la entidad debe: 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; 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; 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 problemas de calidad de la información, la inadecuada inversión en tecnología y las fallas en la adecuación a los objetivos del negocio; gestionar los riesgos asociados a eventos externos ajenos al control de la entidad supervisada, que puedan alterar el desarrollo de sus actividades.

La entidad supervisada debe realizar un inventario de procesos para la gestión de riesgo operativo el cual debe contener mínimamente la siguiente información:

- Denominación del proceso
- La periodicidad de su ejecución
- Nivel de automatización
- Grado de descentralización
- Responsables de su ejecución, revisión y aprobación
- Documentación de entrada y de salida del proceso
- Productos y servicios que genera el proceso
- 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, todo esto para reducir el riesgo operativo al que se encuentran expuestos.

Sección III “Políticas y Procedimientos para la Gestión de Riesgo Operativo”: En esta sección del Reglamento se establece que las políticas y procedimientos que las Instituciones 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 de riesgo operativo”: Las Instituciones supervisadas para la gestión de riesgo operativo debe 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.

En el 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”: La Entidad Supervisada durante el registro de eventos de riesgo operacional, debe considerar la categorización de los mismos, la clasificación de dichos eventos según líneas de negocios y documentación en un historial de eventos de pérdida. 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 para la gestión del Riesgo Operativo”: Se establecen los aspectos que deben considerar las Instituciones supervisadas en cuanto al progreso e implementación de sistemas de información y reportes que le permitan una gestión eficiente del riesgo operacional.

La entidad supervisada debe generar la información para la Central de Información de Riesgo Operativo (CIRO), misma que debe ser remitida a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) a través del Sistema de Captura de Información Periódica (SCIP), el cual provee los mecanismos que permiten la carga, validación de consistencia y envío de dicha información.

Sección VII “Rol de la Unidad de Auditoría Interna”: En esta sección del Reglamento se establecen el rol mínimo que la auditoría interna debe cumplir en cuanto a la gestión del riesgo operacional a través del establecimiento de funciones.

Sección VIII “Otras disposiciones”: El gerente general de la entidad supervisada es responsable del 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.

3.2.5. Gestión de riesgos de acuerdo a la Ley

En la presente ley de servicios financieros hace referencia a la Gestión Integral de Riesgos. De forma clara establece que: “Las entidades financieras deberán implementar sistemas, metodologías y herramientas de gestión integral de riesgos, que contemplen objetivos, estrategias, estructura organizacional, políticas y procedimientos para la prudente administración de todos los riesgos inherentes a sus actividades y operaciones; en base a la normativa que emita para el efecto la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero”. (Ley N° 393 Art. 449)

Es la responsabilidad del directorio u órgano equivalente de la entidad, instaurar formalmente un proceso de gestión integral de riesgos, debiendo contemplar como mínimo las etapas de identificación, medición, monitoreo, control, mitigación y divulgación, de los distintos tipos de riesgo a los que se enfrenta la entidad.

En el artículo 450, pone a disposición sobre la Gestión del Riesgo Crediticio, las entidades financieras están obligadas a instaurar procesos para la gestión del riesgo crediticio, con el objetivo de minimizar los niveles de exposición a este riesgo y limitar las pérdidas potenciales que podrían derivarse por la incobrabilidad de los financiamientos otorgados.

El directorio u órgano equivalente de la entidad tiene la responsabilidad de aprobar políticas y procedimientos para la sana administración de la cartera de créditos, definiendo límites de endeudamiento y concentración crediticia alineados al perfil de riesgo de la entidad, así como a las disposiciones de la presente Ley y la normativa emitida por la ASFI.

CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1. FACTORES CUALITATIVOS RELACIONADOS CON LAS PÉRDIDAS OPERACIONALES DEL SISTEMA EN EL BANCO UNIÓN S.A.

4.1.1. Datos previos y generales de los gerentes de agencia del Banco Unión

Tabla 7. Fecha de la encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	12-DEC-2020	12	41,4	41,4	41,4
	13-DEC-2020	6	20,7	20,7	62,1
	14-DEC-2020	11	37,9	37,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Las encuestas fueron realizadas el mes de diciembre entre el doce hasta el catorce del año 2020, como muestra los resultados en la tabla, vemos que la frecuencia por días varía, es por el hecho de realizar encuestas dentro de la entidad financiera.

Tabla 8. Nombre de área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Agencia Abaroa	1	3,4	3,4	3,4
	Agencia Achumani	1	3,4	3,4	6,9
	Agencia Busch	1	3,4	3,4	10,3
	Agencia El Prado	2	6,9	6,9	17,2
	Agencia El Tejar	2	6,9	6,9	24,1
	Agencia Gran Poder	1	3,4	3,4	27,6
	Agencia Isabel La Católica	2	6,9	6,9	34,5
	Agencia Miraflores	2	6,9	6,9	41,4
	Agencia Montenegro San Miguel	2	6,9	6,9	48,3
	Agencia Montes	2	6,9	6,9	55,2
	Agencia Núñez del Prado	2	6,9	6,9	62,1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Agencia Recaudadora de Impuestos LPZ	2	6,9	6,9	69,0
	Agencia San Miguel	1	3,4	3,4	72,4
	Agencia San Pedro	2	6,9	6,9	79,3
	Agencia Uyustus	1	3,4	3,4	82,8
	Agencia Villa Copacabana	2	6,9	6,9	89,7
	Agencia Villa Fátima	1	3,4	3,4	93,1
	Central La Paz	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

El lugar de las encuestas fue en agencias del Banco Unión de la ciudad de La Paz, agencias con las que se decidió trabajar, cada una fue tomada en cuenta para las encuestas dirigidas hacia los jefes o subjefes, en cuanto a las cantidades de encuesta por agencia, se obtuvo un promedio para tomar la cantidad de encuestas, son: Agencia Abaroa 1, Agencia Achumani 1, Agencia Busch 1, Agencia El Prado 2, Agencia El Tejar 2, Agencia Gran Poder 1, Agencia Isabel La Católica 2, Agencia Miraflores 2, Agencia Montenegro San Miguel 2, Agencia Montes 2, Agencia Núñez del Prado 2, Agencia Recaudadora de Impuestos LPZ 2, Agencia San Miguel 1, Agencia San Pedro 2, Agencia Uyustus 1, Agencia Villa Copacabana 2, Agencia Villa Fátima 1 y Central La Paz 2. Esto para que finalmente sea sumado al total de encuestas de 29 la cantidad total que fue hallada con la fórmula de muestreo.

Tabla 9. Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	19	65,5	65,5	65,5
	Masculino	10	34,5	34,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 9 se muestra el género de los jefes y subjefes de las agencias del Banco Unión y se ve que el 65,5% de las encuestas fueron realizadas al género femenino y el 34,5% al género masculino.

Tabla 10. Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	36	5	17,2	17,2
	38	3	10,3	27,6
	39	2	6,9	34,5
	41	8	27,6	62,1
	44	2	6,9	69,0
	46	3	10,3	79,3
	48	1	3,4	82,8
	51	2	6,9	89,7
	54	3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

La tabla 10 nos muestra la edad de los encuestados que están entre 36 a 54 años en el cual el total de encuestados son de 29 jefes o subjefes de las agencias del Banco Unión.

4.1.2. Identificación del fraude

Tabla 11. Identificación de fraude interno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	34,5	34,5
	No	19	65,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 11 nos muestra los resultados de la siguiente pregunta ¿Se ha identificado fraude interno en el área que trabaja?, los encuestados respondieron que si con un 34,5% y no con un 65,5% donde se observa que no se ha identificado el fraude interno en las agencias del Banco Unión.

Tabla 12. Frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderada: Una vez cada seis meses	10	34,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	19	65,5		
Total		29	100,0		

Fuente: Elaboración propia, 2020

La tabla 12 nos muestra los resultados de la siguiente pregunta ¿Con qué frecuencia?, se observa que el ítem Moderada: Una vez cada seis meses esta con 34,5% esa es la frecuencia con lo que ocurre con el fraude interno.

Tabla 13. ¿Qué impacto causo el fraude interno?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos	1	3,4	10,0	10,0
	Menor: Pérdidas marginales	9	31,0	90,0	100,0
	Total	10	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	19	65,5		
Total		29	100,0		

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 13 se muestra los resultados de la pregunta ¿Qué impacto causo el fraude interno?, donde se observa que 10 de 29 informantes les correspondía contestar a la pregunta, por lo tanto, se entiende que un 90% menciono que el impacto fue menor;

mientras que un 10% de los encuestados afirmo que el impacto fue Moderado, es decir; la pérdida impidió cumplir la misión y objetivos.

4.1.3. Medidas y sugerencias ante el fraude

Tabla 14. ¿Qué medidas se tomaron al respecto fraude interno?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rotar personal	9	31,0	90,0	90,0
	Auditoria interna	1	3,4	10,0	100,0
	Total	10	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	19	65,5		
Total		29	100,0		

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 14 se muestra los resultados de la pregunta ¿Qué medidas se tomaron al respecto del fraude interno?, donde se observa que 9 de 29 informantes contestaron que se debería rotar al personal, 1 informante respondió que la institución debería hacer una auditoria interna, por lo tanto, se entiende que un 90% de los encuestados no contesto a ninguna medida sobre el fraude interno.

Tabla 15. Sugerencias para que no vuelva a suceder un fraude interno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mayor control interno	5	17,2	17,2	17,2
	Reducción de libertad accesos	6	20,7	20,7	37,9
	Mejorar los procesos de selección de personal	11	37,9	37,9	75,9

	Incluir valores de honestidad y ética en los trabajadores	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 15 se muestra los resultados de la siguiente pregunta ¿Qué sugerencias daría usted para que no vuelva a suceder un fraude interno?, donde se observa que los informantes respondieron: 1) Mayor control interno con un 17,2%, 2) Reducción de libertad accesos con un 20,7%, 3) Mejorar los procesos de selección de personal con un 37,9% y 4) Incluir valores de honestidad y ética en los trabajadores con un 24,1%, donde se observa que con mayor porcentaje la sugerencia que se debe aplicar son mejorar los procesos de selección de personal.

4.1.4. Eventos externos

Tabla 16. Eventos externos que han causado pérdidas en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	29	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 16 se muestra los resultados de la siguiente pregunta ¿Ha existido eventos externos que han causado pérdidas en la institución? Donde se observa que los encuestados afirman que si con un 100%. **Tabla 17. Robo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	24	82,8	82,8	82,8
	No sabe o no contesto	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo a la tabla 17 se ve los resultados con relación a la pregunta anterior si ha existido eventos externos que han causado pérdidas en la institución como por ejemplo

indique ¿Cuál? Robo donde se observa lo que contestaron los encuestados que si con un 82,8% y no sabe o no contesto con un 17,2%.

Tabla 18. Falsificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	29	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo a la tabla 18 se ve los resultados con relación a la pregunta de la tabla 12 si ha existido eventos externos que han causado pérdidas en la institución como por ejemplo indique ¿Cuál? Falsificación, donde se observa que los encuestados dijeron que No con un 100%.

Tabla 19. Hackers

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	29	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo a la tabla 19 se ve los resultados con relación a la pregunta de la tabla 12 si ha existido eventos externos que han causado pérdidas en la institución como por ejemplo indique ¿Cuál? Hackers, donde se observa que los encuestados dijeron que No con un 100%.

Tabla 20. Otros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	29	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo a la tabla 20 se ve los resultados con relación a la pregunta de la tabla 12 si ha existido eventos externos que han causado pérdidas en la institución como por ejemplo indique ¿Cuál? Otros, donde se observa que los encuestados dijeron que Si con un 100%.

Tabla 21. ¿Si la respuesta es positiva, señale la frecuencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderada: Una vez cada seis meses	10	34,5	34,5	34,5
	Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años	19	65,5	65,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo a la tabla 21 se ve los resultados con relación a la siguiente pregunta ¿Si la respuesta es positiva, señale la frecuencia?, donde se observa según los ítems: Moderada: Una vez cada seis meses con un 34,5% y Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años con un 65,5%.

4.1.5. Impactos de los eventos

Tabla 22. Impacto del evento externo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos	16	55,2	55,2	55,2
	Menor: Pérdidas marginales	8	27,6	27,6	82,8
	Bajo: Pérdidas insignificantes	5	17,2	17,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo a la tabla 22 se ve los resultados con relación a la siguiente pregunta ¿Qué impacto causó el evento externo?, donde se observa según los ítems: Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos con un 55,2%, Menor: Pérdidas marginales con un 27,6% y Bajo: Pérdidas insignificantes con un 17,2%, donde el impacto fue menor.

Tabla 23. Daños de activos por incendios o inundaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	4	13,8	13,8	13,8
	No	25	86,2	86,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 23 se muestra los resultados de la siguiente pregunta ¿Se ha identificado daños de activos por incendios o inundaciones?, donde se observa que los informantes dijeron que si con un 13,8% y no con un 86,2%, en el cual no hubo daños.

Tabla 24. Frecuencia de fallas en el sistema – problemas tecnológicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderada: Una vez cada seis meses	12	41,4	41,4	41,4
	Baja: Una vez al año	13	44,8	44,8	86,2
	Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Según la tabla 24 muestra los resultados de la pregunta ¿Con qué frecuencia hay fallas en el sistema – problemas tecnológicos?, donde se observa que los informantes respondieron que 1) Moderada: Una vez cada seis meses con un 41,4%, 2) Baja: Una vez al año con un 44,8% y 3) Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años con un 13,8%, donde el porcentaje más alto es de una vez al año ocurre fallas en el sistema de la institución.

Tabla 25. Impacto que causo en el sistema problemas tecnológicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos	12	41,4	41,4	41,4
	Menor: Pérdidas marginales	13	44,8	44,8	86,2
	Bajo: Pérdidas insignificantes	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 25 se muestra los resultados de la pregunta ¿Qué impacto causaron en el sistema problemas tecnológicos?, donde se observa que los encuestados dijeron 1) Moderada: Pérdida que impidió cumplir la misión y objetivos con un 41,4%, 2) Menor: Pérdidas marginales con un 44,8% y 3) Bajo: Pérdidas insignificantes con un 13,8%.

Tabla 26. Pérdida de información confidencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	10	34,5	34,5	34,5
	No	19	65,5	65,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Según la tabla 26 se muestra los resultados de la pregunta ¿Ha existido pérdida de información confidencial?, donde se observa que los encuestados respondieron que si con un 34,5% y no con un 65,5% donde se ve que el porcentaje más alto es no hubo perdida de información confidencial.

Tabla 27. Frecuencia ha existido pérdida de información confidencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja: Una vez al año	10	34,5	34,5	34,5

	Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años	19	65,5	65,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 27 muestra los resultados de la pregunta ¿Con qué frecuencia ha existido pérdida de información confidencial?, donde se observa que los informantes respondieron con un 34,5% de baja: una vez al año y con un 65,5% muy baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años.

Tabla 28. Impacto causó la pérdida de información confidencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menor: Pérdidas marginales	29	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 28 muestra los resultados de la pregunta ¿Qué impacto causó la pérdida de información confidencial?, donde se observa que el 100% de los informantes respondieron que la información confidencial fue menor en pérdidas marginales.

Tabla 29. Identificación de un inapropiado manejo de cuentas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	17,2	17,2	17,2
	No	24	82,8	82,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 29 se observa que los resultados de la pregunta ¿Se han identificado un inapropiado manejo de cuentas?, donde se muestra que los informantes dijeron que si hubo un manejo inapropiado de cuentas con un 17,2% y no con un 82,8%.

Tabla 30. ¿Con qué frecuencia ha existido un inapropiado manejo de cuentas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Baja: Ocurrió una sola vez en los últimos cinco años	5	17,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	24	82,8		
Total		29	100,0		

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 30 se muestra los resultados de la pregunta ¿Con qué frecuencia ha existido un inapropiado manejo de cuentas?, donde se observa que 5 de 29 informantes contestaron que es una frecuencia muy baja, solo ocurrió una sola vez en los últimos cinco años, por lo tanto, se entiende que un 82,8% de los encuestados no contestó como correspondería a la pregunta sobre el manejo de cuentas inapropiado.

Tabla 31. ¿Qué impacto causó un inapropiado manejo de cuentas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo: Pérdidas insignificantes	5	17,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	24	82,8		
Total		29	100,0		

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la tabla 31 se muestra los resultados de la pregunta ¿Qué impacto causó un inapropiado manejo de cuentas?, donde se observa de igual manera que en la anterior tabla que 5 de 29 informantes contestaron que es el impacto fue bajo con pérdidas insignificantes, por lo tanto, se entiende que un 82,8% de los encuestados no contestó como correspondería a la pregunta sobre el impacto de manejo de cuentas.

4.2. PROPUESTA DE INTRODUCCIÓN DE AUDITORÍA CONTINUA

4.2.1. Implementación de la especialidad de Auditoría Continua

En base a lo señalado anteriormente y a fin de segregar adecuadamente funciones en las tareas de visitas y revisiones PAF's, la Unidad de Auditoría Interna recomienda la implementación de la especialidad de Auditoría Continua en cumplimiento a lo establecido en el Libro 3°, Título IX, Capítulo II, Sección 3, Artículo 1 "Responsabilidades del Directorio" inciso b): "Aprobar y asegurarse que se adecuen los procedimientos y mecanismos orientados a generar un sistema adecuado de control interno, mismos que deben incluir reglas claras sobre delegación de autoridad y responsabilidades y segregación de funciones, (...)", para lo cual se pone en consideración la siguiente estructura:

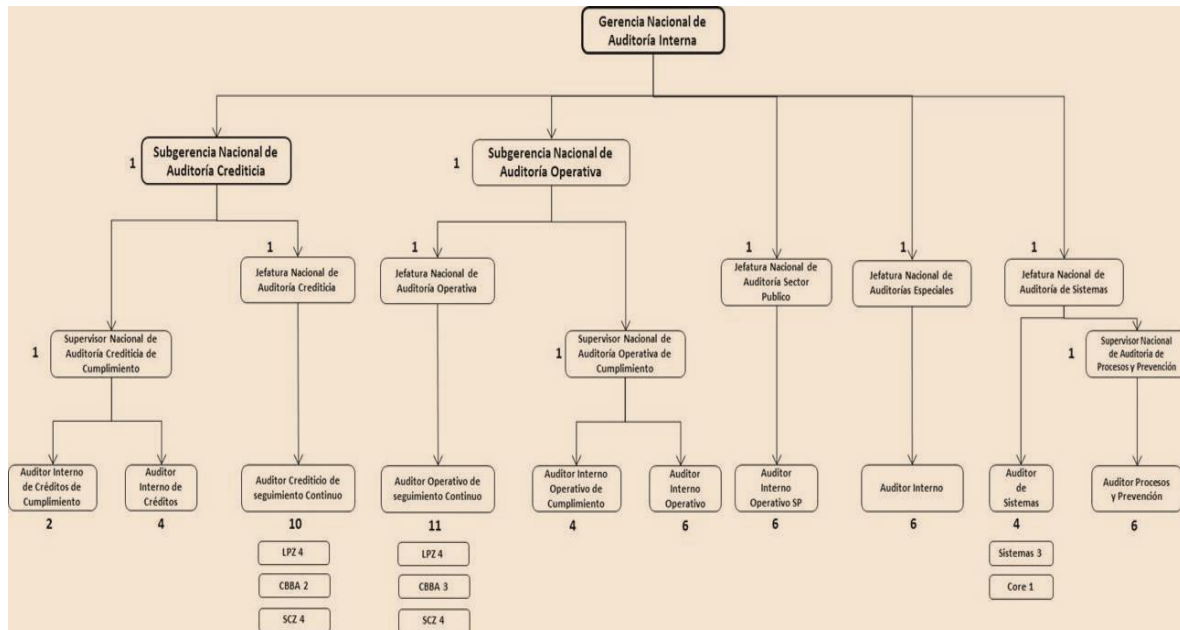


Figura 15. Estructura de responsabilidades

Fuente: Banco Unión, 2020

Con la nueva estructura planteada y de acuerdo a procedimientos mínimos de Auditoría descritos en la Recopilación de Normas de la ASFI, se efectuarán las visitas PAF's a agencias colocadoras y captadoras, cuya finalidad será la calificación de cada agencia, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 32. Detalle para la calificación de auditorías

Estructura	Actual	Propuesta	Diferencia
GERENTE NACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA	1	1	-
Subgerencia Nacional de Auditoría Operativa			
SUBGERENTE NACIONAL DE AUDITORÍA OPERATIVA	1	1	-
JEFE NACIONAL DE AUDITORÍA OPERATIVA	-	1	1
AUDITOR OPERATIVO DE SEGUIMIENTO CONTINUO	-	11	11
SUPERVISOR NACIONAL DE AUDITORÍA OPERATIVA (DE CUMPLIMIENTO)	1	1	-
AUDITOR INTERNO DE CUMPLIMIENTO OPERATIVO	-	4	4
AUDITOR INTERNO OPERATIVO	7	6	1
Jefatura Nacional de Auditoría Sector Público			
JEFE NACIONAL DE AUDITORÍA SECTOR PÚBLICO	1	1	-
AUDITOR INTERNO OPERATIVO (SECTOR PÚBLICO)	4	6	2
Subgerencia Nacional de Auditoría Crediticia			
SUBGERENTE NACIONAL DE AUDITORÍA CREDITICIA	1	1	-
JEFE NACIONAL DE AUDITORÍA CREDITICIA	-	1	1
SUPERVISOR NACIONAL DE AUDITORÍA CREDITICIA DE CUMPLIMIENTO	-	1	1
AUDITOR INTERNO DE CRÉDITOS DE CUMPLIMIENTO	-	2	2
AUDITOR INTERNO DE CRÉDITOS	8	4	3
AUDITOR CREDITICIO DE SEGUIMIENTO CONTINUO	-	10	10
Jefatura Nacional de Auditorías Especiales			

JEFE NACIONAL DE CUMPLIMIENTO (AUDITORÍAS ESPECIALES)	1	1	-
AUDITOR INTERNO (DE CUMPLIMIENTO)	8	6	2
Jefatura Nacional de Auditorias de Sistemas			
JEFE NACIONAL DE AUDITORÍA DE SISTEMAS	1	1	-
AUDITOR INTERNO DE SISTEMAS	2	4	2
SUPERVISOR NACIONAL DE AUDITORÍA DE PROCESOS Y PREVENCIÓN	-	1	1
AUDITOR DE PROCESOS Y PREVENCIÓN	4	6	2
TOTAL	40	70	30
ALCANCE AUDITORIAS CREDITICIAS	37%	100%	
ALCANCE AUDITORIAS OPERATIVAS	27%	100%	
CANTIDAD PRUEBAS CAAT's	30	70	

Fuente: Banco Unión, 2020

Esta situación permitirá agrupar en una sola unidad de control la revisión continua de PAF's con un alcance del 100% de Unidades de Negocio y captadoras, a fin de que las unidades operativas y de Riesgos realicen las actividades inherentes a sus cargos, propiciando una adecuada segregación de funciones entre unidades de control y operativas.

Al respecto, esta modalidad y metodología de revisión contará con su respectivo manual, donde se incluirá la forma de calificación, periodicidad, alcance y muestreo.

4.2.2. Herramienta de la especialidad de Auditoría Continua

Los procedimientos mínimos (Entre Otros) a aplicar para Auditoría Continua Operativa, estarán definidos (entre otros sujetos a criterio y evaluación de riesgo del Auditor) en función a lo establecido en la Recopilación de Normas Libro 3°, Titulo 5°, Capitulo 2, Sección 7 y normativa interna vigente (Manual de Procedimiento de Seguridad Física M-180-002 y Anexos 1 y 2, Manual de Procedimientos para la Administración de Cajas y

Bóveda M-780-001, Manual de Procedimiento para Apertura de Cajas de Ahorro M-010-001):

Tabla 33. Descripción del nivel de riesgo

DESCRIPCIÓN CONTROL EVALUADO		Nivel de Riesgo
BÓVEDA		
1	Verificar la existencia de controles duales para la apertura y cierre de bóveda. (Verificar las tres últimas actas, incluyendo la realizada a los funcionarios actuales). El cuadro de saldo de efectivo, debe ser efectuado por el Tesorero y su control dual.	ALTO
2	Revisar si se mantienen los aspectos básicos para los ambientes de pre bóveda y bóveda en las agencias. (cajas fuertes y cajas buzón de acuerdo a los niveles de efectivo que mantiene la oficina o agencia)	ALTO
3	Verificar la apertura y cierre de remesas entre el responsable y el control dual, a través de firmas y sellos en la hoja de transporte y el recuento de efectivo que debe realizarse delante de cámaras. Verificar que cuenten con la Carpeta Operativa de la empresa de transporte de valores (actualizada)	MEDIO
4	Verificar que los libros de bóveda se encuentren correctamente registrados y con sellos y firmas de las instancias que corresponden.(verificar un periodo de 1 mes)	BAJO
CONTROL OPERATIVO/ SEGURIDAD		
5	Verificar las actas de envíos de copias de claves y llaves (recepción y registro contable) para su custodia en la caja fuerte de un agencia urbana y/u oficina central.	MEDIO
6	Pruebas de luces emergencia, que deben ser realizadas de manera mensual (constancias).	MEDIO
	Verificar si cuenta con corriente regulada UPS y registro de las pruebas realizadas.	
7	Se realiza el mantenimiento preventivo a las puertas de la bóveda, cajas fuertes o sistemas de atesoramiento de la agencia por lo menos semestralmente. Verificar las actas correspondientes	MEDIO
8	Verificar si se cuenta con la antigüedad requerida de almacenamiento de grabaciones 180 días tanto para la agencia y los ATMs	MEDIO
CAJERO AUTOMÁTICO		
9	Control de ATM's Actas de verificación del buen funcionamiento de los ATM's elaboradas semanalmente.	BAJO
10	Verificar la existencia de controles duales para la apertura y cierre de ATM.	MEDIO
11	Verificar que durante la apertura y cierre de ATM se cuente con presencia de personal policial armado.	MEDIO

VENTANILLAS DE ATENCIÓN		
12	El cajero no debe atender a ninguna persona por la parte posterior del mostrador de cajas, así sea esta persona un funcionario del Banco. Queda terminantemente prohibido el traspaso de dinero entre cajeros.	MEDIO
13	Verificar que en los cubículos de cajas no se mantengan objetos personales y alimentos, el uso de celulares está prohibido.	MEDIO
14	En caso de tener que abandonar su caja, ya sea para fraccionar dinero u otros, el cajero debe cerrar siempre su cajón con llave, así se trate de una emergencia en que tenga que abandonar el edificio por anuncio de una bomba o en caso de incendio.	ALTO
15	Verificar que en los cubículos de cajas cuenten con cajas buzón y están no presenten desperfectos, se tengan llenadas las planillas de caja buzón y el límite de efectivo que se debe mantener en las cajas buzón durante la jornada.	ALTO
16	Verificar que a medio día los funcionarios de cajas realicen el resguardo de efectivo al medio día en la caja buzón junto con su sello	MEDIO
17	Verificar que se realicen los arqueo a los funcionarios de cajas, de acuerdo a la cantidad de cajas que se tenga la agencia	ALTO
18	Verificar que los comprobantes que son procesados en cajas cuenten con firmas y sellos de caja y las firmas de los consumidores financieros.	MEDIO
19	Verificar si se cuenta con las constancias de la visitas de la Unidad de Seguridad Física, en lo referente a los aspectos de seguridad de la Agencia	MEDIO
20	Verificar que los policías no se encuentren distraídos y mantengan sus posiciones en la agencia	MEDIO
21	Los clientes, funcionarios y personas en general, no deben hacer uso de teléfonos celulares, equipos de comunicación o computadoras en el área de cajas y Hall de atención. No está permitido portar gorras, gafas oscuras u objetos que cubran el rostro, salvo que el sombrero sea parte de la vestimenta tradicional.	MEDIO
22	Los policías y/o guardias de seguridad realizan la revisión de maletines, mochilas, bolsos, etc. Cuando los funcionarios y/o personal terciarizado ingresen o salgan del Banco	MEDIO
OTROS ASPECTOS		
23	Las sucursales, agencias y otros puntos de atención al cliente son fácilmente identificables, cuentan con señalización e identificados con elementos que hacen a la imagen institucional (fachada externa)	BAJO
24	Se cuenta con la autorización de funcionamiento emitida por la ASFI, licencias de funcionamiento, licencia de publicidad, NIT, Tasa pizarra actualizada	MEDIO

25	Verificar que la agencia no cuente con filas en la parte externa de clientes para ser atendidos	BAJO
VALORES SERVICIO AL CLIENTE		
26	La Agencia o Sucursal cuenta con folletería, señalética, productos y servicios que difundan información sobre Punto de Reclamos (PR).	BAJO
	Los responsables de la recepción de los Reclamos cuentan con el PIN de Punto de Reclamo	
27	Se cuenta con buzón de sugerencias y formularios.	BAJO
	Se cuenta con el "Formulario de registro de Sugerencias de la Agencia", se realiza el envío mensual del formulario a las instancias correspondientes con copia a la Jefatura Regional de Servicio al Cliente.	
28	Verificar que la cantidad de chequeras que se mantienen en la agencia coincida con el reporte del sistema (chequeras solicitadas).	BAJO
29	Verificar que la cantidad de tarjetas de débito pendientes de entrega que se mantiene en la agencia coincida con el reporte del sistema.	MEDIO
30	Verificar que la cantidad de tarjetas de débito retenidas en ATM coincida con el reporte del sistema.	BAJO
31	Verificar los files de apertura de clientes, que se encuentran con la documentación de acuerdo al tipo de cuenta	ALTO

Fuente: Elaboración propia.

Los procedimientos mínimos a aplicar para Auditoría Continua Operativa podrán contribuir a la unidad CAE está conformada por 15 funcionarios (un jefe nacional y 14 oficiales CAE), que están distribuidos a nivel nacional de la siguiente manera: La Paz (3), Santa Cruz (3), Cochabamba (2), Potosí (1), Chuquisaca (1), Oruro (1), Tarija (1), Beni (1) y Cobija (1). Así como con el fortalecimiento de los sistemas y tecnologías de monitoreo y control que la entidad financiera ya está implementando en la actualidad.

También contribuir a la UMOF “responde a la necesidad de prevenir hechos de fraudes (internos y externos), a nivel nacional, mediante monitoreo de transacciones financieras y no financieras, coordinando los actuados a realizar con las áreas involucradas una vez identificado eventos de fraude”, detalla una nota de la entidad.

Para el cumplimiento de las tareas y funciones de la UMOF, Banco Unión adquirió un sistema informático, que cumple con las disposiciones de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) y las políticas y procedimientos del banco.

La nueva unidad cuenta con siete funcionarios y es conformada por un supervisor nacional de monitoreo de fraudes y seis analistas nacionales de monitoreo. Y todo ellos pueden descripción del nivel de riesgo como se establece en la tabla 38.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Se presentan las principales conclusiones de la tesis de investigación de acuerdo a los objetivos establecidos al principio de la investigación, es decir; la investigación ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

Se ha logrado recopilar y exponer los aspectos teóricos relacionados con la gestión de riesgos, normativas de la Autoridad de Supervisión Financiera y otros relacionados al tema, estructurado bajo la lógica de la teoría del riesgo, el sistema financiero y el riesgo operativo.

Se han identificado factores cualitativos relacionados con las pérdidas operacionales del sistema en el Banco Unión. S.A a partir de una encuesta que se realizó a una muestra seleccionada de ejecutivos del banco donde se obtuvo información sobre los fraudes que se han producido en diferentes agencias de la ciudad de La Paz, los cuales se originaron por las deficientes políticas de gestión del riesgo, así como por datos falsos consignados en las solicitudes de admisión de personal y en la documentación presentada

A partir de los resultados de la investigación se ha diseñado un modelo de gestión, como metodología que permita identificar, prevenir, eliminar o al menos disminuir los factores de exposición al riesgo operacional en el Banco Unión S.A., considerando la implementación de la especialidad de Auditoría Continua y las Herramienta de la especialidad de Auditoría Continua.

Asimismo, se concluye que la hipótesis de investigación se acepta es decir que ha existido un deficiente control efectivo en la gestión del riesgo operativo en la banca pública periodo 2016-2020 debido a la ausencia de medidas de control efectivo que reduzcan potenciales eventos adversos.

Asimismo, se concluye que la gestión de riesgos se centra en medir los riesgos posibles en cualquier inversión financiera, así como en establecer planes de contingencia y cobertura en

el caso de que éstos se hicieran realidad. En este sentido, la gestión de riesgos siempre debe estar apoyada por investigaciones cualitativas como cuantitativas con las que se pueden tomar decisiones ante casos y hechos que dañen fuertemente a la imagen de un banco.

En campo de la economía, la gestión de riesgos es tomada como uno de los principales campos de actuación, ya que mide realmente la volatilidad de una inversión o activo y a su vez plantea propuestas de contención en caso de crisis. A esa volatilidad, que deberá ser tenida en cuenta en toda valoración de inversión, hay que contrarrestarla con la diversificación de inversiones, de tal forma que reduzca el riesgo y compense posibles pérdidas.

La complejidad que han alcanzado las operaciones bancarias en la actualidad, así como la globalización de los servicios financieros ha traído consigo el incremento de los riesgos a que están expuesto el Banco Unión S.A, entre estos riesgos se puede mencionar el riesgo operativo en el desarrollo del proceso de varios de sus servicios financieros

Se determinó que el Banco Unión S.A, ahora más que nunca están empezando a aplicar herramientas como: monitoreo de transacciones, indicadores de riesgo y alertas que les permitan identificar y detectar los riesgos operacionales que les afectan y contar con los registros de los mismos, con el objeto de poder medirlos y ejercer las prevenciones convenientes para mitigar sus efectos negativos en su situación financiera, todo ello resultados de sus malas experiencias pasadas.

Los diferentes conceptos que manejan el Comité de Basilea y la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), con relación al riesgo operativo constituyen la base fundamental para administrar este tipo de riesgo de forma eficaz. Banco Unión S.A se basa en esta normativa al momento de establecer las estrategias para identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo operativo, además determinan los factores y los posibles eventos de riesgo.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda Banco Unión S.A. considerar que la auditoría interna debe de realizar evaluaciones preventivas, estableciendo procedimientos ágiles y oportunos a aplicar en la

supervisión de las operaciones que se efectúan en el proceso crediticio, que permitan detectar los riesgos operacionales y tomar las medidas correctivas y apropiadas para que no se perjudique la situación financiera de la empresa.

En el Banco Unión S.A deben efectuar auto-evaluación de las actividades que se llevan a cabo en el proceso crediticio, con la finalidad de conocer los riesgos operativos que amenazan su situación financiera, administrativa y legal; determinar cuáles son sus debilidades y fortalezas, y tomar las medidas necesarias para implementar una verdadera gestión de riesgo operacional, que coadyuve al logro de los objetivos de la institución, en beneficio del público en general.

Con la finalidad de mejorar la ejecución de las actividades en el manejo de ATM's, los bancos tienen que evaluar continuamente los procedimientos, controles internos y sistemas computarizados que utilizan en los registros de las operaciones; así como, capacitar constantemente a todo el personal sobre los cambios de procedimientos y regulaciones relacionados con el área de créditos, en vista de la dinámica y evolución de los productos financieros que están ofreciendo las instituciones bancarias en el mercado financiero.

El compromiso de la alta gerencia se debe enfocar al mejoramiento constante y oportuno de los métodos, procedimientos y controles que le permitan obtener un grado aceptable de fiabilidad y seguridad de su situación financiera en el desarrollo del sistema bancario nacional.

Si bien en la actualidad el Banco Unión ahora cuenta con dos unidades de contingencia al riesgo como son: la Auditoría Continua Operativo, y Crediticio y de Monitoreo de Fraudes (UMOF) y la unidad de Control de Administración de Efectivo (CAE), cuyo objetivo es fortalecer y optimizar los controles internos y mitigar cualquier riesgo inherente al manejo de material monetario en la financiera estatal este debe reducir o mitigar cualquier riesgo inherente al manejo de material monetario de manera efectiva y eficiente realizando actividades de control en los 199 puntos de atención que tiene el banco en el país por medio de la nueva Unidad de Monitoreo de Fraude Interno y la Unidad de Monitoreo de Auditoría

Es importante recomendar a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) que dada la naturaleza los bancos estos están expuestos a muchos riesgos y por lo ocurrido

con el desfalco al Banco Unión por uno o varios de sus funcionarios, es necesario subir los niveles de recaudos endureciendo los controles internos.

Asimismo, se recomienda que el trabajo de las empresas auditoras que no advirtieron de las debilidades de gestión de riesgo operativo en el caso del Banco Unión sea revisado por medio de otras investigaciones académicas para contribuir a la mejora continua de la gestión de riesgos en Bolivia.

BIBLIOGRAFÍA

- ASFI. (2013). Historia de la regulación y supervisión financiera en Bolivia. Tomo I. La Paz: ASFI.
- Avendaño, R., & Lucana, A. (2005). Metodología de la investigación. Bolivia: Educación y Cultura.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson.
- Boschi, L. (1998). Evaluación del riesgo crediticio: El riesgo. Medellín: UADE Editores.
- Carrasco, D. (2017). Metodología de la Investigación Científica. Lima, Perú: San Marcos.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2003). "Buenas Prácticas para la Gestión y Supervisión del Riesgo Operativo". Basilea, Suiza.
- Cossio, F. (2002). Impactos sociales de la capitalización en Bolivia. Instituto de Investigaciones Socio Económicas. La Paz, Bolivia.
- Crouhy, M., Turnbull, S., & Mark, R. (2001). Risk management. New York: McGraw Hill.
- De Lara, A. (2008). Medición y control de riesgos financieros. 3° Ed. Limusa, México DF. México.
- De Soto (2009). On approaches to sustainable growth in financial markets. Prisma Editores. Barcelona, España.
- Hayek, F. (1971). Monetary Nationalism and International Stability. Longmans, Green, Londres.
- Hernández, S. (2006). Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw-Hill, cuarta edición.
- Hernández, S. R. (2017). Fundamentos de Investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. D.E.C.V.

- Huerta de Soto, J. (2009). *Dinero, crédito bancario y ciclos económicos*. Madrid: Unión Editorial.
- Huerta de Soto, J. (2010). Algunas reflexiones complementarias sobre la crisis económica y la teoría del ciclo. *Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política*, vol. VII, N° 2, pp. 193-203.
- Koria Paz, R. A. (2007). *La metodología de la investigación desde la Practica Didáctica*. La Paz: E'Noe E. E. Aliaga La Razón.
- Mises, L. (2012). *La teoría del dinero y del crédito*, 2ª edición, Unión Editorial. Madrid.
- Novales, A. (2000). *Econometría*. Mc Graw Hill Editores. 2º Ed. Madrid, España.
- Ralló, J. (2014). *Teoría del Interés y Capital*. Apuntes de la historia de las doctrinas monetarias. Disponible en: <http://juanramonrallo.com/2014/05/leccion-7-la-teoria-del-interes-y-del-capital/>
- SBEF. (2004). *LXXV Años de regulación financiera Tomo I*. La Paz: SBEF.
- SBEF. (2006). *Guía de gestión de riesgos*. La Paz, Bolivia.
- Schulak, E. and Unterkofler, H. (2011). *The Austrian School of Economics: A History of Its Ideas, Ambassadors, and Institutions*. Ludving Von Mises Institute. Alabama, United States.
- Skidelsky, R. (2011). Nueva contienda Keynes-Hayek. *La Vanguardia*, 6 de octubre de 2011, p.21. Madrid, España.
- Tobin, J. (1958). Liquidity Preference as Behaviour Toward Risk. *The Review Of Economic Studies*, Vol 25, N° 22, Februari. JSTOR.
- Ulrich, F. (2011). Fiscal Stimulus, Financial Ruin, en *Institutions in Crisis: European Perspectives on the Recession*, David Howden (ed.), Edward Elgar, Cheltenham, Reino Unido y Northampton, USA, 2011, pp. 142-163.

Zegarra, Carlos P. (2010) Manual para la elaboración de trabajos de grado nivel licenciatura,
Escuela Militar de Ingeniería 2010. La Paz Bolivia.

Webgrafía

https://www.youtube.com/watch?v=_Lfnl6fdEX0&feature=emb_rel_end

<https://eju.tv/2018/03/tras-millonario-desfalco-banco-union-crea-unidad-de-control-para-mitigar-riesgos-en-el-manejo-monetario/>

https://www.youtube.com/watch?v=_Lfnl6fdEX0&feature=emb_rel_end

<https://www.nacion.com/el-mundo/conflictos/un-millonario-desfalco-remece-principal-banco-estatal-de-bolivia/ZATEFBEXGFCL7IBNKHQZ5PHEZM/story/>

<https://cesarfarro.medium.com/desfalco-por-37-millones-de-bolivianos-en-el-banco-uni%C3%B3n-4674e021a13>

<https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20180303/banco-union-crea-unidad-control-mitigar-riesgos>

<https://www.paginasiete.bo/economia/2018/4/24/banco-union-crea-unidad-de-monitoreo-de-fraudes-177714.html>