

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

MAESTRÍA EN FINANZAS CORPORATIVAS

"Incumplimientos de Edpyme La Expectativa al marco normativo regulatorio de riesgo operacional y las observaciones internas generadas en el segundo semestre del 2023"

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

FINANZAS CORPORATIVAS

Autor

Adriana Margarita Medina Neyra

Asesor

Doctor. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

<https://orcid.org/0000-0001-8625-9811>

Perú

2025

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Empresarial

SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de la Información contable

JURADO EVALUADOR

Jurado 1	MG. ZEGARRA CERNA, GUILLERMO PEDRO	10145946
Presidente	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	DR. WILBERT JOSE GÁRATE PUSSE	70492268
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	DR. CASAVILCA MALDONADO, EDMUNDO RAFAEL	06598217
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Informe similitud



Página 2 de 129 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: tm:oid::1:3345056884

19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Fuentes principales

- 19% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 7% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

- Texto oculto**
198 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Resumen

La presente investigación aborda la evaluación del grado de cumplimiento normativo de Edpyme "La Expectativa" en relación con la Resolución SBS N.º 2116-2009 y las normativas complementarias aplicables a la gestión del riesgo operacional, enfocándose en las observaciones internas generadas durante el segundo semestre de 2023. Este estudio se contextualiza en la imperativa necesidad de las instituciones financieras de asegurar su sostenibilidad y la confianza del mercado frente a los riesgos operacionales, los cuales pueden surgir de deficiencias en procesos internos, tecnología, personal o eventos externos.

Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto, que si bien integra elementos cuantitativos y cualitativos, no busca la generalización a una población más amplia, sino un análisis profundo de un caso específico. El nivel de investigación fue correlacional-causal, con el propósito de establecer la relación entre los incumplimientos y las observaciones internas, y determinar la calificación institucional resultante. El diseño de investigación fue no experimental y transversal, analizando documentos, registros y observaciones en un punto temporal definido (segundo semestre de 2023) sin manipulación de variables. Se emplearon el análisis documental y el método descriptivo-comparativo, contrastando la normativa vigente con los procedimientos y registros internos de la entidad.

Los resultados principales revelaron que la base de datos de eventos de pérdida no se encuentra alineada con la Resolución SBS N.º 2116-2009 y normativas complementarias, manifestando ambigüedades en la clasificación de incidentes, discrepancias en los criterios de gestión y la omisión de campos obligatorios. Asimismo, la evaluación de los informes de riesgo evidenció deficiencias notables en la actualización de Currículums Vitae del personal, la aprobación formal de la "Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional" y la gestión de la subcontratación. Finalmente, el examen del marco normativo interno demostró un desalineamiento significativo con la regulación, marcado por la falta de formalidad en la aprobación de documentos clave y la ausencia de evidencia de implementación consistente de la metodología de gestión de riesgos. En suma, la investigación concluyó que los incumplimientos identificados sí generaron observaciones internas de riesgo crítico y alto, lo cual contradice la hipótesis general que postulaba una calificación aceptable. Como resultado de este proceso evaluativo, la calificación otorgada a Edpyme "La Expectativa" fue Deficiente, lo que expone a la entidad a un nivel de riesgo inaceptable y compromete su sostenibilidad financiera.

Abstract

This research assesses the degree of regulatory compliance of Edpyme "La Expectativa" in relation to SBS Resolution No. 2116-2009 and the complementary regulations applicable to operational risk management, focusing on internal observations generated during the second half of 2023. This study is contextualized within the imperative need for financial institutions to ensure their sustainability and market confidence in the face of operational risks, which may arise from deficiencies in internal processes, technology, personnel, or external events.

Methodologically, a mixed approach was adopted, which, while integrating quantitative and qualitative elements, does not seek to generalize to a broader population, but rather an in-depth analysis of a specific case. The level of research was correlational-causal, with the purpose of establishing the relationship between noncompliance and internal observations, and determining the resulting institutional rating. The research design was non-experimental and cross-sectional, analyzing documents, records, and observations at a defined time point (second half of 2023) without manipulating variables. Document analysis and the descriptive-comparative method were used, comparing current regulations with the entity's internal procedures and records.

The main results revealed that the loss event database is not aligned with SBS Resolution No. 2116-2009 and complementary regulations, revealing ambiguities in incident classification, discrepancies in management criteria, and the omission of mandatory fields. Furthermore, the evaluation of risk reports revealed notable deficiencies in the updating of staff CVs, the formal approval of the "Methodological Guide for Operational Risk Management," and the management of subcontracting. Finally, the review of the internal regulatory framework revealed a significant misalignment with regulations, marked by a lack of formality in the approval of key documents and a lack of evidence of consistent implementation of the risk management methodology. In short, the investigation concluded that the identified non-compliances did generate internal observations of critical and high risk, which contradicts the general hypothesis that postulated an acceptable rating. As a result of this evaluation process, the rating assigned to Edpyme "La Expectativa" was Deficient, which exposes the entity to an unacceptable level of risk and compromises its financial sustainability.

Keywords: Operational Risk; Regulatory Compliance; Non-compliance; Internal Observations; Edpyme; Risk Management.

Dedicatoria y Agradecimientos

A Dios, porque sin su voluntad nada es posible.

A mis padres Bethoven y Marilú, y a mi hermana Fátima, quienes hacen de mis metas y sueños los suyos, motivándome y apoyándome incondicionalmente para alcanzarlos.

A mi abuela Adriana y en memoria de mi abuela Blanca, por su cariño, su ejemplo de lucha y perseverancia.

A **Sergio Miguel Meléndez Allca**, compañero de vida, lucha y aventuras, por su empuje y motivación en los momentos donde las circunstancias son adversas.

A **Jesús**, el ángel que Dios tiene en su regazo, quien siempre ha sido y será el motivo de mejora continua y una fuente de inspiración en los momentos más retadores de la vida.

A mi asesor de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada del Norte, al **Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado**, por asumir el rol de asesor y acompañarme con compromiso y orientación en esta etapa de actualización y cierre académico.

Finalmente, a todos mis compañeros de estudios, amigos y colegas que de alguna forma contribuyeron con palabras, experiencias o enseñanzas que han dejado huella en este proceso formativo.

A todas las personas que tienen el coraje de luchar por sus metas y cumplir sus sueños.

Tabla de contenidos

Línea y Sub Línea de Investigación.....	ii
Jurado Evaluador	iii
Informe Similitud	iv
Resumen	v
Abstract.....	vi
Dedicatoria y agradecimiento	vii
Tabla de contenidos	viii
Índice de tablas y figuras.....	xi

I. INTRODUCCIÓN	1
I.1. Realidad problemática.....	1
I.2. Pregunta de investigación	2
I.2.1. Pregunta general	2
I.3. Objetivos de la investigación	2
I.3.1. Objetivo general	2
I.3.2. Objetivos específicos	2
I.4. Justificación de la investigación.....	2
I.5. Alcance de la investigación.....	3
II. MARCO TEÓRICO	4
II.1. Antecedentes	4
II.1.1. Antecedentes internacionales	4
II.1.2. Antecedentes nacionales.....	6
II.2. Bases teóricas.....	9
II.3. Marco conceptual (terminología).....	46
III. HIPÓTESIS.....	55
III.1. Declaración de hipótesis.....	55
III.1.1. Hipótesis general	55
III.2. Operacionalización de variables	56
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	56
IV.1. Tipo de investigación	56
IV.2. Nivel de investigación.....	57
IV.3. Diseño de investigación	57
IV.4. Método de investigación	57
IV.5. Población.....	57
IV.6. Muestra	58
IV.7. Técnicas de recolección de datos	58
IV.7.1. Técnica.....	58
IV.7.2. Instrumento.....	58
IV.8. Presentación de resultados	59

V. RESULTADOS	60
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	81
VI.1. Discusión	81
VI.2. Conclusiones.....	91
VI.3. Recomendaciones	94
VII. LISTA DE REFERENCIAS.....	98

Índice de tablas

TABLA N° 1 VALIDACIONES DE LAS ENTRADAS EN LA BASE DE DATOS DE PÉRDIDAS E INCIDENTES SANCIONADOS INFORME N.º 13-07-2023-SI-GR.....	62
TABLA N° 2 BDEP CAMPOS MÍNIMOS INCOMPLETOS (ART 12º) RES SBS N.º 2116-2009	63
TABLA N° 3 INSTRUMENTO PARA DOCUMENTAR EVENTOS Y RECONCILIACIÓN ECONÓMICA VIGENTE A PARTIR DEL 16/12/2022, APROBADO POR MEMORÁNDUM NRO. 245-2022	64
TABLA N° 4 VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN CORRECTA DEL RECONOCIMIENTO DE PÉRDIDAS EN EL BDEP - CUENTA DE CONTABILIDAD DE DÉBITO	66
TABLA N° 5 EVALUACIÓN DE LA CORRECTA REGISTRO DE LA CONCILIACIÓN DE LOS EVENTOS DE PÉRDIDA EN LA CUENTA DE CONTABILIDAD DE CRÉDITO DEL BDEP.....	67
TABLA N° 6 VALIDACIÓN DEL REGISTRO CORRECTO DE LA CONCILIACIÓN DE EVENTOS EN EL BDEP - FECHA DE LA CONCILIACIÓN DE CRÉDITOS.....	68
TABLA N° 7 CONFORMIDAD CON EL PLAN DE TRABAJO Y ADAPTACIÓN DE SBS G-191-2017...68	
TABLA N° 8 EVALUACIÓN DEL REGISTRO DE FRAUDES ADECUADO EN LA RO BD.....	69
TABLA N° 9 VALIDEZ DE LO DECLARADO EN SBS-IGROP-2023-0095(RO)	71
TABLA N° 10 CONFIRMACIÓN DE LO MANIFESTADO EN SBS-IGROP-2023-0095(RO)	72
TABLA N° 11 ACTAS DEL COMITÉ INTEGRAL DE RIESGOS JUL-23 A DIC-23	76
TABLA N° 12 LISTA DE NORMAS INTERNAS ACTUALES	77
TABLA N° 13 LISTA DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO RESOLUCIÓN SBS N.º 2116-2009 (ARTÍCULO 11).....	79
TABLA N° 14 CUADRO RESUMEN DE OBSERVACIONES Y NIVELES DE RIESGO	81

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

La gestión de riesgo operacional no había cobrado tanto protagonismo y relevancia a nivel mundial hasta el 2020 debido a la pandemia. En América Latina, no se tomaba conciencia de su definición, identificación, evaluación y menos aún de su gestión.

Al enfrentarnos a la primera ola del COVID, fue menester darle la prioridad requerida en el mapeo, gestión de procesos, recursos humanos y tecnología de la información. Esto garantizó la operatividad de los servicios financieros mediante su digitalización inmediata, en dicho entorno tan cambiante. En un escenario que antes en mapas de riesgos y escenarios era poco probable, el entorno requirió desarrollar resiliencia. +67% en fraudes cibernéticos en entidades con expansión agresiva (2020-2022). En medio de esta pandemia global inesperada, sin planes de respuesta rápida, pero con la urgente necesidad de sobrevivir al desorden, los supervisores de los sistemas financieros de América Latina, especialmente en Perú, utilizaron la BS 65000 y otras normas internacionales como guía. Además, desarrollaron nuevos lineamientos normativos de supervisión para la mejora de la gestión de riesgos de continuidad del negocio (SBS n.º 877-2020), seguridad de la información y ciberseguridad (SBS n.º 504-2021). Además, se fortaleció la gestión de gobierno corporativo y cultura de riesgos (SBS N.º 272-2017), entre otras.

La adaptación e implementación de estas normas, junto con el desarrollo de actividades y el fortalecimiento del ambiente de control, hizo que el sector financiero revisara de manera constante su cumplimiento con las regulaciones.

Edpyme "La Expectativa" es una empresa del sector financiero que brinda soluciones principalmente a la población no bancarizada. Cuenta con presencia en 52 oficinas distribuidas en 14 departamentos del país y lleva adelante un agresivo plan de crecimiento mediante la adquisición de otras entidades regionales en sus zonas de atención.

Basándose en la eficiencia institucional, la estrategia de la empresa, la que consiste en maximizar su valor económico mediante el crecimiento de su base de clientes, la mejora de la calidad de dicha base y la optimización de la eficiencia de los procesos. Estos procedimientos se adaptan a los requisitos y riesgos presentes en las diferentes regiones en las que se utilizan. Sin embargo, esta expansión puede exponer a la organización a la atención de las autoridades reguladoras si no va acompañada de una gestión adecuada del riesgo operativo.

Esto hace necesario reconocer, medir, manejar y supervisar los eventos de pérdida por riesgo operativo, como el fraude interno y externo, las relaciones laborales y la seguridad en el trabajo, a los que está expuesto como intermediario financiero. Encontrar las causas de los mismos en los procedimientos internos, personal, tecnología de la información y eventos externos es fundamental para lograrlo.

Para lograr exitosamente los objetivos institucionales asociados a la eficiencia y efectividad en el desarrollo de las operaciones, es necesario la fiabilidad de la información financiera. Además, se debe lograr el alineamiento íntegro de las leyes y normativas vigentes, la dirección, la gerencia y los colaboradores en la creación y aplicación de un sistema de gestión de riesgos. Este sistema debe ser adecuado para el tipo, la envergadura y la complejidad de las operaciones. Todas estas medidas están en consonancia con las disposiciones de la Superintendencia de Bancos, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones, a través de

la Resolución SBS N.º 2116-2009 «Normas para la gestión del riesgo operativo» y otras regulaciones relacionadas. Por lo tanto, se programó la realización de este análisis durante la segunda mitad de 2023.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta general

¿Qué incumplimientos ha cometido Edpyme “La Expectativa” respecto a lo dispuesto en la Resolución SBS N.º 2116-2009 sobre la gestión del riesgo operacional y las disposiciones regulatorias conexas, durante el segundo semestre de 2023?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

Verificar el grado de cumplimiento de Edpyme “La Expectativa” en relación con la Resolución SBS N.º 2116-2009 y las normativas complementarias aplicables a la gestión del riesgo operacional.

I.3.2. Objetivos específicos

Evaluar si la base de datos de eventos de pérdida de Edpyme “La Expectativa” se encuentra alineada y cumple con las disposiciones estipuladas en la Resolución SBS N.º 2116-2009.

Evaluar la integridad y adecuación de los informes de riesgo generados por Edpyme “La Expectativa” frente a nuevos productos o alteraciones sustanciales en el entorno operativo, de negocios o informático.

Examinar el marco normativo interno se encuentre alineado a la Resolución SBS No 2116-2009 y marco regulatorio.

I.4. Justificación de la investigación

Dentro de los riesgos a los que se enfrentan las instituciones financieras al llevar a cabo sus operaciones, el riesgo operacional se destaca con particular importancia debido a su habilidad para afectar la continuidad de la empresa y la confianza del mercado. Estos riesgos pueden surgir debido a insuficiencias o errores en los procedimientos internos, en la tecnología de la información, en la actuación del personal o por la aparición de sucesos externos que perturben el funcionamiento habitual de las tareas.

En Perú, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) regula la gestión de los riesgos operacionales asociados a los procedimientos de servicios financieros a través de la Resolución SBS N.º 2116-2009 y sus normativas adicionales, las cuales dictan directrices y criterios para su correcta administración. Como parte de su cultura de administración integral de riesgos, Edpyme La Expectativa asume el acatamiento de este marco normativo, ajustándolo a la complejidad de sus operaciones y a las especificidades de su estructura organizativa.

Aunque hay investigaciones que examinan el acatamiento de esta regulación, se ha detectado un hueco en la bibliografía en relación con la implementación práctica de estas directrices en entidades microfinancieras de ámbito regional que han sido objeto de observaciones internas de alto y crítico riesgo en últimos tiempos. Esta investigación tiene como objetivo proporcionar pruebas documentadas sobre un caso concreto, reforzando de esta manera el acervo técnico y proporcionando una guía valiosa para entidades con atributos parecidos.

El marco regulatorio actual incluye la administración de las pérdidas originadas por procedimientos incorrectos, fallos humanos, carencias tecnológicas o imprevistos externos. Además, incluye elementos como el ambiente interno, la determinación de metas, la detección y valoración de riesgos, la reacción y supervisión, además de los sistemas de información, comunicación y supervisión. El objetivo de verificar el acatamiento de estas directrices durante el segundo semestre de 2023 es disminuir la posibilidad de incumplimientos regulatorios y evitar la aplicación de penalizaciones establecidas en la Resolución SBS N.o 2755-2018, "Reglamento sobre Infracciones y Sanciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones".

Desde un punto de vista práctico, los resultados de esta investigación facilitarán la identificación de vacíos de cumplimiento, sugerir medidas correctivas y perfeccionar procesos internos, favoreciendo una administración más eficaz del riesgo operacional. En el ámbito jurídico, fortalece el compromiso de la organización con el acatamiento de las regulaciones, asegurando la estabilidad de sus operaciones y la salvaguarda de los intereses de sus clientes. En el contexto social, la correcta administración de este riesgo garantiza el acceso constante al financiamiento para sectores que dependen de la inclusión financiera, mientras que, en el contexto económico, la reducción de pérdidas y penalizaciones resguarda la fortaleza patrimonial de la organización y promueve la utilización responsable de sus recursos.

En este escenario, la investigación se justifica completamente por su contribución teórica al registrar un caso particular no tratado anteriormente y por su importancia práctica, legal, social y económica, favoreciendo tanto el robustecimiento institucional como la optimización del marco normativo para la administración del riesgo operacional en el sector microfinanciero.

1.5. Alcance de la investigación

La presente investigación se circunscribe al análisis del grado de cumplimiento normativo de Edpyme "La Expectativa" en relación con la Resolución SBS N.º 2116-2009, "Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional", y sus disposiciones complementarias. El estudio se desarrolla considerando las operaciones de la entidad en su ámbito de actuación institucional, con especial atención a las observaciones internas generadas y registradas durante el segundo semestre del año 2023 en materia de gestión del riesgo operacional.

Quedan fuera del alcance de este trabajo los requerimientos de capital por riesgo operacional, la gestión de continuidad del negocio y la gestión de la seguridad de la información, debido a que estos aspectos no fueron objeto de revisión en el periodo analizado.

El análisis se concentra en tres ejes: (1) la evaluación de la base de datos de eventos de pérdida, (2) la revisión de los informes de riesgo asociados a nuevos productos o a cambios significativos

en el entorno operativo, tecnológico o de negocio, y (3) la verificación del alineamiento entre el marco normativo interno y las disposiciones regulatorias vigentes emitidas por la SBS.

Los resultados obtenidos son válidos exclusivamente para el contexto operativo y regulatorio de Edpyme "La Expectativa" en el periodo y condiciones especificadas, por lo que no deben extrapolarse a otras instituciones financieras o a periodos distintos, dado que las particularidades de su estructura, procesos y entorno influyen directamente en los hallazgos identificados.

II. MARCO TEÓRICO

Se encontraron trabajos similares, los cuáles han sido recopilados de múltiples fuentes siendo estas en su mayoría de carácter informativo, por lo que el presente trabajo será novedoso y trascendental para las universidades y empresas.

II.1. Antecedentes

II.1.1. Antecedentes internacionales

Windsor, P. y Vogelsang, S. (2024). *Implementing Risk-Based Solvency for Insurers—Lessons from Kenya, Mexico, and South Africa.*

Este estudio del Fondo Monetario Internacional (FMI) tuvo como objetivo analizar las lecciones aprendidas de la implementación de regímenes de solvencia basada en riesgos (RBS) en Kenia, México y Sudáfrica, con un enfoque en el diseño e implementación de supervisiones efectivas en mercados emergentes.

La metodología se centró en la transición al RBS, destacando la necesidad de una reorganización integral de los supervisores, inversión en tecnología de información, fortalecimiento de habilidades actuariales y una coordinación constante con la industria aseguradora. Se identificaron como elementos clave de éxito la gestión del cambio, la comunicación continua con el sector, la recolección de datos específicos y la construcción de modelos de supervisión adaptados a la realidad local, evitando replicar modelos avanzados sin contextualización.

Los resultados principales indicaron que la supervisión basada en riesgos no puede desligarse de un marco de gobernanza robusto, pues ambos son necesarios para mitigar de manera efectiva los riesgos operacionales y regulatorios en las aseguradoras. Se enfatizó que el cambio de un enfoque de supervisión por cumplimiento a uno basado en riesgos conlleva una transformación cultural tanto en reguladores como en las entidades supervisadas, así como la necesidad de marcos legales que permitan acciones regulatorias efectivas en casos de incumplimiento o mala gestión por parte de la alta dirección de las aseguradoras.

Cuellar-Orozco, M., Patiño-Ortiz, J., Cuellar-Orozco, L., Cuellar-Orozco, A. y Patiño-Ortiz, M. (2023). *Modelo de sistema viable para la gestión de riesgo operacional en instituciones bancarias.*

Este estudio tuvo como objetivo sugerir el Modelo de Sistema Viable (MSV) como un marco flexible e integral para la administración del riesgo operacional en las instituciones financieras del sector bancario mexicano, basándose en la cibernética organizacional y en una perspectiva sistémica. Se reconoció que los marcos convencionales de gestión de riesgos pueden provocar la quiebra si no se aplican soluciones adaptables y diagnósticos suficientes en la gestión de las reservas de capital y en el descubrimiento y control de las ocurrencias de pérdidas.

La metodología del modelo propuesto se enfoca en una estructura organizativa con cinco subsistemas interconectados (operación, coordinación, control, inteligencia y política), la

identificación de ocurrencias de pérdidas a través de canales algedónicos, la gestión proactiva de incidencias de riesgo, y un sistema de auditoría interna.

Los resultados indicaron que el refuerzo de la cultura de gestión de riesgos permitió mejorar la toma de decisiones, reducir los costes estructurales y disminuir el grado de riesgo operativo. El MSV ayuda a las instituciones bancarias a gestionar eficazmente los riesgos operativos y evitar sanciones reglamentarias mediante estructuras adaptables que se ajustan a las normas internacionales y a los requisitos de los reguladores, previniendo eventos de pérdida que podrían poner en peligro la sostenibilidad de las instituciones.

Kubus, R., García Cánovas, N. y García Escobar, J. (2024) *Plan de Continuidad del Negocio y riesgo operacional y financiero.*

Este estudio tuvo como objetivo examinar el Plan de Continuidad de Negocio (PCN) de LEASEPLAN España, utilizando un enfoque de resiliencia operativa en línea con la normativa DORA (Digital Operational Resilience Act), para mostrar cómo esta empresa del sector financiero y de automoción gestionó las interrupciones de la pandemia COVID-19 preservando su operatividad, liquidez y servicio al cliente.

La metodología se basó en un estudio de caso práctico sobre LEASEPLAN España. Incluyó un análisis de impacto en el negocio (BIA) para priorizar sistemas y procesos cruciales, y el uso de medidas cuantitativas y cualitativas para estimar el impacto financiero y operativo. La continuidad operativa se garantizó mediante la integración de infraestructuras informáticas y de comunicación fiables, y se subrayó la importancia de simular sucesos perturbadores y mantener un plan de pruebas continuo (ciclo PHVA). La búsqueda de documentos se realizó en la base de datos Scopus utilizando palabras clave como 'business continuity plan' y 'risk'.

Entre las conclusiones principales se destacó que la ley DORA refuerza la exigencia de sistemas de continuidad acordes con las normas de gobernanza y gestión del riesgo operativo, imponiendo obligaciones a las entidades financieras y a sus proveedores de TIC en materia de resiliencia digital. Se concluyó que la sostenibilidad de las entidades financieras en tiempos de crisis depende de que dispongan de un sistema de gestión de la continuidad de negocio que sea adaptable, ágil y resistente y que esté respaldado por sistemas de información operativos.

Mejía Ortega, Jorge Alberto (2024) *Implementación del modelo LDA para la medición del riesgo operacional: un análisis del sector de los servicios de talento humano.*

Este estudio tuvo como objetivo aplicar el modelo de distribución de pérdidas agregadas (LDA) para medir el riesgo operacional en una organización colombiana de recursos humanos.

La metodología se basó en la simulación Monte Carlo y los criterios de Basilea II. Se evaluaron eventos de riesgo humano (accidentes de trabajo y enfermedades generales), se calcularon las pérdidas esperadas e inesperadas (VaR) y se estimó el capital requerido para cubrir estas ocurrencias con niveles de confianza del 95% y 99%. La muestra consistió en datos de una empresa de talento humano colombiana con aproximadamente 16,000 empleados activos al año, con una ventana de cinco años para los dos tipos de eventos examinados: enfermedades generales y accidentes de trabajo. La recolección de datos se tomó de los reportes realizados por la empresa al Ministerio del Trabajo de Colombia y sus registros internos.

Los resultados principales indicaron que la aplicación del modelo LDA permite cuantificar de forma fiable las pérdidas derivadas de sucesos operativos frecuentes, mejorando la gestión del capital y la planificación financiera. Se concluyó que las empresas no financieras pueden mejorar su gestión del riesgo operativo y su sostenibilidad utilizando herramientas de cuantificación comunes al sector

bancario. El modelo detectó enormes pérdidas inesperadas, lo que subraya la necesidad de disponer de colchones de capital y mecanismos de supervisión. Finalmente, se destacó que la recopilación y el análisis de datos de siniestros pasados son esenciales para reducir las vulnerabilidades y optimizar las decisiones sobre retención o transferencia de riesgos.

Cerquera, C. A., Trujillo, N. J. y Cadavid Osorio, S. (2020) *Propuesta de adaptación del nuevo modelo estándar para riesgo operacional en las instituciones financieras de Colombia.*

Este estudio tuvo como objetivo examinar cómo se ha adaptado para Colombia el modelo estandarizado de Basilea III para riesgo operacional, mediante la evaluación del Decreto 1421 de 2019 y su adecuación al mercado local.

La metodología implicó el cálculo del capital mínimo necesario para riesgo operacional utilizando datos históricos de instituciones financieras colombianas. Se demostró cómo el uso de criterios importados sin adaptación al contexto local conduce a inexactitudes en la medición del riesgo. La muestra consistió en la descarga de las cuentas NIIF de cada institución financiera de Colombia para un periodo comprendido entre enero de 2015 y diciembre de 2019.

Las conclusiones principales fueron que las entidades con indicadores de negocio más altos suelen tener ratios marginales más bajos, lo que se traduce en defensas inadecuadas frente al riesgo operacional real. Se sugirió revisar los umbrales utilizando análisis de percentiles y tablas de frecuencia para reflejar adecuadamente el riesgo operacional asumido y permitir una distribución más equitativa de los requerimientos de capital entre las entidades. Se subrayó la importancia crucial de utilizar bases de datos fiables de eventos de pérdida para calcular los requisitos de capital y gestionar eficazmente el riesgo operativo. Finalmente, se aconsejó modificar los procedimientos de Basilea para reflejar las realidades de los mercados locales, y se concluyó que la correcta adaptación de los modelos internacionales de riesgo operacional es fundamental para el cumplimiento normativo y la estabilidad financiera.

II.1.2. Antecedentes nacionales

Chayña Apaza, Ninoska Elizabeth (2021), *Determinantes de riesgo operacional, crediticio y mercado en la rentabilidad de las instituciones microfinancieras en la ciudad de Juliaca - periodo 2011 – 2017.*

Este estudio tuvo como objetivo identificar los determinantes de riesgo operacional, crediticio y de mercado que influyen en la rentabilidad de las instituciones microfinancieras en la ciudad de Juliaca, durante el periodo 2011-2017. Sus objetivos específicos fueron establecer la relación entre el riesgo operacional y la rentabilidad, determinar el grado de influencia del riesgo de crédito, y determinar el grado de influencia del riesgo de mercado en la rentabilidad de estas instituciones.

Se aplicó un diseño de contrastación de tipo no experimental con datos de panel, que combinan series temporales con unidades de sección cruzada. La muestra incluyó 19 instituciones microfinancieras (Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rural de Ahorro y Crédito y Edpymes) con participación estable en el sistema no bancario del sistema financiero peruano (SFP). La recolección de datos se basó en revisión documental y estadística, utilizando información obtenida del portal de la SBS para el periodo 2011-2017. Se estimó un modelo de

rentabilidad microfinanciera a través del método generalizado de momentos (MGM), utilizando el software Stata.

Los resultados principales indicaron que el riesgo operacional (LRO) se relaciona negativamente con la rentabilidad microfinanciera (LUNAA); un incremento de 1% en el riesgo operacional genera una reducción de 0.16% en la rentabilidad de las microfinancieras. La morosidad (LMORA) está relacionada negativamente con la rentabilidad microfinanciera; un incremento de 1% genera una disminución de 1.91%. La categoría de riesgo de pérdida (LCRP) se relaciona positivamente con la rentabilidad, aumentando un 1.83% por cada 1% de incremento. También se concluyó que el riesgo de mercado influye negativamente a la rentabilidad y el riesgo de tasa de interés (LRTI) está relacionado positivamente, generando un aumento de 0.13% en la rentabilidad por cada 1% de incremento. El estudio concluyó que la gestión de riesgos es crucial para la sostenibilidad de estas instituciones.

Grandez Perez, James Jesus; Franco Flores, Kevin Anderson (2024) *Sistema de Riesgo de productos derivados (Anexo 8) que permita el cumplimiento de la Resolución N° 895-98 de la Superintendencia de Bancas y Seguros en una entidad Bancaria.*

Este proyecto tuvo como objetivo implementar un sistema de Riesgo de Productos Derivados (Anexo 08) que permitiera el cumplimiento de la Resolución N° 895-98 de la SBS en una entidad bancaria.

La metodología se centró en el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de riesgos para productos derivados en una entidad bancaria. Se seleccionó la plataforma Datio, especializada en el sector financiero, para cumplir con los requisitos regulatorios, siendo comparada con AWS. El proyecto utilizó metodologías ágiles como Scrum y herramientas como Jira. La implementación se estructuró en fases de diseño (arquitectura física y lógica), desarrollo de código y pruebas, con una planificación que incluyó actualizaciones trimestrales de reglas normativas y capacitación continua del personal. La muestra fue una entidad bancaria en el Perú.

Los resultados indicaron que la implementación del sistema optimizó los procesos internos de la entidad, fortaleciendo su posición frente a los reguladores y aumentando la transparencia en el mercado financiero. Esto resultó en una reducción de la dependencia de procesos manuales y una mejora significativa en la precisión y consistencia en la generación de reportes, reduciendo el tiempo de operación en un 90% y eliminando errores manuales. Se destacó que, desde la implementación del sistema, la entidad no recibió observaciones por parte de la SBS, lo cual evidencia la efectividad del sistema para asegurar la calidad de los datos y la agilidad en la respuesta regulatoria.

Faberio Zambrano (2022), *Gestión de riesgos operativos: factor relevante en las MYPES.*

Este estudio tuvo como objetivo resaltar la gestión de riesgos operativos como un factor relevante para las MYPES.

Este documento presenta una revisión y discusión de conceptos relacionados con la gestión de riesgos operativos, incluyendo la identificación, control, medición y seguimiento de riesgos. Se abordan objetivos operativos, estratégicos, regulatorios y de información, así como la

descomposición de riesgos en inherente y residual. No se especifica una muestra empírica o instrumentos de recolección de datos, lo que sugiere que es un trabajo de tipo conceptual o de revisión bibliográfica.

El estudio concluyó la importancia de que las empresas, especialmente las MYPES, identifiquen, controlen, midan y realicen el seguimiento de los riesgos operativos para asegurar su sostenibilidad. Se enfatizó la necesidad de contar con sistemas tecnológicos adecuados para estos fines.

Tenorio Jurado, Hilder Iván (2022) *Factores de riesgo operacional que afectan la liquidez de la empresa Inversiones y Representaciones La Fábrica SAC, Ica, 2019-2020.*

El objetivo general de este estudio fue determinar la relación del riesgo operacional y la liquidez en la empresa Inversiones y Representaciones La Fábrica SAC, Ica, durante el periodo 2019-2020. Los objetivos específicos incluyeron determinar la relación entre los procesos internos, los recursos humanos, los sistemas informáticos y los eventos externos con la liquidez de la empresa, respectivamente.

La investigación tuvo un nivel descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental y un método cuantitativo. La población estuvo conformada por 21 colaboradores de la empresa Inversiones y Representaciones La Fábrica SAC, Ica, y la muestra fue de 6 colaboradores. Las técnicas de recolección de datos fueron la encuesta para el riesgo operacional (con un cuestionario de 30 preguntas validado mediante juicio de expertos y confiabilidad confirmada por Alfa de Cronbach) y el análisis documental para la liquidez (utilizando instrumentos de análisis documental). Los datos se analizaron con el software SPSS 25, utilizando el estadístico Tau-b de Kendall para la contrastación de hipótesis.

Los resultados revelaron que existe una relación significativa entre el riesgo operacional y la liquidez en la empresa (p -valor = $0.032 < 0.05$, Tau-b = -0.571), indicando una relación inversa de nivel medio.

- Procesos internos: No se encontró relación significativa con la liquidez (p -valor = $0.486 > 0.05$). El 100% de los encuestados reportó un nivel alto de procesos internos, pero estadísticamente no significativo.

- Recursos humanos: Se encontró una relación inversa de nivel medio con la liquidez (p -valor = $0.015 < 0.05$, Tau-b = -0.552).

- Sistemas informáticos: No se encontró relación significativa con la liquidez (p -valor = $0.304 > 0.05$). El coeficiente de Tau b de Kendall fue -0.296 , indicando una relación débil.

- Eventos externos: No se encontró relación significativa con la liquidez (p -valor = $0.304 > 0.05$). El coeficiente de Tau b de Kendall fue -0.296 , indicando una relación débil.

- Liquidez: El análisis de ratios mostró una disminución en la liquidez corriente (de 1.08 en 2019 a 1.04 en 2020), una reducción en el coeficiente de efectivo (de 32% en 2019 a 19% en 2020) y una reducción en la rotación de activo fijo (de 7.02 en 2019 a 4.36 en 2020).

Mejía Ramírez (2024) *Importancia de la puesta en marcha de un sistema de gestión de seguridad operacional para aeronaves de la Aviación del Ejército del Perú en 2023.*

Este estudio tuvo como objetivo analizar la importancia y los factores (aspectos técnicos, de personal y financieros) que optimizan y aseguran la puesta en marcha de un Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (SMS) para aeronaves de la Aviación del Ejército del Perú en 2023.

La metodología se basó en un enfoque descriptivo y estudios de campo, apoyado por la experiencia de vuelo del investigador como segundo Comandante de Aeronave de helicópteros rusos MI-171 SH y MI-171 SHP. Se realizó indagación documental para recopilar información conceptual y teórica sobre SMS. La investigación se llevó a cabo para abordar problemas como "nueve incidentes aéreos ocurridos en el año 2018" y "un accidente fatal en Moquegua" en la Aviación del Ejército del Perú. Utilizó técnicas cualitativas para la identificación y categorización de unidades de análisis, como el "Modelo de Causalidad de Bird".

Las conclusiones indicaron que el aspecto técnico optimiza la puesta en marcha de un SMS mediante procedimientos estandarizados, mantenimiento aeronáutico certificado y herramientas tecnológicas actualizadas. En cuanto al personal aeronáutico, se concluyó que el equipo calificado y especializado consolida un componente crucial para la efectividad del SMS. Respecto a los aspectos financieros, se determinó que su papel es crítico y está intrínsecamente vinculado a las unidades de análisis pertinentes de cada variable, requiriendo una comunicación fluida entre estas para una implementación efectiva de estrategias financieras. Se enfatizó la necesidad de una gestión más efectiva de riesgos en el contexto de la Aviación del Ejército del Perú en 2023.

II.2. Bases teóricas

El riesgo es la posibilidad de que ocurran acontecimientos que puedan tener un efecto perjudicial en los objetivos o la situación financiera de la empresa.

Control del riesgo

- Determinar los fallos reales y las deficiencias en el control de eventos.
- Evaluar el efecto y la probabilidad de que se repitan.
- Asignar una puntuación de riesgo a cada déficit.
- Para reducir los riesgos, identificar posibles modificaciones en los procesos.
- Calcular y comparar los costes y las ventajas de la mitigación con el mantenimiento del statu quo.
- Autorizar modificaciones en los procedimientos y directrices.
- Informar a los órganos de gestión y dirección pertinentes de los resultados. Dickstein, Dennis I. (2009)

Riesgo y toma de decisiones

El segundo paso en el proceso de decisión es evaluar los resultados probables de cada opción. Por ejemplo, en una tarea de planificación financiera, el individuo elige un conjunto de activos para su cartera. El individuo ha procesado alguna información sobre el rendimiento porcentual

anual histórico y la desviación estándar de los activos bajo consideración. Esta información se puede utilizar para predecir el rendimiento esperado de cualquier activo o combinación de activos, o al menos para comprender qué activos son más riesgosos que otros. Finalmente, en el paso 3, el usuario toma una decisión final. El propósito de las herramientas que se analizan en esta sección son solo para el componente de evaluación, no para realizar un seguimiento de la cantidad de información procesada directamente.

Si bien se dispone de medidas objetivas de probabilidad, lo que el individuo en realidad calcula en el paso 2 es una medida subjetiva de probabilidad. Esta medida está cerca de la probabilidad real, pero debido a sesgos cognitivos no siempre es exactamente igual (Harrison y Rutstrom 2008). Varios sesgos cognitivos influyen en la decisión, incluida la teoría prospectiva, en la que los individuos a menudo sobreestiman las probabilidades y subestiman grandes probabilidades (Kahneman y Tversky 1979).

El procedimiento para la gestión de riesgos

Identificar los riesgos, evaluarlos, proyectar la frecuencia y gravedad de las pérdidas futuras, mitigar los riesgos, identificar soluciones para mitigar los riesgos, desarrollar planes, realizar análisis de coste-beneficio y poner en práctica programas de control de pérdidas y seguros son componentes comunes de una función de gestión de riesgos. Por ejemplo, el gestor de riesgos implementaría los siguientes procedimientos, o similares, para cada exposición al riesgo de la propiedad:

Localizar cualquier cosa que pueda perderse, incluidos activos tangibles como ordenadores y mobiliario, bienes personales intangibles como marcas comerciales y bienes inmuebles como terrenos, edificios y otras estructuras.

Examinar las posibles causas de pérdidas que podrían afectar a los activos de la empresa, como catástrofes naturales (como terremotos, inundaciones y tormentas de viento) y causas involuntarias (como incendios, explosiones y derrumbes de tejados en invierno).

Determine el valor de la propiedad utilizando diversas técnicas, como el valor de mercado, el valor contable, el coste de reproducción y el coste de sustitución.

Determine la participación del bufete de abogados en cada propiedad, independientemente de si es de su propiedad o está alquilada.

Utilizando registros contables, diagramas de flujo, cuestionarios, inspecciones personales e historiales de pérdidas (frecuencia y gravedad), determine la exposición real de cada propiedad a las pérdidas.

Utilizando los datos de pérdidas, determine la frecuencia y la magnitud de las pérdidas para cada exposición al riesgo de la propiedad.

Para cualquier exposición al riesgo de la propiedad, proyecte las pérdidas potenciales.

Basándose en la frecuencia y gravedad previstas de cada exposición al riesgo de la propiedad, cree un mapa de riesgos único.

Cree estrategias alternativas de gestión de riesgos (como métodos de control de pérdidas) basadas en el análisis de seguros o de coste-beneficio.

Utilizando mapas de riesgos, compare las soluciones actuales con las potenciales, tanto tradicionales como no tradicionales.

Crear informes técnicos, comentarios y un plan para la implementación continua de todo el proceso, que es bastante similar a cualquier otro proceso empresarial, con el fin de comunicar las soluciones a toda la organización. Fundación, 2010.

El proceso de gestión de riesgos

Una función típica de gestión de riesgos incluye los pasos enumerados anteriormente: identificar riesgos, evaluarlos, pronosticar la frecuencia futura y la gravedad de las pérdidas, mitigar los riesgos, encontrar soluciones de mitigación de riesgos, crear planes, realizar análisis de costo-beneficio e implementar programas para el control de pérdidas y seguro. Para cada exposición al riesgo de la propiedad, por ejemplo, el administrador de riesgos adoptaría los siguientes procesos o similares:

Encontrar todas las propiedades que están expuestas a pérdidas (como bienes inmuebles como terrenos, edificios y otras estructuras; propiedad tangible como muebles y computadoras; y propiedad personal intangible como marcas registradas).

Evaluar las posibles causas de pérdidas que pueden afectar la propiedad de las empresas, incluidos los desastres naturales (como tormentas de viento, inundaciones y terremotos); causas accidentales (tales como incendios, explosiones, y el colapso de techos bajo la nieve).

Evaluar el valor de la propiedad por diferentes métodos, como valor en libros, valor de mercado, reproducción costo y costo de reemplazo.

Evaluar la de la firma legal de interés en cada una de las propiedades, ya sea cada propiedad es propiedad o alquilado.

Identificar la exposición real a la pérdida en cada propiedad utilizando historiales de pérdida (frecuencia y gravedad), registros contables, inspecciones personales, diagramas de flujo y cuestionarios.

Calcular la frecuencia y gravedad de las pérdidas para cada una de las exposiciones al riesgo de la propiedad en función de los datos de pérdidas.

Previsión de pérdidas futuras para cada exposición al riesgo de la propiedad.

Crear un mapa de riesgo específico para todas las exposiciones al riesgo de la propiedad basado en la frecuencia y severidad pronosticadas.

El desarrollo de los riesgos de gestión alternativos herramientas (tales como control de pérdidas técnicas) basándose en el análisis de costo-beneficio o seguro.

La comparación de las existentes soluciones a posibles soluciones (tradicionales y no tradicionales): se usan de mapas de riesgo.

Comunicar las soluciones con el conjunto de la organización mediante la creación de informes técnicos, retroalimentación, y una ruta para la ejecución continua de todo el proceso del proceso es muy similar a cualquier otro proceso empresarial. (Foundation, 2010)

Marco para la gestión de riesgos

Diversas organizaciones han desarrollado numerosos marcos y normas para la gestión de riesgos. Es comúnmente aceptado que una norma es un documento que ofrece detalles sobre la estructura y el proceso de gestión de riesgos.

Numerosas normas de gestión de riesgos exigen que las operaciones de gestión de riesgos se lleven a cabo teniendo en cuenta la organización, el entorno empresarial y las amenazas a las que se enfrenta la organización.

Es necesario un marco que ayude a definir y describir el contexto. Según la norma ISO 31000, el contexto es especialmente importante y debe tenerse en cuenta al llevar a cabo tareas de gestión de riesgos. Esto incluye los contextos internos, externos y de gestión de riesgos.

Aunque se expresa de diversas maneras, el marco de gestión de riesgos se menciona en todas las normas de gestión de riesgos reconocidas. La abreviatura Arquitectura, Estructura y Protocolos (RASP) se creó para ofrecer una explicación concisa del alcance del marco de gestión de riesgos.

El marco en el que se lleva a cabo el proceso de gestión de riesgos viene definido por la estrategia y los protocolos de la arquitectura de riesgos.

El éxito de las iniciativas de gestión de riesgos depende de estos tres elementos: arquitectura, estrategia y procedimientos. El proceso de gestión de riesgos debe entenderse claramente y, a continuación, debe definirse con claridad el marco que lo sustenta. Además, la organización debe tener una cultura sólida de concienciación sobre los riesgos.

Una organización puede optar por utilizar la estructura de gestión de riesgos IRM, por ejemplo. En ese caso, la organización tendría que establecer un marco que comprenda la estructura, las funciones, la administración, los componentes de comunicación y notificación de riesgos, y la gestión. Una política de gestión de riesgos documenta cada uno de estos pasos. Hopkin (2010)

El cubo COSO ERM

En 2004, se creó una versión del marco COSO dedicada a la gestión del riesgo empresarial (ERM), que abordaba el control interno y la gestión del riesgo. El sitio web de COSO ofrece información sobre el marco COSO ERM, y el resumen ejecutivo del COSO ERM se puede descargar de forma gratuita. Según el modelo COSO ERM, la gestión del riesgo empresarial no es un proceso puramente secuencial en el que cada paso influye en el siguiente. Casi todos los componentes pueden afectar y afectan a todos los demás componentes en este proceso interactivo multidireccional.

Los objetivos, o lo que una organización pretende lograr, y los componentes de la gestión de riesgos empresariales, o lo que se requiere para lograrlos, están directamente relacionados en el marco COSO ERM.

Ocho partes interconectadas conforman la estructura de gestión de riesgos extremadamente influyente conocida como el cubo COSO ERM. Estas se incorporan al proceso de gestión y se basan en cómo la dirección opera una empresa.

Según COSO ERM, «la dirección establece los objetivos estratégicos, elige la estrategia y fija los objetivos alineados y escalonados en toda la empresa en el contexto de la misión o visión declarada de la organización». Esto es lo que es la gestión de riesgos empresariales.

El marco, que se divide en cuatro categorías de riesgo, está diseñado para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos.

- Estratégico: objetivos de alto nivel que complementan y respaldan la misión de la organización.
- Operaciones: la utilización eficiente y satisfactoria de sus activos.
- Informes: la precisión de los informes.
- Cumplimiento: el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios pertinentes. Hopkin (2010)

Normas para la gestión de riesgos

El alcance de las directrices para la gestión de riesgos.

Existen numerosos marcos y normas definidos para la gestión de riesgos. El organismo de normalización de Australia creó la primera de estas normas en 1995. Canadá, Japón, el Reino Unido y los Estados Unidos ya están desarrollando sus propias normas. Otras organizaciones nacionales de normalización y organismos gubernamentales de todo el mundo también han creado normas.

Cada una de estas normas adopta un enfoque general similar. La norma australiana AS 4360 (2004) fue la que obtuvo un mayor reconocimiento. En 2009, la norma AS 4360 fue sustituida por la norma ISO 31000.

Muchas organizaciones también utilizan ampliamente la versión ERM de la norma COSO. Muchas organizaciones también utilizan ampliamente la versión ERM de la norma COSO. En octubre de 2008 se publicó la norma británica BS 31100: 2008, «Gestión de riesgos: código de prácticas».

La norma internacional ISO 31000: 2009 «Gestión del riesgo: principios y directrices» se publicó a finales de 2009 y es la última incorporación a la lista de normas. Las organizaciones deben elegir la técnica más adecuada para su situación particular, incluso cuando algunas normas son más conocidas que otras. Es necesario distinguir entre una norma de gestión de riesgos y un marco de gestión de riesgos. La estrategia básica para una gestión de riesgos eficaz se describe en una norma de gestión de riesgos, que también incluye una descripción del procedimiento de gestión de riesgos y un marco recomendado para respaldarlo. En pocas palabras, una norma de gestión de riesgos consiste en el marco sugerido y una descripción del procedimiento de gestión de riesgos. A continuación se describen los componentes principales de un marco de gestión de riesgos. En colaboración con AIRMIC y Alarm, el IRM creó en 2002 una de las normas de gestión de riesgos más conocidas y ampliamente aplicadas. La norma IRM, que ha sido traducida a otros idiomas, es un enfoque de alto nivel destinado a personas que no son especialistas en gestión de riesgos. Los profesionales de la gestión de riesgos son el principal público objetivo de la norma australiana y la norma/marco COSO. Las organizaciones que cotizan en la Bolsa de Nueva York pueden imitar el enfoque de gestión de riesgos descrito en la norma IRM, que se puede descargar del sitio web del IRM. La Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX) reconoce la metodología descrita en el marco de control interno del COSO (1992). Las filiales de empresas estadounidenses e internacionales que cotizan en bolsa también están sujetas a la normativa SOX. Como resultado, la técnica COSO está ampliamente aceptada y, en muchos casos, es obligatoria. Cabe señalar que el método descrito en el Marco de Control Interno COSO (1992) es necesario para la SOX. A pesar de tener todos los componentes de la versión anterior de control interno, no es lo mismo que el marco COSO ERM (2004), que se analiza a continuación. Muchos países y empresas de todo el mundo han adoptado y/o modificado el marco de control interno COSO, que actualmente es el marco de control interno más utilizado en EE. UU. El control interno y la gestión de riesgos se incluyen en la versión de 2004 del marco COSO para la gestión de riesgos empresariales (ERM). Además de las normas británicas, ISO y COSO, también se utilizan ampliamente y gozan de gran prestigio otras normas. La Comisión de Bolsa y Valores (SEC) de los Estados Unidos considera que las directrices Turnbull del Reino Unido, revisadas en 2005, son un sustituto adecuado del marco de control interno COSO para el cumplimiento de la ley Sarbanes-Oxley. El sitio web Financial Reporting

ofrece una descarga gratuita de las directrices Turnbull más recientes. Además de las normas y marcos establecidos, diversos departamentos gubernamentales han publicado una gran cantidad de orientaciones sobre gestión de riesgos. En el Reino Unido, el Ministerio de Hacienda ha publicado el prestigioso «Libro Naranja», que incluye una gran cantidad de información útil sobre herramientas y técnicas de gestión de riesgos. Este volumen contiene referencias a muchos de los conceptos e ideas que se tratan en el Libro Naranja. Algunos de los estándares accesibles han sido creados por profesionales de la gestión de riesgos, mientras que otros han sido creados por contables o auditores. En las distintas normas se utilizan tres enfoques diferentes: el enfoque de «gestión de riesgos» descrito en la norma ISO 31000, la norma británica BS 31100 y la norma IRM; el enfoque de «control interno» descrito en el Informe Turnbull y el marco de control interno del COSO; y el enfoque de «cultura consciente del riesgo» descrito en el marco CoCo, desarrollado por el Instituto Canadiense de Contadores Públicos. Hopkin (2010)

Las funciones de una unidad de riesgo

- Los directores de riesgos, o CRO, son responsables de implementar el marco de ORM en consonancia con la gestión de procesos empresariales y el marco de gestión empresarial (BPM) y de colaborar con la dirección empresarial para controlar los riesgos y minimizar los fallos. Las acciones enumeradas, o las actividades que se ajustan a cada una de las siguientes categorías, son precisamente las mismas que las funciones específicas y detalladas:
- Según el marco proactivo de riesgo operativo de este libro:
- Crear y mantener el entorno de riesgo, identificar cualquier peligro y vigilar los procedimientos y el control de riesgos.
- Se creó un calendario de las tareas que componen cada componente del marco. El puesto se resumiría de la siguiente manera si las «partes responsables» y las «partes rindientes de cuentas» fueran las únicas que figuran en las secciones atribuibles al CRO:
- Crear y mantener el entorno de riesgo.
- Registrar los objetivos generales y los conceptos de riesgo.
- Identificar los organismos de aprobación y el marco de gobernanza del riesgo.
- Mantener registros de las normas, reglas y procedimientos.
- Basándose en simulaciones, experiencias del mundo real o transformaciones corporativas, examinar las reglas, los procesos y las normas documentados.
- Se deben documentar las funciones y los deberes para poner en práctica las políticas, los procedimientos y las normas nuevos o actualizados.
- Informar a la organización sobre el entorno de riesgo.
- Evaluar el riesgo posible.
- Acordar las deficiencias en el control.
- Para reducir el riesgo, identificar posibles modificaciones en los procesos.
- Calcular y comparar los gastos de mitigación y no mitigación.
- Autorizar modificaciones en los procedimientos y directrices.
- Informar a la dirección y a las entidades reguladoras pertinentes de los resultados. Hopkin (2010)

Apetito de riesgo evaluado con precisión

En otras palabras, la dirección debe determinar cuánto riesgo es aceptable antes de que se convierta en excesivo. Esta disposición a asumir riesgos debe estar presente en todos los escenarios posibles que puedan surgir en la empresa. Por definición, esto significa que todos los miembros de la organización deben participar en la retroalimentación a la dirección sobre estas cuestiones importantes en todos los niveles de la organización. El límite de riesgo debe respetarse rigurosamente una vez que se ha determinado el apetito de riesgo, es decir, el nivel de riesgo con el que la dirección se siente cómoda.

En el sector bancario, el apetito de riesgo se ha ignorado abiertamente o se ha definido de forma deficiente en los últimos tiempos.

La variedad de peligros que deben tenerse en cuenta es uno de los factores que dificultan la evaluación del apetito de riesgo. A menudo se oye decir que las actividades principales tienen un apetito de riesgo bien definido. Sin embargo, esto representa una parte minúscula del entorno de riesgo total de una organización. A la hora de determinar el apetito de riesgo en función de la cartera, deben tenerse en cuenta todas las formas de riesgos comerciales, así como las áreas de riesgo físico y lógico.

Aunque crear una cartera de riesgos es una tarea difícil, es fundamental implementar correctamente cualquier tipo de sistema de gestión de riesgos dentro de una organización. Duckert (2011)

Elementos clave de la evaluación de riesgos

Es fundamental recordar que la evaluación de riesgos es prácticamente imposible sin datos cuando se trata de la «evaluación de riesgos» convencional que se lleva a cabo utilizando técnicas basadas en el criterio personal. Para realizar una evaluación de riesgos adecuada, deben cumplirse los tres requisitos siguientes:

1. Determinar el peligro.
2. Determinar la probabilidad de que se produzca.
3. Evaluar la exposición y el impacto.

Sin la utilización de datos, es evidente que no se pueden cumplir el segundo y el tercer requisito. Sin datos, es imposible evaluar el impacto o determinar la probabilidad con algún grado de precisión. Todo es tradicional debido a esto.

La metodología de «evaluación de riesgos» basada en criterios subjetivos no es en realidad una evaluación de riesgos. Se trata simplemente de una lista de peligros que ha sido interpretada de forma subjetiva. Se lleva a cabo una evaluación precisa de los riesgos. Duckert (2011)

Reducción de riesgos

La mitigación de riesgos es la acción intencionada que lleva a cabo la dirección para reducir el impacto de los eventos de riesgo en la empresa antes de que se produzcan.

Las técnicas de mitigación de riesgos operativos son una de las cuatro áreas generales de mitigación de riesgos que se utilizan para controlar amenazas de todo tipo. Son las siguientes:

El riesgo puede reducirse, transferirse, aceptarse o evitarse.

Evitar el riesgo implica abstenerse de realizar acciones que puedan dar lugar a él. Esto significa que, en caso de que se produzca un problema operativo, no se debe llevar a cabo la operación. Aceptar el riesgo implica que una organización decide continuar con una operación que puede dar lugar a que se produzca el evento de riesgo, siendo consciente del peligro y asumiendo las consecuencias de dicho evento. Hay varias formas de transferir el riesgo. La más conocida es garantizar a la empresa contra la ocurrencia de ese evento riesgoso. En este enfoque, el riesgo se transfiere a la compañía de seguros, y una pérdida conocida y determinista a pérdida primaria de la póliza reemplaza a un evento de pérdida basado en la probabilidad el riesgo que realmente se materializa y causa daño.

Otro tipo de transferencia de riesgo es la externalización del trabajo arriesgado, cuando otras empresas asumen el riesgo. Por último, aceptar el riesgo implica tomar medidas para reducir la probabilidad de que se produzca el evento de riesgo o la magnitud del daño que se derivará de él si se produce.

Es posible reducir completamente el riesgo actuando sobre estas dos distribuciones al mismo tiempo.

El riesgo operativo no es una excepción a la regla de que la mitigación del riesgo es una parte esencial de la gestión global del riesgo. En cierto sentido, la parte de la investigación y el desarrollo operativo que es exclusiva de la gestión de las tecnologías de la información y la comunicación.

Durante mucho tiempo, una de las preocupaciones de las operaciones (TIC) ha sido la planificación de la recuperación ante desastres (DRP), una estrategia crucial para el funcionamiento continuo de las TIC en caso de que se produzca un evento catastrófico. Sin embargo, la gestión de riesgos se ocupa de todos los riesgos, grandes y pequeños, mientras que la DRP se ocupa de las interrupciones significativas en las operaciones TIC de la empresa. Esta área de mitigación de riesgos se ha ampliado recientemente para incluir a toda la empresa, y la gestión de la continuidad del negocio se centra en cómo mantener una corporación en funcionamiento incluso en caso de un desastre grave. Ron S. Kenett (2010)

Taxonomía del riesgo en la cadena de valor

Contar con un marco coherente para debatir y considerar el riesgo es esencial para una gestión eficaz del mismo. Los riesgos empresariales se dividen en riesgos básicos y no básicos, tal y como ilustra el gráfico.

En la mayoría de los casos, los riesgos básicos no pueden controlarse mediante seguros o derivados financieros, ya que están profundamente entrelazados con las operaciones de la empresa. Por otro lado, los riesgos no básicos son menos esenciales para las operaciones de una empresa, pero pueden tener un gran impacto.

Merece la pena realizar un análisis exhaustivo de una serie de peligros de la cadena de valor. Las empresas asumen riesgos cuando compran productos y servicios a sus proveedores, desarrollan y producen nuevos productos y servicios, y los venden a los consumidores. (2019, Adriane)

Grado de complejidad en la implementación del control de riesgos.

Podría ser útil identificar organizaciones en diversas etapas de desarrollo para proporcionar una explicación más clara de la gestión de riesgos empresariales:

Las organizaciones que gestionan los riesgos de forma reactiva se encuentran en un extremo del espectro. Los nuevos controles solo se implementan cuando un riesgo no gestionado se convierte en un problema o provoca una crisis.

Las organizaciones intentan comprender toda la gama de peligros a los que se enfrentan en el siguiente nivel. Thompson (2000)

Según su definición, la gestión de riesgos abarca más que el simple control de los procesos financieros. Evalúan los peligros para las operaciones y la reputación. Buscan procesos que sean buenas prácticas. Para evitar una avería similar, la dirección de estas organizaciones reevalúa o actualiza sus procedimientos actuales de gestión de riesgos cuando ve que un competidor sufre una avería importante.

Las organizaciones más avanzadas comprenden la conexión entre el riesgo y el cambio y adaptan los objetivos empresariales a los procedimientos que son más capaces de alcanzar esos objetivos. Para ello, la dirección operativa debe poder participar en los procedimientos de evaluación y mitigación de riesgos. Los marcos de gestión de riesgos proporcionan un vocabulario uniforme y un enfoque coherente del riesgo.

El siguiente paso es incorporar las oportunidades en la evaluación de riesgos. Con el fin de aprovechar eficazmente los factores más sensibles que impulsan el valor y la subestimación de los accionistas, las organizaciones evalúan estos factores y aplican nuevos planes y tácticas. Ajustan sus objetivos empresariales para aprovechar las oportunidades según sea necesario. Incorporan controles y procedimientos de gestión de riesgos en sus operaciones y evalúan sus riesgos a la luz de estos nuevos objetivos. Su objetivo es transformar los riesgos en posibilidades. Con el fin de maximizar el valor para los accionistas, estas empresas utilizan las tecnologías más novedosas al tomar decisiones estratégicas. Toman decisiones y realizan un seguimiento de ellas utilizando el riesgo. La asignación de capital, los rendimientos corporativos y las inversiones de los empleados se evalúan utilizando tasas de rendimiento ajustadas.

Las organizaciones que integran completamente la gestión de riesgos con los objetivos de lograr un mejor rendimiento y valor para los accionistas se encuentran en el extremo superior del «continuo de gestión de riesgos». Estas organizaciones transfieren las responsabilidades de gestión de riesgos de los controladores, auditores internos y profesionales del cumplimiento normativo a todos los empleados. Proporcionan a sus empleados marcos que ponen más énfasis en la gestión de riesgos que en los criterios de riesgo. Ayudan y facilitan la gestión de riesgos utilizando amplias soluciones tecnológicas en tiempo real. Para ayudar a su personal a mejorar sus capacidades de gestión de riesgos, ofrecen formación integral en comunicación, así como iniciativas de desarrollo organizativo.

Entender el riesgo como una oportunidad en lugar de como una amenaza que hay que evitar es una de las ventajas de implementar una estrategia de gestión de riesgos.

Concentrar la atención de la dirección en las variables críticas para el éxito con el fin de aprovechar la ventaja competitiva.

Mejorar la comprensión de la dirección sobre las actividades comerciales.

Maximizar el potencial alcista y mitigar los efectos negativos del riesgo bajista con el fin de aumentar el valor para los accionistas.

Proporcionar a la alta dirección una imagen clara de los riesgos que están asumiendo y evitando. Thompson (2000)

Precio:

La incertidumbre en torno al coste de los bienes y servicios necesarios para la producción, así como el precio al que una empresa acabará vendiendo sus artículos en el mercado, son dos ejemplos de factores que contribuyen al riesgo. La cantidad es un peligro relacionado. (Chorafas 2004)

Precio en función del riesgo. Una de las principales ventajas de Basilea II

Una mejor gobernanza, una gestión del riesgo mejorada y una fijación de precios basada en el riesgo son algunas de las normas de adecuación. Basilea II se entiende mejor como la consecución de dos objetivos.

Las leyes mejoradas basadas en los tres pilares de la disciplina de mercado, la revisión supervisora y los requisitos mínimos de capital son las que se defienden con más frecuencia. El otro objetivo, que aún no ha recibido tanta atención pero que es igual de importante, es: Aumentar significativamente la sensibilidad al riesgo de la alta dirección y trabajar para lograr una fuerte conexión entre la gestión del riesgo, el capital regulatorio y el capital económico.

Una entidad de crédito tiene una ventaja competitiva sobre otros bancos debido a lo que se ha resumido en estos dos párrafos. Los beneficios de aumentar la conciencia de la dirección sobre los riesgos que se asumen deben ser reconocidos por el consejo de administración, el director general y los altos ejecutivos. Los objetivos de calificación crediticia como AA o AA+ son alcanzables gracias a la sensibilidad al riesgo y a la distribución adecuada del capital económico. (Chorafas 2004)

¿Es rentable la gestión del riesgo?

Al evaluar diversas propuestas empresariales, prevalece la creencia de que las nuevas empresas suelen ser más arriesgadas.

Los posibles flujos de caja futuros tienen un valor muy variado y necesitan una tasa de rentabilidad más elevada. Esta estrategia se justifica por la necesidad de imponer un cierto nivel de conservadurismo en los compromisos de recursos asumidos para las nuevas empresas más arriesgadas. En consecuencia, el valor actual del proyecto disminuye cuando los flujos de tesorería previstos se evalúan utilizando una tasa de rendimiento más elevada, necesaria para descontar los flujos de tesorería futuros. Dicho de otro modo, este método postula una proporcionalidad directa entre el nivel de riesgo de la empresa y el rendimiento potencial. El llamado modelo de fijación de precios de los activos de capital, que se utiliza habitualmente en la teoría contemporánea de carteras, capta este vínculo positivo entre riesgo y rendimiento y se representa generalmente en el rendimiento medio obtenido por los activos financieros que pertenecen a diversas clases de riesgo. En conclusión, la idea de un vínculo positivo entre riesgo y rendimiento está muy extendida sobre las decisiones de inversión en las finanzas empresariales y el análisis de la rentabilidad de los mercados financieros. No obstante, los directivos también asumen nuevos proyectos y riesgos económicos porque creen que los obstáculos serán insuperables en el futuro.

Primer pilar

Los requisitos mínimos de capital regulatorio del nuevo Acuerdo de Basilea sobre el capital se denominan Pilar 1. Determinar el alcance de la exigencia de capital fue el primer reto del Comité en el caso del riesgo operativo. Como señaló acertadamente el sector, la primera definición del Comité de «otros riesgos» todos los riesgos distintos del riesgo de crédito, de mercado y de tipo de interés en el banco no ofrecía una base sólida para la evaluación del riesgo y la asignación de capital. Con la aclaración añadida de que, para excluir el riesgo estratégico, empresarial y sistémico del capital regulatorio mínimo, la definición más reciente del Comité de riesgo operativo «el riesgo de pérdida resultante de procesos internos, personas y sistemas inadecuados o fallidos, o de acontecimientos externos» (BCBS 2001a, p. 2; 2001b, p. 8) ha obtenido una aceptación bastante amplia.

El reto de cómo calibrar el requisito de capital regulatorio o, dicho de otro modo, cuánto es el riesgo operativo sigue existiendo después de haberlo definido. Como era de esperar, no hay respuesta a esta pregunta; sin embargo, hay pruebas de que una asignación de aproximadamente el 15 % del capital económico interno para el riesgo operativo es habitual en los pocos bancos que pueden ofrecer estadísticas. El Comité ha equiparado este importe de capital económico con el 12 % del capital regulatorio mínimo actual del sistema (o, si se prefiere, los activos ponderados por riesgo actuales $\times 8 \% \times 12 \%$) con el fin de calibrar el requisito. No hay duda de que las cifras son, al menos, correctas en cuanto a la tendencia, pero esta extrapolación a partir de una pequeña muestra de asignaciones de capital interno de los bancos basada en diferentes definiciones de riesgo operativo y diferentes intervalos de confianza en todo el sector bancario sugiere que las cifras son aproximadas y aproximadas.

La siguiente tarea del Comité fue crear un sistema para evaluar el requisito de capital. Se trata de una cuestión importante en lo que respecta al riesgo operativo. No existe una métrica práctica aceptada por el sector que el Comité pueda adoptar sin más. En realidad, varios bancos sostienen que actualmente es imposible cuantificar el riesgo operativo con precisión. Como resultado, el Comité se encuentra ahora en una situación difícil. Además de ser incompatible con la idea general de que el nuevo Acuerdo de Capital de Basilea debe ser sensible al riesgo, podría crear un mecanismo rudimentario que se limite a generar un requisito de capital. Esto no incentivaría a los bancos a mejorar su gestión del riesgo operativo y respaldaría el argumento de que el Comité no se toma en serio el riesgo operativo y solo intenta cerrar la posible brecha de capital a nivel agregado que surge del tratamiento más sensible del riesgo de crédito. Como alternativa, el Comité podría intentar crear un enfoque más sofisticado y sensible al riesgo, pero esto podría poner el carro delante de los bueyes y impedir la creación de enfoques creíbles para el riesgo operativo, dada la falta de un acuerdo generalizado en el sector sobre una métrica y una metodología para evaluar el riesgo operativo.

Para resolver estos problemas, el Comité ha creado diversos métodos, ha aumentado su nivel de complejidad y ha dejado margen para la creación de métodos más sofisticados. Como resultado, se nos presentan tres categorías de enfoques distintos. Se utilizan tres métodos para evaluar el capital regulatorio para el riesgo operativo: técnicas de medición avanzadas (AMA), enfoques estandarizados y enfoques de indicadores básicos. Alexander (2003)

Segundo pilar

Las cuestiones relacionadas con los recursos y la competencia cobrarán mayor importancia con la adopción del Pilar 2, el procedimiento de revisión supervisora, no solo para los miembros del

Comité de Basilea, sino también fuera del ámbito del riesgo operativo. Cuatro ideas fundamentales constituyen la base del marco del Pilar 2. Los puntos principales son que los supervisores deben esperar que los bancos operen por encima de los coeficientes mínimos de capital regulatorio y deben tratar de intervenir temprano para evitar que el capital caiga por debajo de los niveles mínimos requeridos para respaldar las características de riesgo de un banco en particular; los supervisores deben revisar las evaluaciones internas de adecuación del capital de los bancos y tomar las medidas de supervisión adecuadas si no están satisfechos con los resultados de este proceso; y los supervisores deben exigir medidas correctivas inmediatas si no se mantiene o restaura el capital. Alexander (2003)

Tercer pilar

El pilar 3 es sin duda el componente más conciso de la nueva arquitectura en términos de número de páginas. Marco para el riesgo nacional. Los requisitos que los bancos deben divulgar actualmente al público pueden resumirse en unas pocas frases. Los bancos deben revelar sus estrategias y procedimientos de antigüedad del riesgo operativo, la organización y estructura de la función de gestión de riesgos, el tipo y alcance de la información y/o los sistemas de medición de riesgos, sus políticas de cobertura y/o mitigación de riesgos, y sus métodos y procedimientos para realizar un seguimiento de la eficacia continua de las coberturas y/o mitigantes. Además, un banco debe revelar el método de evaluación del capital regulatorio para el que es elegible, una descripción del método de medición avanzado (si el banco lo emplea) y la necesidad de capital por riesgo operativo (por línea de negocio, si está disponible).

Esto no implica que el Pilar 3 sea débil, a pesar de su brevedad. La cantidad de capital necesario y el método utilizado para determinarlo son posiblemente las dos revelaciones clave más importantes.

Si bien la técnica empleada indica el nivel de sofisticación de la gestión de riesgos de la institución y, en cierta medida, la importancia que el banco concede a la cuestión, el requisito de capital es la única medida equivalente de exposición disponible en la actualidad. Dado que puede que no sea lo más conveniente para un banco revelar que está utilizando el método de indicadores básicos, este plan de divulgación también ayuda a explicar por qué algunas instituciones quieren mantener los tres métodos.

La reacción del mercado a las divulgaciones aún se desconoce. Debido a que su solución interna no ha recibido la aprobación de los supervisores, o porque están sopesando los costes y beneficios, algunos bancos pueden decidir seguir con los enfoques más simples, declararlo e incluir una declaración de calificación que explique por qué no han cambiado a una estrategia avanzada. Las agencias de calificación y las contrapartes pueden haberse mostrado satisfechas con esto, pero parece probable que, una vez que un número crítico de grandes bancos haya adoptado su sofisticado enfoque de medición, sus homólogos quieran hacer lo mismo, lo que creará un impulso.

Se producirá un cambio hacia la gestión de riesgos mejorada por la que se conoce a AMA. El número de bancos de diversas jurisdicciones que obtengan la certificación AMA será una revelación interesante. Estos datos pueden indicar una concentración de bancos sofisticados en una determinada jurisdicción, pero también pueden apuntar a algo que los bancos competidores y otros supervisores pueden considerar preocupante. Alexander (2003)

La economía de la medición del VAR

La gestión de riesgos es una especialidad de las empresas financieras. En realidad, su principal área de especialización es su capacidad para evaluar y controlar la exposición al riesgo tanto para ellas mismas como para sus clientes, ya sea absorbiendo el riesgo de sus clientes en sus propios balances o modificando los productos del mercado financiero para reflejar los riesgos cambiantes. debido al hecho de que las instituciones financieras actúan como intermediarios del riesgo.

Para asegurarse de que la exposición al riesgo no ponga en peligro la solvencia del intermediario, mantienen un registro de los riesgos que deben evaluarse cuidadosamente. Como resultado, el primer paso esencial para una gestión eficaz del riesgo es una medición precisa del mismo y, debido a la naturaleza de sus operaciones, los intermediarios financieros suelen estar a la vanguardia del desarrollo de métodos innovadores de medición del riesgo. Muchos de estos modelos fueron creados internamente por empresas financieras en el pasado. Para la gestión del riesgo en su forma más pura, se empleaban modelos internos. Allen, Linda (2004)

Condiciones para mejorar los resultados

Según Bedford y Cooke (2001), una evaluación de riesgos necesita una base científica que aclare los principios subyacentes al rendimiento y las técnicas de medición para expresar incertidumbres, como probabilidades e índices de riesgo. Sin embargo, como demuestran los dos ejemplos siguientes, la situación actual es inaceptable:

(i) La estimación de parámetros probabilísticos específicos, como la probabilidad p de una agresión, suele ser el principal objetivo de la evaluación de riesgos.

Aunque las cantidades introducidas están definidas con precisión y sirven como representaciones significativas de la actividad o el sistema que se estudia, a menudo falta una interpretación adecuada de estos parámetros. si se va a evaluar el rendimiento medio de las cantidades de estos grupos con incertidumbres. Es fundamental que comprendamos su significado.

(ii) Si preguntamos a varios profesionales del riesgo qué entienden por «incertidumbre del modelo», es probable que recibamos tantas respuestas como expertos.

En las evaluaciones de riesgos, los modelos son fundamentales, pero su función no se comprende bien. Debemos abordar las incertidumbres si el término «incertidumbre del modelo» es aplicable. (Aven, 2010)

¿Qué se ha hecho y por qué en términos de respuesta regulatoria?

Uno de los principales componentes de las reformas financieras desde la crisis es el marco de Basilea III, creado por el Comité de Basilea. Con el fin de crear un sistema financiero sólido que sirva a la economía real, su objetivo es superar las principales deficiencias mencionadas anteriormente.

Los dos objetivos complementarios del nuevo marco son (i) garantizar criterios básicos de resiliencia para que las instituciones financieras sean menos propensas al colapso y (ii) reducir

el daño a la economía y al sistema financiero en caso de que esto ocurra. Abarca todo el espectro de riesgos a los que se enfrentan los bancos (mejorando la captura de riesgos), establece estándares mucho más altos para la absorción de pérdidas y hace hincapié en un capital de mayor calidad (aumentando la calidad y el nivel del capital). Algunas de las principales novedades del marco son el requisito de ratio de apalancamiento (apalancamiento restrictivo), los colchones de capital para reducir varias fuentes de riesgo sistémico (añadiendo un componente macroprudencial) y un conjunto de directrices que restringen la liquidez y la transformación de vencimientos (mitigando el riesgo de liquidez).

El Comité ha propuesto una serie de medidas para mejorar las estructuras de gobernanza de los bancos y armonizar los incentivos, además de reforzar el entorno regulatorio (incentivos y gobernanza). En consonancia con uno de los objetivos de la Presidencia turca del G-20, ha persistido en mejorar la eficacia de la supervisión y fomentar la ejecución completa, rápida y uniforme de sus reformas posteriores a la crisis (supervisión y aplicación).

Otros cambios financieros posteriores a la crisis se ven reforzados por el marco de Basilea III. Esto incluye medidas para aumentar la resolubilidad de las empresas financieras, mejorar la resiliencia y la transparencia de las infraestructuras financieras y mitigar los riesgos asociados a la intermediación crediticia en la que participan organizaciones ajenas al sistema bancario regulado (reformas complementarias) (Basilea, 2015).

Aumento de la calidad y la cantidad del capital

Los requisitos de capital ponderados por riesgo mejorados son el componente principal de las normas de Basilea III. Tanto el denominador (es decir, el cálculo de los activos ponderados por riesgo, que se trata más adelante) como el numerador (es decir, la definición y la calidad del capital bancario) del coeficiente de capital han sido objeto de modificaciones.

El mayor énfasis en la absorción de pérdidas por parte de las empresas en funcionamiento y, en consecuencia, en el capital ordinario de nivel 1 (CET1) es un componente fundamental de Basilea III. Como resultado, el capital se define ahora de forma considerablemente más estricta. El capital CET1 se reduce por los activos que no añaden valor en caso de quiebra bancaria, como los activos por impuestos diferidos que dependen de la rentabilidad futura del banco, y algunos instrumentos de capital denominados «híbridos» ya no se reconocen como capital regulatorio. La definición de capital Tier 1 y Tier 2 se refuerza mediante la aplicación de requisitos más estrictos a los instrumentos de capital distintos del CET1.

Sin embargo, mejorar el capital por sí solo no es suficiente. La crisis financiera dejó claro que el sistema bancario necesita capital adicional. El aumento del capital es un componente fundamental de Basilea III. El coeficiente de capital Tier 1 correspondiente se fija ahora en el 6 %, mientras que el coeficiente mínimo de capital CET1 se ha aumentado al 4,5 % de los activos ponderados por riesgo. El coeficiente mínimo de capital ordinario Tier 1 exigido por Basilea II era del 2 % de los activos ponderados por riesgo. Dicho de otro modo, la culminación de las reformas posteriores a la crisis supondría una mejora equivalente a aproximadamente el 1 % de los activos ponderados por riesgo según la nueva definición más estricta de capital.

Basilea III aumentó considerablemente la cantidad de capital de alta calidad en el sector bancario al combinarlo con los colchones macroprudenciales que impuso (explicados más adelante) (Basilea, 2015).

Mayor capacidad para detectar riesgos

Con el fin de representar mejor el riesgo en las operaciones del banco, el Comité ha actualizado algunas partes del marco ponderado por riesgo, además de aumentar la cantidad y la calidad del capital. Las causas principales de las pérdidas de la crisis fueron el centro de estas medidas. Estas consisten en:

Se ha revisado el marco de riesgo de mercado y, además del marco VaR existente, se han incluido una necesidad incremental de capital de riesgo y un valor en riesgo (VaR) bajo condiciones de estrés. La vulnerabilidad expuesta durante la crisis se corrigió rápidamente con estas enmiendas de Basilea 2.5. No abordar las deficiencias del marco, que se están abordando como parte de la revisión fundamental de la cartera de negociación (véase más adelante); reforzar los requisitos de capital para las exposiciones de crédito de contraparte derivadas de derivados, repos y operaciones de financiación de valores; y captar mejor el riesgo de las exposiciones fuera de balance y las actividades de titulización, incluido el uso de ponderaciones de riesgo (más altas) de la cartera bancaria para las titulizaciones mantenidas en la cartera de negociación y ponderaciones de riesgo más altas para las exposiciones. Esto incluye un requisito de capital para el riesgo de ajuste de valoración crediticia, requisitos de capital para la exposición de los bancos a las entidades de contrapartida centrales y directrices mejoradas para la gestión de los márgenes y las garantías de los derivados no compensados de forma centralizada. Basilea (2015)

Limitar el apalancamiento y centrarse demasiado

La acumulación excesiva de apalancamiento dentro y fuera del balance en el sistema bancario es una causa común y característica de las crisis financieras. Con frecuencia, los bancos informaban de ratios de capital ponderados por riesgo elevados, pero acumulaban un apalancamiento insostenible. Los requisitos de capital ponderados por riesgo, ya sean establecidos mediante enfoques modelizados internamente o métodos estandarizados, pueden subestimar en gran medida los riesgos reales en los balances de los bancos y, en consecuencia, el nivel de apalancamiento indicado por los ratios de capital ponderados por riesgo, aunque ofrecen cierta protección general contra tales acumulaciones. Numerosos factores, como la selección de modelos, los errores de estimación, los procedimientos reglamentarios y el «juego» de los bancos con los parámetros de los modelos, son los responsables de ello. En consecuencia, el sistema bancario redujo su apalancamiento durante lo peor de la crisis, lo que aumentó la presión a la baja sobre los precios de los activos. El bucle de retroalimentación entre las pérdidas, el capital bancario y la disponibilidad de crédito se vio agravado por este proceso de desapalancamiento. Basilea III incluyó un coeficiente de apalancamiento como medida sencilla, transparente e independiente del riesgo para la medida ponderada por riesgo, con el fin de abordar los errores de medición y el riesgo. El coeficiente de capital Tier 1 sobre la exposición total se conoce como coeficiente de apalancamiento. Para calcular la exposición total se utiliza la suma de todas las partidas fuera de balance, las operaciones de financiación de valores, las exposiciones a derivados y las exposiciones en balance.

Aunque no revela los perfiles de riesgo subyacentes de los bancos, el coeficiente de apalancamiento también es más fácil de comprender para los participantes en el mercado y más comparable entre bancos que el coeficiente de activos ponderados por riesgo sobre

capital. Ambas estrategias tienen ventajas e inconvenientes, lo que subraya la importancia de un marco regulatorio multirrestrictivo.

Las exposiciones concentradas a contrapartes concretas agravan los efectos del apalancamiento excesivo en las crisis financieras. En consecuencia, el Comité desarrolló en 2014 un amplio marco de exposición. El objetivo es mantener la pérdida máxima que un banco podría sufrir en caso de incumplimiento inesperado de una contraparte en un nivel que no ponga en peligro la capacidad del banco para seguir siendo solvente. Basilea (2015)

Incluyendo un componente macroprudencial

La crisis financiera puso de manifiesto la necesidad de un marco prudencial para abordar el riesgo sistémico. Hay dos razones principales para ello. En primer lugar, las instituciones financieras tienen una fuerte tendencia colectiva a volverse excesivamente reacias al riesgo durante una recesión y a asumir riesgos excesivos durante un ciclo crediticio alcista. A esto lo llamamos prociclicidad. En segundo lugar, los bancos no suelen tener en cuenta cómo sus problemas podrían afectar a la estabilidad del resto del sistema financiero y de la economía en su conjunto. Cuando los bancos más grandes del mundo experimentan dificultades o quiebran, las ramificaciones son significativas.

Con una característica macroprudencial explícita que complementa los componentes microprudenciales del marco regulatorio, Basilea III marca un cambio significativo en el diseño de la regulación financiera para protegerse contra estos riesgos. Se pueden utilizar tres categorías principales para clasificar los aspectos macroprudenciales de las reformas posteriores a la crisis:

En primer lugar, Basilea III introduce la idea de un colchón de conservación de capital. En tiempos de crisis, esta capa adicional de capital, que supera el requisito mínimo, puede utilizarse para absorber pérdidas y mantener los préstamos a la economía real. La distribución de capital, incluidas las bonificaciones y los dividendos, está restringida para los bancos que operan por debajo de los niveles de reserva.

En segundo lugar, reconoce claramente el riesgo sistémico que suponen los vínculos institucionales. Para ayudar a absorber las externalidades relacionadas con su escala, complejidad e interconexión, los bancos de importancia sistémica, ya sean nacionales o internacionales, están sujetos específicamente a un colchón de capital adicional. Además, el régimen de grandes exposiciones impone un límite máximo más estricto a las exposiciones entre bancos de importancia sistémica mundial (G-SIB), y Basilea III eleva el requisito mínimo de capital para las exposiciones de los bancos a las principales instituciones financieras.

Con el fin de mejorar aún más la resiliencia y reducir la prociclicidad mediante el colchón de capital anticíclico, se fomenta la acumulación de colchones de capital más grandes durante los períodos de prosperidad. Un aspecto de este régimen de colchones es el mecanismo de reciprocidad obligatorio, que Basilea utiliza para ayudar a reducir la probabilidad de efectos colaterales regulatorios y así aumentar la eficacia del colchón.

Se prevé que las jurisdicciones miembros del comité igualen la tasa del colchón de capital anticíclico establecida por otros países miembros del comité para las exposiciones de sus bancos en otros países.

En conclusión, Basilea III ofrece un sólido marco macroprudencial que tiene en cuenta ambas fuentes de riesgo sistémico. Además, cuenta con elementos novedosos como un mecanismo

de reciprocidad, la diferenciación de los criterios regulatorios en función de la importancia sistémica de los bancos y el uso de colchones de capital. Basilea (2015)

Cuidar el riesgo de liquidez

Un riesgo de liquidez excesivo es un elemento que contribuye significativamente a las crisis financieras, junto con la acumulación de un apalancamiento insostenible. Debido a su papel crucial a la hora de proporcionar liquidez a corto plazo a los depositantes y préstamos a largo plazo a los prestatarios, los bancos son naturalmente susceptibles al riesgo de liquidez. Sin embargo, antes de la crisis no existía una estructura global para controlar los problemas de liquidez. Ahora, el Comité ha aprobado dos requisitos de liquidez con objetivos complementarios:

Según el coeficiente de cobertura de liquidez, los bancos deben mantener suficientes activos líquidos de alta calidad a mano para compensar sus salidas netas de efectivo a lo largo de una prueba de resistencia de 30 días.

El ratio de financiación estable neta exige que los bancos dispongan de suficientes fuentes de financiación estable para respaldar sus operaciones. Basilea (2015).

Gobierno corporativo e incentivos

Para que el sector bancario y la economía en general funcionen eficazmente, el gobierno corporativo es esencial. El Comité ha actualizado sus principios para los procedimientos de gobierno corporativo en las empresas bancarias a la luz de las importantes lecciones aprendidas en relación con las deficiencias del gobierno corporativo bancario que surgieron durante la crisis financiera. Las recomendaciones del Comité sirven de apoyo a los supervisores bancarios y ofrecen una norma para animar a las entidades bancarias a adoptar un buen gobierno corporativo. Además, los bancos utilizan los principios como norma para sus propias iniciativas de gobierno corporativo.

Un factor importante para reducir los incentivos a la asunción excesiva de riesgos es asegurarse de que la remuneración se ajuste adecuadamente al riesgo y a los resultados. Las técnicas que emplean los bancos para incluir el riesgo en los conjuntos de bonificaciones y en los planes de remuneración individuales se tratan en el informe de 2011 del Comité sobre la variedad de enfoques para alinear el riesgo y el rendimiento en la remuneración. Basilea (2015)

Supervisión y ejecución

Paralelamente a sus esfuerzos por fortalecer la estructura regulatoria, el Comité ha persistido en mejorar la eficiencia de la supervisión. Para mejorar los procedimientos de supervisión y gestión de riesgos, por ejemplo, el Comité mejoró los Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz. El Comité publicó un conjunto de directrices para colegios de supervisores eficaces, que apoyan y mejoran el funcionamiento de los colegios, en un esfuerzo por mejorar el intercambio de información entre los supervisores. Además, el Comité publicó un conjunto de directrices para la agregación eficiente de datos de riesgo y la notificación de riesgos para las G-SIB, con el fin de mejorar las capacidades de datos de riesgo y los procedimientos internos de notificación de riesgos. Para ayudar a garantizar que los supervisores estén preparados para reducir la aparición de bancos débiles y abordarlos cuando surjan, el Comité ha revisado sus criterios para reconocer y tratar a los bancos débiles. En el futuro, el Comité se centrará en los procedimientos de supervisión relacionados con las pruebas de resistencia, que se están

convirtiendo en una técnica cada vez más popular entre las jurisdicciones para evaluar las necesidades de capital de los bancos.

El Comité creó el Programa de Evaluación de la Coherencia Regulatoria (RCAP) para hacer un seguimiento de la introducción de las normas nacionales, evaluar su coherencia y examinar los resultados regulatorios con el fin de garantizar la aplicación completa, coherente y oportuna de los cambios acordados. Como parte de este programa, el Comité ha publicado informes de evaluación sobre la coherencia de la aplicación de 22 de sus miembros, ha realizado trabajos analíticos sobre la coherencia de los resultados regulatorios, centrándose en la variabilidad de los activos ponderados por riesgo en la cartera bancaria, la cartera de negociación y el marco de riesgo de crédito de contraparte, y revisa periódicamente el estado de la adopción de la norma Basilea III. Basilea (2015)

Reformas que se complementan entre sí

Como se mencionó anteriormente, las reformas desarrolladas en otros foros internacionales han complementado las reformas posteriores a la crisis del Comité. Entre ellas se encuentran las reformas relacionadas con la resolubilidad bancaria, la estabilidad de las infraestructuras de los mercados financieros y la supervisión del sector bancario paralelo.

El costo de la crisis financiera mundial se vio considerablemente incrementado por las deficiencias en los procesos y mecanismos de resolución de los bancos, en particular en aquellos con planes de negocio más complejos y operaciones globales. Los regímenes de resolución reducirían los costes de las quiebras bancarias y las pérdidas sufridas por los contribuyentes al facultar a las autoridades para abordar con prontitud los problemas financieros de las entidades. El Consejo de Estabilidad Financiera (FSB) publicó en 2011 una lista de las características esenciales de los regímenes de resolución bancaria eficaces. Más recientemente se ha introducido una norma internacional sobre la capacidad total de absorción de pérdidas (TLAC) de la resolución.

Para ello, las G-SIB tendrían que emitir una cantidad considerable de capital o deuda que esté expuesta de forma realista y creíble a las pérdidas de resolución. Cuando los supervisores determinan que un banco no es viable, este debe someterse al procedimiento de resolución, que implica la amortización o la conversión de la deuda TLAC en capital. Esto permitiría a las autoridades recapitalizar el banco de forma rápida y eficaz, lo que le permitiría seguir ofreciendo servicios financieros esenciales sin poner en riesgo a los contribuyentes.

La infraestructura de los mercados financieros es objeto de otra área complementaria de la reforma regulatoria.

La crisis puso de manifiesto importantes deficiencias en el procesamiento posterior a la negociación de los derivados extrabursátiles (OTC), concretamente la insuficiente colateralización de los riesgos de contraparte bilaterales y la inadecuada notificación de las transacciones. Tres áreas clave fueron el centro de los esfuerzos para elevar los estándares en los mercados de derivados OTC. En primer lugar, unos marcos jurídicos y normativos sólidos que establezcan una contraparte (CCP) entre las partes de los contratos estandarizados reducen la interconexión del sistema financiero. En segundo lugar, con el fin de aumentar la transparencia del mercado OTC, las transacciones que no se canalizan a través de una CCP deben comunicarse a los registros de operaciones. En tercer lugar, imponer condiciones más estrictas, incluidos acuerdos de margen mínimo, a los contratos no liquidados de forma centralizada.

La respuesta regulatoria del Comité de Basilea: ¿Qué queda por hacer?

Las principales deficiencias de la estructura regulatoria anterior a la crisis se pretenden subsanar con las reformas descritas anteriormente.

El marco recientemente desarrollado se compone de una serie de ratios regulatorios que se complementan entre sí. Actualmente incorpora un ratio de apalancamiento, limitaciones de alta exposición, un ratio de cobertura de liquidez y un ratio de financiación estable neta, además del índice ponderado por riesgo. La capacidad de absorción de pérdidas es otro de sus componentes.

Requisitos de las G-SIB en materia de resolución. Como resultado, se está estableciendo un marco regulatorio más sólido.

Para hacer frente a las incertidumbres inherentes a la medición del riesgo y a los peligros que no se reflejan adecuadamente en una sola medida, los requisitos prudenciales de capital y liquidez que se ajustan al riesgo combinan los valores ponderados por riesgo medidos con indicadores de solidez bancaria.

No obstante, a pesar de estos avances, el marco sigue centrándose en los requisitos de capital y la ponderación del riesgo. En concreto, los métodos utilizados para calcular el riesgo —en particular, la importante dependencia de las propias evaluaciones de riesgo de los bancos— no han cambiado desde la crisis, y las metodologías ponderadas por riesgo son prácticamente idénticas a las utilizadas antes de la crisis.

El objetivo principal de la agenda de reformas políticas pendientes es resolver las deficiencias derivadas de estas características, además de calibrar el coeficiente de apalancamiento. Basilea (2015)

Supervisión

Según el informe, cualquier empresa que represente un «riesgo significativo» para el sistema financiero debe estar sujeta a regulaciones. Conocidas como «FHC» (sociedades financieras de cartera) de nivel 1, estas empresas son las «más grandes, más interconectadas y con mayor apalancamiento». Estas empresas deben estar sujetas a restricciones más estrictas que otras instituciones financieras, que deben aplicarse a todo el sistema, con el fin de «internalizar» la penalización por incumplimiento en lugar de imponerla a la sociedad. Esto abarca tanto escenarios de mercado como ajenos al mercado en lo que respecta a necesidades de capital, normas de liquidez, gestión de riesgos y pruebas de resistencia.

Se sugiere que la Reserva Federal supervise estas empresas, imponiendo requisitos de capital más estrictos y exigiendo que todos los fondos de cobertura se registren en la Comisión de Bolsa y Valores (SEC), encargada de supervisar los mercados financieros. Debería crearse un supervisor bancario nacional para unificar la regulación en Estados Unidos. El estudio sugiere en esta parte que la regulación era inadecuada y que los requisitos de capital y liquidez eran «simplemente demasiado bajos». Destaca el impacto negativo de la fragmentación de las autoridades supervisoras estadounidenses. Las deficiencias normativas y la coordinación nacional deberían abordarse mediante un nuevo Consejo de Supervisión de los Servicios Financieros. Dar a los accionistas la capacidad de influir en la remuneración de los altos ejecutivos es una forma en que el regulador federal puede alinear mejor las prácticas de remuneración con los objetivos a largo plazo y el valor para los accionistas. Los reguladores deben fomentar una provisión de pérdidas más prospectiva y aumentar la transparencia del flujo de caja y el valor razonable. Basilea (2015)

Proporcionar una supervisión y un control exhaustivos de los mercados financieros.

Las agencias de calificación crediticia, los derivados OTC y las titulaciones deben estar sujetos a una regulación más estricta. Los emisores y los originadores deben seguir interesándose por las titulaciones de activos.

Según el informe, estas herramientas tenían por objeto aumentar la productividad y distribuir el riesgo de manera más uniforme. Por el contrario, concentraron el riesgo de forma opaca. Las titulaciones fomentaron la falta de disciplina en el mercado crediticio.

Los inversores confiaron excesivamente en las agencias de calificación crediticia, que no evaluaron adecuadamente la probabilidad de que se produjeran problemas.

El informe analiza el caso de los derivados, destacando su importancia como vector de contagio. Sugiere utilizar cámaras de compensación para negociar derivados estandarizados e imponer normas de registro y notificación a todos los derivados extrabursátiles. La Autoridad de la Reserva Federal. Es necesario mejorar la infraestructura de compensación y liquidación del mercado. (Bessis, 2010)

Defender a los inversores y clientes contra la mala gestión financiera.

En esta sección se propone la creación de una nueva «Agencia de Protección Financiera del Consumidor» (CFPA).

Se destaca que, si bien las normas deben apoyar el crecimiento a largo plazo, la eficiencia y la innovación, la protección del consumidor es un principio fundamental del sistema financiero. Además de promover las normas, la CFPA debe desempeñar un papel autónomo como organismo de supervisión y control. Debe garantizar la transparencia, la facilidad de uso, la equidad y la accesibilidad para todos los inversores, mientras que la SEC se encarga de promover la rendición de cuentas y la transparencia. (Bessis, 2010)

Mejora de las herramientas de gestión de crisis financieras

El informe sugiere establecer un nuevo sistema para abordar el problema de las entidades «demasiado grandes para quebrar», reconociendo que las autoridades financieras ahora tienen pocas opciones, salvo rescatar o dejar que se produzca una catástrofe financiera cuando una institución importante quiebra. Con el fin de evitar la «resolución desordenada» de las sociedades holding de bancos en quiebra y de las empresas financieras, el informe sugiere establecer un «nuevo régimen de resolución». empresas, pero no profundiza en la definición de ese «nuevo régimen de resolución». (Bessis, 2010)

Impulsar la colaboración mundial y las normas reguladoras internacionales.

El objetivo del documento es coordinar la supervisión mundial de los instrumentos mejorados de gestión de crisis y un marco de capital más sólido. Un supervisor bancario nacional supervisaría las iniciativas nacionales, una Oficina Nacional de Seguros ampliaría el alcance de la coordinación con las empresas de seguros y un «Consejo de Supervisión de Servicios Financieros» convocaría a los principales reguladores federales para coordinar sus acciones. El arbitraje entre varios marcos reguladores para lograr normas «más flexibles» impone una

mayor uniformidad entre las instituciones financieras y a nivel internacional. El documento respalda las iniciativas globales en las áreas de capital regulatorio, normas y supervisión de los mercados financieros, supervisión de las empresas que operan a nivel mundial, gestión y prevención de crisis, y cuestiones básicas.

El BCBS desempeña un papel importante en el examen de los criterios de Basilea, y el documento respalda las directrices del documento del FSF. Este contiene una serie de recomendaciones, más allá del refuerzo del mandato del FSF:

- Nuevas regulaciones sobre el riesgo de liquidez.
- Nuevas regulaciones sobre la compensación de derivados OTC.
- Ampliación del alcance de la legislación.
- Mejores prácticas para la compensación.
- Mejora de las normas contables.
- Normas contables de deterioro más progresivas.
- Supervisión más estricta de las agencias de calificación.
- El método macroprudencial. (Bessis, 2010)

Los reguladores financieros están analizando las siguientes áreas:

- Los informes admiten deficiencias regulatorias y desviaciones de los mejores procedimientos.
- Las propuestas y recomendaciones aún requieren mejoras y estudios de viabilidad.
- Algunas parecen fácilmente alcanzables porque son lo suficientemente específicas. Otras aún no se han definido completamente y otras requieren un mayor refinamiento.
- Refuerzo del capital y la solvencia.
- Provisiones más dinámicas y con visión de futuro.
- Supervisión del apalancamiento, el desajuste de vencimientos y la liquidez.
- Gobernanza de la remuneración y alineación con los objetivos a largo plazo.
- Normas contables más sencillas y adaptables.
- Trazabilidad de los derivados OTC y cámara de compensación de derivados de crédito.
- Las instituciones financieras deben seguir invirtiendo en carteras de vehículos de titulización.
- El alcance de la supervisión de los agentes no regulados, especialmente los fondos, sigue sin estar claro.
- Mayor divulgación de la metodología de calificación única y ampliación de la supervisión a las agencias de calificación.
- Dar prioridad a la supervisión y el control del sistema en su conjunto, en lugar de limitarse a componentes específicos.
- Prestar atención a las organizaciones financieras que son «demasiado grandes para quebrar e interconectadas», también conocidas como «Tier-1 FHC».
- Se reconoce que se necesita un nuevo sistema para que estas empresas absorban los gastos y hagan frente a los fracasos.
- Protección de los inversores y los consumidores.
- En cuanto a la aplicación y el alcance de la supervisión, aún quedan cuestiones sin resolver. Las soluciones técnicas y la viabilidad son problemas en algunas situaciones.

- A partir de estas «lecciones de la crisis», se pueden extraer algunas conclusiones generales. Como últimas observaciones, quizá merezca la pena mencionar dos puntos.
- El primero es que no se cuestiona el modelo de negocio de las instituciones financieras y que la cuestión de la viabilidad de los grandes bancos como monopolio mundial no se aborda en los estudios actuales, con la excepción de soluciones indirectas a través de empresas de nivel 1. El trato desigual de las ganancias internalizadas y las pérdidas externalizadas suscita preocupación sobre cómo evitarlo. En la práctica, existen dudas sobre la capacidad de gestión de instituciones tan grandes. (Bessis, 2010)

Riesgo operativo: multifacético, transversal y puro

- A medida que el mercado y el entorno regulatorio han cambiado a lo largo del tiempo, también lo ha hecho la noción de riesgo operativo. Académicos, investigadores y supervisores a lo largo de los años.
- A continuación, se resumen las numerosas conclusiones a las que han llegado las autoridades en su esfuerzo por definir el riesgo mencionado. El Comité de Basilea definió el riesgo operativo como «el riesgo de pérdidas indirectas derivadas de procesos internos inadecuados, errores humanos, fallos del sistema o causas relacionadas» (BCBS 2001), adhiriéndose a una definición negativa y residual (BCBS 1998) que fue adoptada por el Comité de Basilea.
- Los acontecimientos externos también se consideraron relevantes en la segunda definición del Comité de Basilea (2001b) como elementos que podían dar lugar a pérdidas asociadas a los riesgos operativos, incluidos los riesgos legales, con la excepción de los riesgos estratégicos y sistémicos de reputación. Así, según las definiciones del Comité de Basilea, el riesgo operativo se define como las pérdidas provocadas por cuatro tipos principales de factores causantes: acontecimientos externos, errores humanos, fallos de los sistemas informáticos y de gestión, y procesos y controles insuficientes.
- Esto ayuda a los intermediarios financieros a evitar problemas de solapamientos o malentendidos y destaca la importancia de difundir la cultura del riesgo (riesgo operativo) de manera integrada entre las distintas organizaciones nacionales (todas ellas teóricamente implicadas en eventos de riesgo). La identificación de los factores capaces de producir pérdidas históricas es fundamental no solo para definir los posibles eventos de riesgo operativo, sino también para desarrollar un lenguaje común sobre los riesgos compartidos por las unidades de negocio del banco en su conjunto.
- Las causas del «fallo operativo» (controlador); los eventos de pérdida resultantes (evento); y las ramificaciones legales y contables de las pérdidas (efecto) son las tres categorías adicionales en las que se pueden dividir las pérdidas operativas.
- La clasificación por «tipo de evento», que se basa en tipologías establecidas de sucesos operativos, es una alternativa a este paradigma basado en la causalidad para categorizar las pérdidas. Dado que las pérdidas pueden vincularse a un suceso concreto, la clasificación basada en sucesos tiene la ventaja de facilitar la gestión de riesgos. De acuerdo con esta última estrategia, el Comité de Basilea creó un sistema de clasificación basado en siete tipos de sucesos de pérdida, cada uno de los cuales se

subdivide a su vez en función del tipo de actividad. El Comité exige específicamente que se elaboren mapas de las unidades de negocio:

- En otras palabras, los procedimientos de producción de cada unidad de negocio deben trazarse en relación con los eventos de riesgo que se determinaron en el primer paso. En otras palabras, al evaluar el impacto de los riesgos operativos, es esencial determinar qué escenarios son pertinentes para cada unidad de negocio. Por ejemplo, mientras que la tesorería u otras unidades de servicio pueden no considerar muy significativo el evento de «fraude cometido por un empleado», la unidad comercial sí podría hacerlo. Por lo tanto, determinar la categoría de riesgo adecuada para cada organización es esencial para estimar la exposición a distintas variables de riesgo.
- Se debe mapear la indicación de exposición típica para la propia unidad de negocio. Dado que se considera el agregado más adecuado para evaluar los activos expuestos al riesgo, este indicador debe ser una indicación monetaria, un flujo variable relacionado con la cuenta de pérdidas y ganancias o un stock variable referido al estado de activos y pasivos. Incluso podría ser el ingreso operativo bruto, el total de activos o los ingresos generales del año anterior o del presupuesto. Alternativamente, como se ve en el método del indicador básico, se puede utilizar el margen de intermediación para determinar la cantidad de capital necesaria para la operación de riesgo. Si se aplica una definición monetaria de la media, es posible evitar el uso de este indicador de exposición. Leona Paola (2018)

Medidas

Los indicadores son útiles para realizar un seguimiento de los cambios en el entorno de riesgo de una empresa y la eficacia del control de riesgos, además de realizar un seguimiento del rendimiento empresarial. Son un componente esencial del programa de gestión del riesgo operativo.

Procedimiento y un componente crucial para realizar un seguimiento de la tolerancia al riesgo operativo.

Lo más importante que hay que tener en cuenta es que un KRI es un indicador clave de riesgo. riesgo, y un KCI es una medida de un control asociado a un riesgo importante. Comprender esto ayudará a obtener la aceptación de todo el proceso de gestión de operaciones y riesgos, ya que la cantidad de indicaciones será manejable y la empresa las considerará útiles. Otra forma de promover la aceptación es utilizar, en la medida de lo posible, los indicadores que ya utiliza la empresa. Crear otros nuevos o excluir a la empresa del proceso de identificación y establecimiento de indicadores será ineficaz y una pérdida de tiempo y buena voluntad.

Ahora que se han examinado los tres procedimientos básicos de gestión del riesgo operativo, es el momento de «avanzar en el marco» y examinar diferentes facetas del modelado y la presentación de informes sobre el riesgo operativo. ThiRlwell (2010)

Métodos de medición

En el marco que se presenta a continuación se exponen tres enfoques para determinar los requisitos de capital por riesgo, ordenados por orden de complejidad y sensibilidad al riesgo creciente: Settlements (2006)

Los requisitos de capital por riesgo operativo incluyen lo siguiente:

- El método de medición avanzada (AMA).
- El método estándar.
- El método del indicador básico.

A medida que los bancos crean procedimientos y sistemas de medición del riesgo operativo cada vez más complejos, se les anima a seguir la gama de metodologías disponibles.

A continuación, se enumeran los requisitos para el AMA y los enfoques estandarizados:

- Se prevé que los bancos con una exposición sustancial al riesgo operativo (como los bancos de procesamiento especializados) y los que realizan operaciones internacionales emplearán un método más avanzado que el enfoque del indicador básico, que es adecuado para el perfil de riesgo de la organización. Si se cumplen ciertos requisitos mínimos, un banco puede utilizar un AMA para algunos aspectos de sus operaciones y un indicador simple o una técnica estandarizada para otros.
- Una vez aprobada una técnica más sofisticada, un banco no puede decidir volver a un enfoque más simple sin el consentimiento del supervisor. Sin embargo, el banco puede verse obligado a volver a un enfoque más simple para algunas o todas sus operaciones hasta que cumpla los requisitos del supervisor para volver a un enfoque más avanzado, si el supervisor concluye que un banco que emplea un enfoque más sofisticado ya no cumple los requisitos para este enfoque. (Settlements, 2006)

El método del indicador fundamental

Los bancos que utilizan el enfoque del indicador básico deben mantener un capital de riesgo operativo igual al promedio de un porcentaje predeterminado (denominado alfa) de los ingresos brutos anuales positivos de los tres años anteriores. Al determinar el promedio, las cifras de cualquier año con ingresos brutos anuales negativos o nulos deben eliminarse tanto del numerador como del denominador. (Settlements, 2006)

El método uniforme

Las finanzas corporativas, la negociación y las ventas, la banca minorista, la banca comercial, los pagos y la liquidación, los servicios de agencia, la gestión de activos y la intermediación minorista son los ocho segmentos de negocio en los que se dividen las operaciones de los bancos según el sistema estándar.

Los ingresos brutos son una medida general que se utiliza para estimar el tamaño de las operaciones de la empresa y, en consecuencia, el tamaño de la exposición al riesgo operativo

en cada una de estas líneas de negocio. Los ingresos brutos se multiplican por un factor (denominado beta) específico de cada línea de negocio para determinar el capital necesario para cada una de ellas.

El beta sustituye al vínculo que existe en todo el sector entre el importe total de los ingresos brutos generados por una línea de negocio concreta y el riesgo de pérdida operativa al que se enfrenta dicha línea de negocio. El beta actúa como sustituto del vínculo que existe en todo el sector entre el importe total de los ingresos brutos generados por una línea de negocio concreta y la pérdida por riesgo operativo que experimenta esa línea de negocio. Cabe mencionar que el método convencional, que se utiliza en las finanzas corporativas, mide los ingresos brutos de cada línea de negocio en lugar de los de toda la organización. Settlements (2006)

Reglas generales

Para que un banco sea apto para utilizar la AMA, debe demostrarle a su supervisor que, al menos:

La alta gerencia y el consejo de administración, según sea pertinente, tienen un papel activo en la supervisión del marco para gestionar el riesgo operacional.

Posee un sistema de gestión de riesgo operacional que es conceptualmente sólido y se aplica con integridad; además, cuenta con recursos adecuados para emplear el enfoque en las líneas de negocio más importantes, así como en los campos de auditoría y control.

La AMA de un banco será monitoreada durante un periodo inicial por su supervisor antes de que sea posible su uso con propósitos reglamentarios. Esta etapa le permitirá al supervisor establecer si el enfoque es creíble y pertinente.

El sistema de medición tiene que calcular de manera razonable las pérdidas imprevistas, tomando como base la combinación del análisis de los escenarios y negocios concretos del banco, los factores internos y ambientales, así como el uso de datos pertinentes sobre pérdidas internas y externas. Además, el sistema de medición del banco debe ser capaz de respaldar la asignación de capital económico para el riesgo operativo a lo largo de todas las líneas de negocio, generando incentivos para optimizar el riesgo operativo en la línea de administración. (Settlements, 2006)

Autoevaluaciones de riesgos y gestión Estructura y objetivos de RCSAS

Una autoevaluación de riesgos y controles, como su nombre indica, es un procedimiento mediante el cual una unidad de negocio, empresa o división conocida como unidad de evaluación de riesgos (RAU) evalúa el impacto y la probabilidad de cada uno de los principales riesgos operativos a los que se enfrenta. El resultado del debate en forma de taller del RCSA es una autoevaluación de los principales riesgos inherentes, los controles críticos que reducen estos riesgos y su eficacia. A la luz del entorno de control actual, esto significa que la unidad solo tiene riesgos residuales. En términos generales, los riesgos inherentes se definen como el grado de exposición al riesgo antes de la aplicación de cualquier medida. Los directivos, en particular los que trabajan en entornos altamente regulados, como los departamentos de TI o financieros, pueden considerar que esta descripción teórica es bastante poco realista. Un riesgo que podría desarrollarse en caso de varios fallos de control es una definición alternativa y

potencialmente más práctica. Las dos características más conocidas de los riesgos —la capacidad de producirse y el impacto si se producen— son las que se evalúan con mayor frecuencia en el RCSA. Algunas organizaciones añaden el concepto de «velocidad», que generalmente se considera la velocidad a la que se manifiestan los efectos de un riesgo dentro de una organización. En relación con la idea del horizonte de riesgo, o el período de tiempo durante el cual el riesgo será significativo para la organización, la velocidad también puede referirse a la velocidad a la que un riesgo cambia en el entorno. Esto es especialmente importante para las evaluaciones de riesgos de nuevos peligros y las evaluaciones de las tendencias del mercado de los diversos aspectos del entorno de riesgo, como los tecnológicos, políticos, normativos, criminales y competitivos. En mi opinión, la complejidad adicional que la velocidad y el horizonte añaden a la evaluación de riesgos solo es valiosa para la evaluación estratégica de riesgos de arriba abajo a nivel de grupo y no debe aplicarse a todas las unidades de evaluación de riesgos, aunque puedan ser importantes para caracterizar e identificar los principales riesgos para la organización.

En la industria, la RCSA se presenta en diversas formas, incluyendo la autoevaluación del riesgo residual (RSA) y la evaluación del riesgo y el control (RCA) realizada por un tercero imparcial. Al hacerlo, los riesgos que son menores por naturaleza y los que son pequeños debido a los amplios sistemas de control se representan de la misma manera, lo que enmascara la dependencia de controles importantes para exposiciones de riesgo significativas. Aunque algunas empresas exigen pruebas de control antes de que los controles puedan evaluarse como satisfactorios y los riesgos inherentes puedan reducirse a niveles aceptables, las evaluaciones de riesgos y controles suelen ser cualitativas y basadas en juicios.

Otras empresas se limitan a creer lo que dice la empresa. En el proceso de backtesting de las organizaciones establecidas, los resultados de la evaluación de riesgos se comparan con la experiencia del incidente al final del plazo, que suele ser de un año; los incidentes y las pérdidas se comparan con la evaluación inicial.

Los ejercicios de RCSA son ahora un elemento básico en el arsenal de los gestores de riesgos operativos y son la principal forma en que las empresas evalúan el riesgo operativo. A menudo se llevan a cabo internamente con la ayuda de la función de riesgo. Se recomienda que los gestores de riesgos apoyen los talleres de evaluación de riesgos dirigidos por la empresa y faciliten el diálogo y la reflexión para las empresas que aún están desarrollando sus prácticas de gestión de riesgos. Los resultados de las evaluaciones deben registrarse y remitirse a los responsables directos para su aprobación y firma. Los responsables directos se encargan de aprobar y llevar a cabo las recomendaciones formuladas en el análisis.

Los ejercicios de RCSA deben proporcionar a los gerentes de línea y a los gestores de riesgos los siguientes resultados:

- a. Exposiciones a riesgos clave (riesgos inherentes): un resumen del alcance de las consecuencias en caso de que falten controles importantes o estos funcionen mal.
- b. Una evaluación de los controles de investigación y prevención que reducen la exposición al riesgo a niveles residuales.

- c. Estimaciones de las pérdidas previstas, o los efectos más probables y la probabilidad de que esos riesgos se manifiesten en condiciones y controles habituales de la empresa.
- d. Estimaciones del déficit o la pérdida por estrés, que son una estimación negativa del impacto si el riesgo se materializa en un entorno empresarial desfavorable y/o en caso de múltiples fallos de control. Estas estimaciones pueden tener un impacto más acorde con el riesgo inherente, pero es menos probable que se produzcan (caso adverso).
- e. Una lista de planes de acción adicionales para reducir cualquier riesgo persistente que supere la tolerancia al riesgo. El resultado principal de una RCSA es el siguiente: ¿Necesitamos hacer más? «Lo importante es lo que debemos hacer; la evaluación de riesgos no es importante», como afirmó una vez un gestor de riesgos de una empresa tecnológica altamente protegida.

Determinar si el entorno de control de una unidad o actividad concreta se ajusta al apetito de riesgo de la empresa es el objetivo principal de las autoevaluaciones de riesgos y controles.

Mantener todo igual y vigilar la actividad son las únicas medidas que hay que tomar si la respuesta es afirmativa. Si la respuesta es negativa, se requieren planes de acción para mitigar el riesgo adicional. Reducir la exposición al riesgo limitando los volúmenes de transacciones, restringiendo los derechos de acceso, renovando o mejorando los controles actuales y contratando seguros externos son algunas alternativas a la implementación de controles, que no es la única forma de mitigar el riesgo. Los planes de acción deben incluir fechas, hitos y propietarios de negocios. Al igual que las recomendaciones de auditoría, los planes se supervisan y se informa sobre ellos.

En las empresas consolidadas, los ejercicios de RCSA suelen realizarse una vez al año y actualizarse tras cada evento desencadenante, es decir, cualquier cambio notable y pertinente en el entorno de riesgo de la empresa. Normalmente se trata de un evento en la empresa que altera la forma en que se percibe el riesgo, como ciberataques, fallos de terceros, prácticas comerciales deshonestas o sanciones por mala conducta. (2019, Ariane C.)

Calificaciones de impacto, probabilidad y evaluaciones

RCSA es un ejercicio sencillo que utiliza una herramienta sencilla. Las evaluaciones basadas en juicios usando un mapa de calor son accesibles para casi cualquier persona. Sin embargo, la salida de alta calidad es culto a lograr por una serie de razones, incluida la subjetividad de los juicios, sesgos y la imposibilidad de comparar resultados. El principal desafío es lograr una comparación de resultados óptimos, lo que significa asegurarse de que las definiciones de probabilidad e impactos sean calibradas para que los riesgos "altos" para algunos no se consideran "bajos" para otros. Sin evaluaciones comparables, no hay un orden de riesgo y, por lo tanto, no hay una priorización adecuada de las acciones de gestión de riesgos. (Ariane C, 2019)

Puntuaciones de impacto, probabilidades y evaluaciones

RCSA es un ejercicio sencillo que utiliza una herramienta sencilla. Las evaluaciones basadas en juicios usando un mapa de calor son accesibles para casi cualquier persona. Sin embargo, la salida de alta calidad es culto a lograr por una serie de razones, incluida la subjetividad de los juicios, sesgos y la imposibilidad de comparar resultados. El principal desafío es lograr una comparación de resultados óptimos, lo que significa asegurarse de que las definiciones de probabilidad e impactos sean calibradas para que los riesgos "altos" para algunos no se consideran "bajos" para otros. Sin evaluaciones comparables, no hay un orden de riesgo y, por lo tanto, no hay una priorización adecuada de las acciones de gestión de riesgos. (Ariane C, 2019)

Definición de impacto

Los efectos financieros no son las únicas consecuencias de los eventos de riesgo operativo; los incidentes de interrupción de procesos suelen dar lugar a tiempos de reparación, afectar a la experiencia del cliente, provocar un escrutinio regulatorio y dañar la reputación. La mayoría de las empresas evalúan ahora los riesgos en función de sus cuatro efectos potenciales: financiero, regulatorio, de clientes y de reputación. Las siguientes son variaciones típicas: reputación, clientes, prestación de servicios, financieros y normativos. La mayoría de las evaluaciones de efectos en el pasado se basaban en un sistema de calificación de cinco puntos que iba de «insignificante» a «catastrófico».

Hoy en día se utiliza con más frecuencia una escala de cuatro puntos, y el punto más bajo de la antigua escala solía estar muy lejos. El punto más bajo de la antigua escala se elimina con frecuencia, y hoy en día prevalece la escala de cuatro puntos. En realidad, se puede cuestionar el valor de dedicar tiempo, energía y dinero a la evaluación de riesgos con efectos «insignificantes». Además, la utilidad de emplear el RCSA para los riesgos menores inevitables que forman parte de la actividad empresarial es objeto de debate. Las pérdidas menores y recurrentes son «pérdidas esperadas» y se contabilizan mejor en la base de costes y, en consecuencia, en el precio de la actividad.

Las escalas de impacto se presentan tanto de forma cualitativa (limitada/significativa) como cuantitativa (porcentajes), en lugar de en términos absolutos (importe en dólares o número de consumidores afectados). Aunque el uso de definiciones relativas es un poco más difícil, ya que los encuestados pueden no entender cuánto es el uno por ciento del presupuesto en dólares, son mucho más flexibles cuando se trata de unidades de evaluación de riesgos de distintos tamaños.

El uso de una única escala de calificación de riesgos para toda la organización o la posibilidad de utilizar múltiples escalas es un tema de debate importante en el proceso de RCSA. Excepto en las empresas más pequeñas, es casi inevitable que se establezcan umbrales altos irrelevantes para las líneas de negocio y divisiones más pequeñas si se mantiene el mismo conjunto de rangos de impacto para toda la empresa. (Ariane C, 2019)

Escala por tipo de impacto

Clasificación de Impacto del Riesgo Operacional

Clasificación	Financiero	Prestación de servicios	Clientes y reputación	Regulador
Extremo	más del 25 % del presupuesto anual	Efectos significativos en las partes interesadas internas y externas debido a una interrupción crítica del servicio.	Daño sustancial y potencialmente duradero a la credibilidad y reputación de la empresa entre numerosas partes interesadas.	Incumplimiento grave que da lugar a multas cuantiosas y a la atención de las autoridades reguladoras.
Mayor	>5–25% de presupuesto	Interrupción grave del servicio que provoca daños externos y una crisis en la gestión interna y las relaciones con los clientes.	Numerosos clientes o partes interesadas afectados deben participar activamente en el incidente y su limpieza.	Infracciones que dan lugar a planes de reparación y daños ante el regulador, independientemente de que se impongan multas o no.
Moderar	> 0,5–5% de presupuesto	Interrupción significativa del servicio; sin embargo, aparte de las molestias, no hay repercusiones graves para las partes interesadas.	Efecto menor y de corta duración sobre la reputación entre un pequeño grupo de partes interesadas y clientes, resuelto mediante la gestión de incidentes.	Hay algunas infracciones o retrasos en el cumplimiento normativo que deben solucionarse de inmediato, pero que no tienen efectos a largo plazo.
Bajo	Menos del 0,5 % del presupuesto anual (coste o beneficio, dependiendo del tipo de instalación).	No se aprecia ninguna interrupción en el servicio externo.	Sin efecto fuera del entorno interno.	Infracción administrativa leve que tiene poca repercusión en la imagen o de la empresa ante el regulador.

Lo que puede tener un gran impacto a nivel de división puede tener un impacto menor a nivel de grupo, incluso en empresas financieras de tamaño medio. Del mismo modo, una oficina o departamento regional puede experimentar un impacto elevado en comparación con lo que sería moderado para el grupo.

Muy pocas empresas mantienen una única matriz RCSA para toda la organización.

Es posible que no haya suficientes herramientas de evaluación de riesgos pertinentes para las unidades de negocio si solo se emplea una matriz a nivel de grupo. Es bastante difícil agregar cientos de miles de riesgos granulares cuando se utiliza una única matriz RCSA que sea pertinente a nivel de proceso. Como era de esperar, el uso de varios conjuntos de escalas de efecto se ha vuelto más frecuente en las mejores prácticas. Por lo general, hay dos: uno para las unidades de negocio y otro para el grupo, que recopila los resultados de una evaluación de riesgos descendente. Además, muchas empresas permiten a sus unidades de negocio crear sus propias herramientas, permitiéndoles utilizar su propio conjunto de criterios de impacto. Sin embargo, al comparar los resultados, este método dificulta la correspondencia. (Ariane C, 2019)

Definición de probabilidad

Las escalas de probabilidad se definen más comúnmente en términos de períodos de tiempo: "ocurre una vez en x años ". Aunque intuitiva y fácil de discutir, esta definición puede ser un poco errónea líder como realmente significa: "ocurre una vez si el próximo año se reproduce x veces".

Cuando los gerentes de riesgo hablan de un evento de 1 en 10 años, en realidad se refieren a un evento con un 10% de posibilidades de que ocurra el próximo año. Es particularmente importante estar consciente de esta distinción al evaluar los riesgos que están evolucionando rápidamente, como los ciberataques, la tecnología, cambios lógicos o sanciones reglamentarias.

Cualitativo clasificación	Regularidad de ocurrencia	Probabilidad de ocurrencia porcentual (horizonte de un año)	Significado	Guía
Alto	Un año o menos	superior al 50 %	Lo más probable es que ocurra en un año.	Dado que las pruebas históricas sugieren que este tipo de acontecimientos se producen una o más veces al año, es probable que vuelva a ocurrir durante el próximo año.

Cualitativo clasificación	Regularidad de ocurrencia	Probabilidad de ocurrencia porcentual (horizonte de un año)	Significado	Guía
Medio	> De uno a cinco años	Entre el diez y el cincuenta por ciento.	Es probable que esto ocurra a medio plazo.	Probablemente ocurrirá al menos una vez cada cinco años (por ejemplo, el horizonte del plan estratégico).
Bajo	> 5-20 años	2,5–10%	No es probable que suceda en situaciones corporativas típicas.	La probabilidad de que se produzca un incidente de este tipo en el plazo de un año es inferior al 10 %, lo que supone una posibilidad remota.
Raro	> 20 años	<2,5%	Salvo en casos extremadamente raros, no debería ocurrir.	Es muy poco habitual, aunque en circunstancias excepcionales puede ocurrir. Aunque aún no ha sucedido en la empresa, es una posibilidad que hay que tener en cuenta.

Esta es una ilustración de una escala de probabilidad. Una vez más, la escala de 5 puntos ha dado paso a una escala de 4 puntos en el uso habitual. Para evitar interpretaciones contradictorias al evaluar los riesgos, los facilitadores del taller deben asegurarse de que todos los que participan en la evaluación de riesgos utilicen las mismas definiciones. (Ariane, 2019)

El capital económico y la gestión de riesgos trabajando juntos

El control de riesgos ha mejorado significativamente con la distribución de capital económico verificado y factual. No se trata de una «nueva religión en la ciudad». Según un alto ejecutivo de una de las instituciones del centro financiero, la distribución del capital económico es también un

ejercicio de cumplimiento normativo. «Reestructuraremos nuestra cartera independientemente de los requisitos». La conclusión es que esta institución financiera:

- Puede cumplir con todas las regulaciones;
- El capital regulatorio es solo una parte de los gastos operativos; y
- Al pasar a una calificación crediticia, el banco ya ha reducido la cantidad de riesgo crediticio en su cartera.

Naturalmente, es más difícil convertir a una calificación crediticia más alta en los mercados altamente competitivos del siglo XXI. El capital económico se caracteriza por el riesgo crediticio y el riesgo de mercado. (Chorafas 2004)

Coste total de optimización del riesgo: una estrategia por fases

Los expertos que deseen maximizar la estrategia de transferencia de riesgos de una empresa pueden encontrar útil el siguiente proceso general.

Fase 1: Realizar la agregación y el análisis de riesgos.

Utilizando datos accesibles, evaluaciones moderadas de subgrupos individuales o evaluaciones objetivas, el análisis de riesgos tiene como objetivo identificar y cuantificar todos los factores de riesgo pertinentes. Con el fin de caracterizar el alcance del riesgo residual y la cobertura de capital necesaria, así como el margen de incertidumbre de las cifras de planificación a lo largo del tiempo, se lleva a cabo la agregación de riesgos utilizando estos datos mediante simulación.

Fase 2: Registrar las herramientas de gestión de riesgos y el inventario de riesgos.

Todas las estrategias de gestión de riesgos se han documentado y evaluado a lo largo de esta fase. Los factores de riesgo que se transmiten para los costes correspondientes y el grado de retención de riesgo ficticio deben registrarse explícitamente para los sistemas de transferencia de riesgos.

Fase 3: Determinar cómo se estructura la política de respuesta al riesgo.

La empresa debe determinar a nivel de política qué factores de riesgo deben cubrirse sin lugar a dudas con sus propias finanzas una vez que todos los factores de riesgo pertinentes se hayan registrado en el inventario y evaluado. Se buscan mecanismos de transferencia potenciales y técnicas de transferencia de riesgos para todos los demás factores de riesgo.

Fase 4: Elegir un marco para la evaluación.

Es necesario establecer un marco objetivo para la toma de decisiones y el análisis del rendimiento con el fin de evaluar estrategias alternativas y la eficacia de los instrumentos de transferencia de riesgos. Este marco debe crearse de manera que destaque claramente el coste de los mecanismos de transferencia de riesgos, así como sus diversas características, como las exclusiones y el nivel de retención de riesgos, por supuesto.

Fase 5: Elegir una combinación de instrumentos adecuada.

Se pueden tomar decisiones sensatas y casi óptimas sobre la estructura ajustada de los mecanismos de transferencia de riesgos cuando se han determinado todas las opciones y sus correspondientes perfiles de rendimiento y riesgo. Esto sugiere que la empresa seleccione la combinación de opciones que mejor se adapte a su estrategia y patrimonio neto, en lugar de limitarse a la opción u opciones menos costosas. Por supuesto, también se pueden tener en cuenta concesiones temporales. A continuación, se calcula el TCOR como la suma del coste de transferencia de riesgos mencionado anteriormente y las contribuciones individuales a la posición de riesgo global de la empresa.

Fase 6: Poner en marcha el plan de transferencia de riesgos.

En esta última etapa es necesario definir los detalles y negociar los plazos y la redacción de los distintos mecanismos de transferencia de riesgos con los inversores y los socios contractuales. Como se ha mencionado anteriormente, los principales elementos que pueden dar lugar a condiciones comerciales muy rentables en los contratos de transferencia de riesgos son el «empaquetado» de los factores de riesgo y la determinación precisa de las secciones de riesgo retenidas. (N.Gregoriou, 2009)

Problemas y obstáculos en la gestión del riesgo operativo

A pesar de las ventajas, la mayoría de las instituciones se enfrentan a diversos problemas y obstáculos. Identificar y calcular el grado de exposición al riesgo operativo es una de las tareas más difíciles (Young, Blacker et al., 1999; Carol, 2000). Las instituciones pueden cuantificar su exposición al riesgo operativo utilizando datos sobre pérdidas y opiniones de expertos (Carol, 2000; Brink, 2001; Cruz, 2002). La exposición al riesgo operativo se define como «una estimación de las pérdidas operativas potenciales a las que se enfrenta la institución con un nivel de solidez coherente con un nivel de confianza del 99,9 % durante un período de un año» (BCBS, 1998; BCBS, 2003b). Grinsven (2007)

Problemas con la pérdida de datos

Según Cruz, Coleman et al. (1998), Brown, Jordan et al. (2002), Hoffman (2002) y Ramadurai, Beck et al. (2004), el riesgo operativo se mide utilizando datos sobre pérdidas. Se utilizan varias propiedades para recopilar datos sobre pérdidas derivadas del riesgo operativo. Se puede distinguir entre datos internos y externos sobre pérdidas. A pesar de considerarse la fuente de información más importante (Brink, 2001; Haubenstock, 2001; Harmantzis, 2003), los datos internos sobre pérdidas suelen ser insuficientes para evaluar el riesgo operativo por las siguientes razones: • Los datos internos sobre pérdidas son escasos. Muchas empresas financieras solían evitar recopilar datos internos sobre pérdidas por diversas razones, entre ellas cuestiones culturales, comportamiento estratégico y motivos económicos.

En lugar de recopilar datos cuantitativos de alta calidad sobre pérdidas internas, el objetivo era simplemente identificar y gestionar el riesgo operativo (RMA, 2000; Hoffman, 2002; Harmantzis, 2003; Tripp, Bradley et al., 2004). También es poco probable que una institución financiera haya tenido suficientes eventos de pérdidas para cuantificar el riesgo operativo (O'Brien, Smith et al.,

1999; Young, Blacker et al., 1999; Hiwatashi y Ashida, 2002). Dado que las pérdidas no están vinculadas a información contextual, los datos internos suelen ser de baja calidad, e incluso cuando una institución financiera ha registrado pérdidas, la calidad suele ser demasiado baja (Karow, 2002; Harmantzis, 2003). Además, el pasado no siempre es un buen indicador del futuro (Toft y Reynolds, 1997).

Al añadir datos externos sobre pérdidas a sus datos internos, las organizaciones financieras pueden ampliar el tamaño de la muestra y sortear estos problemas. Sin embargo, existen varios problemas metodológicos a la hora de utilizar datos externos sobre pérdidas para evaluar el riesgo operativo, entre ellos:

Fiabilidad: debido a las posibles diferencias en factores como el tamaño de la institución financiera, su alcance, sus procedimientos comerciales y su cultura, los datos externos sobre pérdidas suelen tener una fiabilidad demasiado baja (O'Brien, Smith et al., 1999; Hulet y Preston, 2000; Frachot y Roncalli, 2002).

Coherencia: los datos externos sobre pérdidas son propensos al sesgo y al truncamiento y pueden ofrecer una imagen simplificada de una situación compleja (Young, Blacker et al., 1999; Baud, Frachot et al., 2002).

La agregación de datos externos sobre pérdidas suele ser difícil debido a problemas de calidad (Carol, 2000; Hiwatashi y Ashida, 2002; Rosengren, 2003), disponibilidad (Sih, Samad-Khan et al., 2000; Ernst & Young, 2003), relevancia (Carol, 2000; Walter, 2004) y aplicabilidad (Harris, 2002). Grinsven (2007)

Retos a la hora de tomar decisiones expertas

Cuando las estadísticas internas y externas sobre pérdidas no ofrecen información adecuada, fiable y satisfactoria para calcular la exposición de las instituciones financieras al riesgo operativo, el criterio experto puede ser crucial (Carol, 2000; RMA, 2000; Cruz, 2002; BCBS, 2003b).

Según Clemen y Winkler (1999) y Cooke y Goossens (2004), el juicio experto es «el grado de convicción, basado en el conocimiento y la experiencia, que un experto tiene al responder a determinadas preguntas sobre un tema». En muchos sectores, el uso del juicio experto para determinar y cuantificar el grado de incertidumbre del riesgo es cada vez más popular. Véase, por ejemplo, Bigün (1995) y la Administración Federal de Aviación (FAA, 2000) para el sector de la aviación; Muellermann y Oktem (2002) y Ramadurai, Beck et al. (2004) para el sector financiero; Kaplan (1990) y Genuchten, Dijk et al. (2001) para el sector de las tecnologías de la información; Cooke y Goossens (2002) para el sector nuclear; Murphy y Winkler (1974) para el sector meteorológico; y la Fuerza Aérea (1997) para el sector de la defensa. Además, el uso del juicio experto puede ayudar a las instituciones financieras a evitar pérdidas catastróficas mediante la incorporación de actividades prospectivas (Carol, 2000; Hiwatashi y Ashida, 2002; Chappelle, Crama et al., 2004).

La aplicación del juicio de los expertos se lleva a cabo normalmente en un entorno grupal con varios expertos, lo que se conoce como autoevaluaciones facilitadas por grupos, o en un entorno grupal con múltiples expertos, lo que se conoce como autoevaluaciones individuales. Preguntar a un

experto cuál cree que es la exposición de las instituciones financieras al riesgo operacional en un determinado proyecto o proceso empresarial no es lo mismo que realizar una autoevaluación (Coleman, 2000; Cruz, 2002). Dada su naturaleza multifacética, es bastante improbable que incluso un profesional experimentado pueda anticipar todos los riesgos operativos. En cambio, se necesitan las opiniones de varios expertos para proporcionar a una institución financiera los datos que necesita para calcular su exposición al riesgo operacional en función del grado de confianza.

Sin embargo, según Coleman (2000), el 70 % de las organizaciones evaluadas utilizan autoevaluaciones.

Según otro estudio realizado por Andersen (2001), el 52 % de los encuestados utiliza evaluaciones presenciales facilitadas por grupos, mientras que el 82 % utiliza autoevaluaciones individuales. Raft International plc (2002) obtuvo resultados similares al encuestar a profesionales del sector de los servicios financieros de todo el mundo. Según sus conclusiones, el 81 % de las personas se evalúan a sí mismas. Lamentablemente, este estudio no aclara si las evaluaciones son individuales o grupales. Estos resultados coinciden bastante con los de GAIN (2004), que muestran que el 51,2 % de los participantes utilizan entrevistas y/o talleres facilitados. Además, según otra encuesta de Ernst & Young sobre bancos holandeses, el 75 % de los bancos grandes y medianos emplean evaluaciones presenciales facilitadas por grupos, mientras que el 50 % de los bancos grandes utilizan autoevaluaciones individuales (Ernst & Young, 2003). Aunque las autoevaluaciones individuales son ahora el método más común, las autoevaluaciones grupales asistidas están ganando popularidad (Andersen, 2001).

Muy pocas instituciones utilizan evaluaciones para obtener los datos necesarios para estimar su exposición, a pesar de que obtienen puntuaciones altas en las autoevaluaciones individuales y grupales.

Riesgo operacional (Finlay & Kaye, 2002; Carol, 2000; Brink, 2001). Ernst & Young, 2003; Harmantzis, 2003; Ramadurai, Beck et al., 2004; Tripp, Bradley et al., 2004; Anderson, 1998; Young, Blacker et al., 1999; Carol, 2000; Finlay y Kaye, 2002; Karow, 2002) son solo algunos de los numerosos obstáculos que contribuyen a ello (Grinsven, 2007).

El apetito por el riesgo es la cantidad de riesgo que una empresa está dispuesta a asumir dentro de los parámetros de su tolerancia al riesgo con el fin de alcanzar sus objetivos. (Superintendencia Bancaria, 2017)

Beneficiario final. - De conformidad con la Resolución N.º 6420-2015 de la SBS sobre la adquisición de participaciones en el capital social de empresas supervisadas y propietarios significativos. (Superintendencia Bancaria, 2017)

La capacidad de riesgo es la cantidad máxima de riesgo que una empresa puede asumir en función de sus recursos disponibles, los requisitos legales y los compromisos contractuales. (Superintendencia Bancaria, 2017)

Una sede central puede ser o no una sociedad holding, pero es una persona jurídica o entidad que tiene autoridad sobre otras personas jurídicas o empresas. De acuerdo con la Resolución N.º 5780-

2015 de la SBS, Normas Especiales sobre Partes Relacionadas y Grupos Económicos, el control se interpreta a estos efectos. (Superintendencia Bancaria, 2017)

Los paracaídas dorados son contratos entre una empresa y los miembros de su consejo de administración y sus empleados que les garantizan una indemnización, independientemente de su rendimiento, en caso de que los nuevos accionistas los despidan o impidan su despido si la propiedad y/o el control de la empresa pasa a otro grupo de accionistas. (Superintendencia de Banca, 2017)

El comportamiento en el mercado se refiere a la forma en que las empresas interactúan con los consumidores en lo que respecta a la prestación de servicios y productos financieros, la transparencia de la información y la gestión de las reclamaciones. (Superintendencia de Banca, 2017)

Se produce un conflicto de intereses cuando una persona o el órgano de gobierno de la empresa se enfrenta a opciones de comportamiento contradictorias porque, entre otras razones, sus intereses no coinciden con los de la empresa. (Superintendencia de Banca, 2017)

El control interno es un procedimiento que siguen el consejo de administración, la dirección y los empleados y que tiene por objeto ofrecer un nivel razonable de garantía en el cumplimiento de los objetivos relativos a la eficacia, la eficiencia y las normas aplicables. (Superintendencia de Banca, 2017)

Un director que es elegido en función de su independencia financiera y su prestigio profesional y que no tiene ninguna afiliación con la empresa, su dirección, su grupo económico o sus principales accionistas definidos estos últimos como aquellos que poseen el cinco por ciento (5 %) o más de las acciones de la empresa y no ha tenido ninguna en los tres años anteriores a su nombramiento. Las Normas Especiales sobre Afiliación y Grupos Económicos, autorizadas por la Resolución SBS N.º 5780-2015, definen la afiliación.

Consejo de Administración. Cuando se menciona el consejo de administración, también se refiere a cualquier órgano de gobierno comparable.

Un evento es un suceso o una secuencia de sucesos que pueden ser internos o externos a la organización, tener la misma causa y ocurrir al mismo tiempo.

La gestión integral de riesgos es un proceso utilizado por el consejo de administración, la dirección y los empleados de toda la organización y en la formulación de su estrategia. Su objetivo es reconocer los posibles eventos que podrían tener un impacto en la empresa, gestionarlos de acuerdo con su apetito de riesgo y ofrecer un nivel razonable de garantía con respecto al cumplimiento de sus objetivos.

El gobierno corporativo es el conjunto de procedimientos, directrices, normas y prácticas que establecen cómo se gestiona una organización o grupo.

Se consideran acontecimientos importantes aquellos que podrían afectar significativamente a la situación financiera de la empresa o al logro de sus objetivos.

El impacto es la medida, ya sea cualitativa o cuantitativa, de los efectos de un acontecimiento. Por lo general, se describe en términos monetarios, como «pérdidas financieras».

Junta General de Accionistas: cualquier mención a la junta general de accionistas u otras organizaciones comparables. La Ley General y la Ley General de Sociedades Anónimas describen sus principales competencias.

Ley N.º 26887, la Ley General de Sociedades y las normas que la modifican.

Ley General: La Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N.º 26702, y sus normas modificatorias, así como la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros.

Límites de riesgo: El importe máximo de riesgo, determinado por el apetito, debería cuantificarse idealmente por líneas de negocio, tipos de riesgo, concentraciones u otras métricas adecuadas a la complejidad de los servicios y operaciones de la empresa, así como al sector al que pertenece.

Manuales de gestión de riesgos: documentos que describen las funciones, obligaciones, normas, técnicas y protocolos establecidos para identificar, evaluar, tratar, controlar, informar y vigilar los riesgos empresariales.

Los manuales de organización y funciones son documentos que describen la estructura organizativa de una empresa, los objetivos y funciones de sus unidades, y las funciones y responsabilidades de sus empleados.

Manuales de políticas y procedimientos: son documentos que describen las funciones, los deberes, las políticas, los métodos y los procedimientos que la organización ha establecido para las operaciones de cada una de sus unidades, incluida la gestión de riesgos.

Un nuevo producto es aquel que la empresa introduce por primera vez o una modificación de un producto existente que altera drásticamente su perfil de riesgo.

Transacciones con partes vinculadas: de acuerdo con la definición que figura en la Resolución SBS N.º 5780-2015, que aprueba las Normas Especiales sobre Partes Vinculadas y Grupos Económicos.

Se consideran **funcionarios clave** aquellos que están cubiertos por la Resolución SBS N.º 1913-2004, Normas Complementarias sobre la Elección de Directores, Gerentes y Auditores Internos, en cumplimiento de la Circular SBS N.º G-0119-2004, Normas para el Registro de Directores, Gerentes y Funcionarios Clave - REDIR.

Proceso: Conjunto de acciones, funciones y pasos planificados y repetitivos que conducen al resultado deseado.

Productos: Bienes y/o servicios que las empresas proporcionan a los consumidores.

Normativa: Normativa sobre gestión integral de riesgos y normativa sobre gobierno corporativo.

Remuneración fija: Compensación que un empleado recibe de forma regular, por ejemplo, semanal, quincenal o mensual, y cuya cuantía y periodicidad son fijas.

Cualquier compensación que no sea fija se denomina **compensación variable**.

A cambio de los servicios prestados a la empresa, **la remuneración** abarca todas las ventajas pagadas, pagaderas o entregadas por la empresa o en su nombre. Tanto las recompensas monetarias como las no monetarias pueden incluirse en esta remuneración.

Dada la incertidumbre inherente al futuro, **la garantía razonable** se refiere al grado de certeza que una empresa puede tener con respecto al logro de sus objetivos, teniendo en cuenta que siempre pueden ocurrir acontecimientos importantes que no se prevén o no se reconocen a tiempo.

Servicios de consultoría: Servicios de asesoramiento, orientación y servicios relacionados ofrecidos a los usuarios, acordados con ellos en cuanto a su naturaleza y alcance, y destinados a mejorar los procedimientos de gobernanza, gestión de riesgos y control de la organización, sin que el auditor interno asuma funciones de gestión. Estas actividades incluyen, por ejemplo, formación, asesoramiento, orientación y facilitación.

Sistema de apetito de riesgo: conjunto de directrices, restricciones, funciones, deberes y procedimientos que se utilizan para definir, transmitir y realizar un seguimiento del apetito de riesgo.

Sistema de remuneración: conjunto de directrices, tácticas, procesos y herramientas que utiliza la empresa para pagar a sus empleados. Entre ellos se incluyen, entre otras cosas, las normas de evaluación, los calendarios de pago y las modalidades de pago.

La externalización es una técnica de gestión en la que una empresa contrata a un tercero para realizar una tarea que la propia empresa contratante podría realizar por sí misma.

Supervisión: Supervisión de los administradores de fondos de pensiones privados, seguros y banca.

Un **usuario** es una persona física o jurídica que utiliza o puede utilizar los productos de una empresa.

II.3. Marco conceptual (terminología)

Apetito de riesgo: La cantidad de riesgo que una empresa está dispuesta a asumir en nombre del valor y la rentabilidad.

Consejo de administración: El término «consejo de administración» también puede referirse a cualquier organización comparable.

Un incidente que da lugar a una o más pérdidas y cuya causa es el riesgo operativo se denomina **evento de pérdida por riesgo operativo**.

Información: cualquier tipo de registro que pueda procesarse, compartirse y guardarse, ya sea en formato electrónico, óptico, magnético o cualquier otro tipo de soporte.

Proceso: conjunto de acciones, tareas y pasos planificados y repetitivos que conducen al resultado deseado.

Reglamento de gestión integral de riesgos: la Resolución N.º 37-2008 de la SBS, de 10 de enero de 2008, autorizó el Reglamento de gestión integral de riesgos. Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos, Resolución SBS N.º 272-2017.

Riesgo legal: Posibilidad de pérdidas monetarias provocadas, entre otras cosas, por el incumplimiento de contratos o acuerdos, el incumplimiento involuntario de la normativa y variables externas como acciones legales y cambios normativos.

La externalización es una técnica de gestión en la que una empresa contrata a un tercero para realizar una tarea que la propia empresa contratante podría realizar por sí misma.

Supervisión: Supervisión de administradores de fondos de pensiones privados, seguros y banca.

Tolerancia al riesgo: El grado de fluctuación que la empresa está dispuesta a aceptar en caso de que no se alcancen los objetivos empresariales establecidos.

El riesgo operativo (Superintendencia de Banca, 2009) es la posibilidad de que se produzcan pérdidas como resultado de procedimientos insuficientes, errores de los empleados, fallos informáticos o circunstancias externas. El riesgo estratégico y el riesgo reputacional no se incluyen en esta definición, pero sí el riesgo legal.

Factores que causan el riesgo operativo (Superintendencia de Banca, 2009) Procedimientos internos

Las empresas deben gestionar adecuadamente los riesgos asociados a los **procesos internos** que se utilizan para llevar a cabo las operaciones y los servicios. Estos riesgos incluyen los relacionados con un diseño inadecuado de los procesos o con políticas y procedimientos insuficientes o inexistentes que podrían dar lugar a un rendimiento inferior al esperado o a la suspensión de las operaciones y los servicios.

Empleados

La formación inadecuada, el descuido, los errores humanos, el sabotaje, el fraude, el robo, los paros laborales y la pérdida de datos confidenciales son solo algunos de los riesgos que las empresas deben gestionar adecuadamente en lo que respecta a sus empleados.

Tecnología de la información

Las empresas deben gestionar los riesgos que conlleva la tecnología de la información. Estos riesgos incluyen problemas con la calidad de la información, inversión insuficiente en tecnología y fallos en el mantenimiento de la seguridad y la continuidad de los sistemas informáticos.

Circunstancias externas

Las empresas deben gestionar los riesgos asociados a acontecimientos externos que escapan a su control, como fallos en los servicios públicos, catástrofes naturales, ataques y actividades delictivas, entre otros.

Eventos de pérdida debidos al riesgo operativo (Superintendencia de Banca, 2009)

Las siguientes categorías pueden utilizarse para clasificar los eventos de pérdida por riesgo operativo:

El fraude interno se define como las pérdidas derivadas de cualquier tipo de actividad en la que participe al menos un empleado de la empresa y que tenga por objeto engañar, apropiarse indebidamente de activos o infringir leyes, normas o políticas de la empresa con el fin de obtener un beneficio ilegal.

Fraude procedente de fuentes externas. Pérdidas derivadas de cualquier tipo de actividad realizada por un tercero con la intención de defraudar, robar activos o infringir la ley con el fin de obtener una ventaja ilegal.

Seguridad en el lugar de trabajo y relaciones laborales: indemnizaciones por reclamaciones por lesiones personales, cuestiones relacionadas con la discriminación o la diversidad, y pérdidas derivadas de acciones que contravengan las leyes o los contratos laborales.

Clientes, productos y prácticas comerciales: pérdidas derivadas de la naturaleza o el diseño de un producto, o del incumplimiento involuntario o por negligencia de un compromiso comercial con clientes concretos (incluidas las obligaciones fiduciarias y de idoneidad).

Daños a activos físicos: pérdidas provocadas por catástrofes naturales u otros sucesos que causan daños o perjuicios a activos tangibles.

Fallos del sistema e interrupciones del negocio. Pérdidas provocadas por fallos del sistema e interrupciones del negocio.

Gestión, entrega y ejecución de procesos: pérdidas provocadas por errores cometidos en el procesamiento de transacciones o la gestión de procesos, así como en las interacciones con proveedores y socios comerciales.

Lo que debe hacer el **Consejo de Administración**

En lo que respecta a la gestión del riesgo operativo, el Consejo de Administración es responsable específicamente de las siguientes funciones:

- a. Especificar la política general de gestión del riesgo operativo.
- b. Reservar los fondos necesarios para una gestión adecuada del riesgo operativo, con el fin de contar con el personal, la infraestructura y la técnica adecuados.
- c. Establecer una estructura de incentivos que fomente una gestión adecuada del riesgo operativo y desaliente la asunción de riesgos injustificados.
- d. Aprobar el manual de gestión del riesgo operativo.
 - a. Comprender los principales riesgos operativos de la entidad y, si es posible, establecer niveles razonables de apetito y tolerancia al riesgo.
 - f. Crear un marco suficiente para la delegación de autoridad y la segregación de tareas en toda la organización.
 - g. Obtener un nivel razonable de confianza en que la empresa gestiona los riesgos operativos de manera eficaz y que los principales riesgos se mantienen dentro de los parámetros establecidos.

Funciones administrativas

La gestión del riesgo operativo debe ser implementada por la dirección general de conformidad con las directrices del Consejo de Administración.

Dentro de su ámbito de competencia y dentro de los parámetros de las políticas, procedimientos y restricciones especificados, los directores de las unidades organizativas empresariales o de apoyo se encargan de controlar el riesgo operativo.

Comité de Riesgos

Cuando procede, la gestión del riesgo operativo está cubierta por las responsabilidades del Comité de Riesgos descritas en el Reglamento de Gestión Integral de Riesgos.

Unidad de Riesgo

Las empresas pueden contar con una unidad de riesgo centralizada o unidades especializadas en la gestión de riesgos específicos, de conformidad con el Reglamento de Gestión Integral de Riesgos.

En este contexto, las siguientes tareas serán realizadas por la unidad de riesgo de la empresa o, si procede, por la unidad especializada en gestión de riesgos operativos:

- a. Formular recomendaciones sobre la política de gestión de riesgos operativos.
- b. Participar en la elaboración del Manual de Gestión de Riesgos Operativos y en su revisión continua.
- b. Crear la técnica de gestión del riesgo operativo.
- d. Fomentar y ayudar a otras divisiones empresariales a implementar el enfoque de gestión del riesgo operativo.
- e. Evaluar el riesgo operativo antes del lanzamiento de nuevos productos y siempre que se produzcan cambios importantes en el entorno informático u operativo.
- f. Crear y recopilar informes de gestión del riesgo operativo por unidades de negocio, de apoyo o de procesos.
- c. Determinar qué formación y distribución se requieren para una gestión adecuada del riesgo operativo.
- h. Tareas adicionales necesarias para llevar a cabo la función.

Para llevar a cabo de manera eficaz las tareas descritas en este artículo y mantener una autonomía suficiente entre el departamento responsable de las funciones de gestión del riesgo operativo y otras unidades de negocio o de apoyo, las empresas deben asignar recursos suficientes para la gestión del riesgo operativo.

Se requiere una función especializada en riesgo operativo para los bancos, las empresas financieras, las aseguradoras y las AFP. La Superintendencia puede considerar necesario el establecimiento de

una unidad especializada, dependiendo de la escala y la complejidad de las operaciones de la empresa.

Manual de gestión del riesgo operativo

El manual de gestión del riesgo operativo de una empresa debe abordar, como mínimo, los siguientes temas:

Políticas de gestión del riesgo operativo

El Consejo de Administración, la Dirección General, el Comité de Riesgos, la Unidad de Riesgos (o unidad especializada, si procede) y las unidades de negocio y de apoyo participan en la gestión del riesgo operativo.

Explicación de la metodología de gestión del riesgo operativo

Cómo y con qué frecuencia debe comunicarse la exposición al riesgo operativo de la empresa y de cada unidad de negocio al Consejo de Administración, a la Dirección General y a otras partes interesadas.

Una explicación general de la nueva operación, producto o servicio en cuestión, los riesgos detectados y las medidas que deben adoptarse para controlarlos son componentes obligatorios del proceso de aprobación de las propuestas de nuevas operaciones, bienes y servicios.

Metodología de gestión del riesgo operativo

Cuando se considera de manera integral, la técnica de gestión del riesgo operativo de la empresa debe tener en cuenta los elementos enumerados en el artículo 4 del Reglamento sobre gestión integral del riesgo.

Del mismo modo, deben cumplirse los siguientes requisitos:

- a. El enfoque debe aplicarse de manera uniforme en toda la organización.
- b. La empresa debe reservar fondos suficientes para aplicar su técnica en sus principales áreas de negocio, así como en sus procedimientos de control y apoyo.
- c. La implementación de la metodología debe incorporarse a los procedimientos de gestión de riesgos de la empresa.
- d. Para permitir el desarrollo continuo de la gestión del riesgo operativo, deben establecerse incentivos.
- e. La implementación de la metodología de gestión del riesgo operativo debe estar suficientemente documentada.
- f. Para garantizar el cumplimiento de la metodología de gestión del riesgo operativo, deben establecerse procedimientos.

Base de datos de eventos de pérdida

Una base de datos de incidentes de pérdida por riesgo operativo es necesaria para las empresas.

Cabe mencionar que un evento puede causar una o varias pérdidas, por lo que las empresas deben ser capaces de clasificar las pérdidas por evento.

La base de datos debe cumplir los siguientes requisitos:

Se deben crear políticas, procesos de captura y formación para el personal que participa en el proceso con el fin de registrar los eventos de pérdida que se originan en toda la organización.

a. Se deben documentar, como mínimo, los siguientes detalles sobre el incidente y las pérdidas relacionadas:

Código de identificación del evento.

Tipo de evento de pérdida.

Línea de negocio asociada, según líneas señaladas en el Anexo 2 del presente Reglamento para las empresas del sistema financiero, Anexo 3 para las empresas de seguros y Anexo 4 para las AFP. Deberán considerarse los niveles 1 y 2 de los cuadros señalados en los anexos. Estos cuadros podrán ser actualizados por la Superintendencia mediante Circular.

- Descripción corta del evento.
- Descripción larga del evento.
- Fecha de ocurrencia o de inicio del evento.
- Fecha de descubrimiento del evento.
- Fecha de registro contable del evento.
- Monto(s) bruto(s) de la(s) pérdida(s), moneda y tipo de cambio.
- Monto(s) recuperado(s) mediante coberturas existentes de forma previa al evento, moneda, tipo de cambio y tipo de cobertura aplicada.
- Monto total recuperado, moneda y tipo de cambio.
- Cuenta(s) contable(s) asociadas.

Identificación si el evento está asociado con el riesgo de crédito (para empresas del sistema financiero) o con el riesgo de seguros (para empresas del sistema de seguros).

En el caso de eventos con pérdidas múltiples, las empresas podrán registrar la información mínima requerida por cada pérdida, y establecer una forma de agrupar dicha información por el evento que las originó.

De otro lado, podrá registrarse información parcial de un evento, en tanto se obtengan los demás datos requeridos. Por ejemplo, podrá registrarse primero el monto de la pérdida, para posteriormente añadir las recuperaciones asociadas.

Deben definirse y documentar criterios objetivos para asignar los eventos de pérdida a los tipos de evento señalados en el Anexo 1 del presente Reglamento, así como a las líneas de negocio

señaladas en los Anexos 2, 3 y 4. Asimismo, deben definirse criterios específicos para aquellos casos en que un evento esté asociado a más de una línea de negocio.

Debe definirse un monto mínimo de pérdida a partir del cual se registrará un evento en la base de datos. Al respecto, se fija un monto mínimo de 3 000 nuevos soles para los bancos, las financieras, las compañías de seguros y las AFP, y de 1 000 nuevos soles para el resto de empresas. Las empresas podrán establecer un monto mínimo inferior al indicado, teniendo en cuenta su volumen de operaciones y complejidad asociada. La Superintendencia podrá actualizar el monto mínimo definido por medio de Circular.

Debe definirse un monto mínimo de pérdida a partir del cual deberá contarse con un expediente físico o electrónico que contenga información adicional a la solicitada en el literal b. y que permita conocer el modo en que se produjo el evento, características especiales y otra información relevante, así como las acciones que hubiera tomado la empresa, incluyendo entre otras las mejoras o cambios requeridos en sus políticas o procedimientos. Dicho monto mínimo deberá ser aprobado por el Comité de Riesgos. La Superintendencia podrá establecer posteriormente un monto mínimo de carácter general.

Código para identificar el evento.

Tipo de incidente de pérdida.

Negocio relacionado, tal como se define en las líneas enumeradas en el Anexo 2 de estas normas para negocios del sistema financiero, el Anexo 3 para compañías de seguros y el Anexo 4 para AFP. Es necesario tener en cuenta los Niveles 1 y 2 de las tablas que figuran en los anexos. La Superintendencia puede emitir una Circular para actualizar estas tablas.

- Una breve sinopsis de la ocasión.
- Una descripción detallada del evento.
- La fecha en que comenzó o ocurrió el incidente.
- La fecha en que se descubrió el suceso.
- La fecha del registro contable del evento.
- La moneda y el tipo de cambio, así como el importe o importes brutos de la pérdida.
- El tipo de cobertura, la moneda, el tipo de cambio y el importe o importes recuperados a través de la cobertura previa al evento.
- El importe total recuperado, junto con el tipo de cambio y la moneda.
- Cuenta o cuentas contables relacionadas.

Determinar si el incidente está relacionado con el riesgo de seguro (para las empresas del sistema de seguros) o con el riesgo de crédito (para las empresas del sistema financiero).

Cuando hay varias pérdidas, las empresas pueden documentar los datos mínimos necesarios para cada pérdida y diseñar un método para clasificar estos datos según el evento que los haya producido.

Sin embargo, siempre que se obtenga el resto de la información necesaria, es posible registrar solo una parte de un evento. Por ejemplo, se puede anotar primero el importe de la pérdida y, a continuación, las recuperaciones relacionadas.

La asignación de los eventos de pérdida a las categorías de eventos especificadas en el anexo 1 del presente Reglamento y a las líneas de negocio especificadas en los anexos 2, 3 y 4 requiere la definición y documentación de criterios objetivos. Del mismo modo, cuando un evento está relacionado con varias líneas de negocio, es necesario establecer criterios específicos.

Un evento se introducirá en la base de datos si no se especifica un importe mínimo de pérdida. A este respecto, los bancos, las empresas financieras, las compañías de seguros y las AFP deben pagar un mínimo de 3000 nuevos soles, mientras que el resto de empresas deben pagar 1000 nuevos soles. Dado su volumen operativo y la complejidad asociada, las empresas pueden optar por una cantidad mínima inferior a la mencionada. La suma mínima especificada en una circular puede ser actualizada por la Superintendencia.

Se debe mantener un archivo físico o electrónico con más información que la solicitada en el párrafo b por encima de un monto mínimo de pérdida. Esta información debe permitir comprender cómo ocurrió el evento, cualquier característica única y otros detalles pertinentes. También debe destacar las acciones de la empresa, como cualquier ajuste o mejora necesaria en sus políticas o procesos. El Comité de Riesgos debe aprobar este monto mínimo. La Superintendencia puede establecer entonces un monto mínimo general.

Subcontratación (Superintendencia Banca, 2017)

Características generales Las empresas y personas físicas cuyas obligaciones se describen en los reglamentos y otras normas son plenamente responsables de los resultados de los procedimientos que se subcontratan a terceros, y el incumplimiento puede dar lugar a sanciones. Además, deben garantizar que cualquier información que se les facilite se mantenga privada y secreta.

Externalización a gran escala

Se entiende por externalización significativa aquella que podría poner en grave peligro los ingresos, la solvencia o la continuidad operativa de la empresa en caso de fallo o suspensión del servicio. A efectos de esta normativa, se considerará significativa la externalización de una o varias funciones de gestión de riesgos. Todo proyecto de externalización importante requiere que se realice un análisis de riesgos exhaustivo y se presente al consejo de administración para su aprobación. En los casos de externalización significativa, las empresas deben asegurarse de que los contratos que firman con los proveedores pertinentes contengan disposiciones que permitan a las empresas, a la empresa de auditoría externa, a la unidad de auditoría interna y a la Superintendencia o al personal designado por ella revisar adecuadamente el servicio en cuestión.

(Superintendencia de Banca, 2009) Externalización

Las empresas deben establecer políticas y procedimientos adecuados para evaluar, supervisar y controlar las actividades externalizadas con el fin de gestionar los riesgos operativos relacionados con la externalización. Estas políticas y procedimientos tendrán en cuenta lo siguiente: a. el proceso de selección de un proveedor de servicios; b. la creación del acuerdo de externalización; c. la gestión

y el seguimiento de los riesgos relacionados con el acuerdo de externalización; d. la implementación de un entorno de control eficiente; y c. la creación de planes de continuidad.

Los acuerdos de nivel de servicio y una descripción clara de las obligaciones del proveedor y de la empresa deben incluirse en los contratos firmados que formalizan las asociaciones de externalización.

Presentar un informe a la Superintendencia.

Las empresas deben utilizar el software IG-ROp, al que se podrá acceder desde el «Portal de Entidades Supervisadas», para presentar informes anuales sobre la gestión del riesgo operativo a la Superintendencia. La fecha límite para presentar estos informes es el 31 de enero del año siguiente al año de referencia. La Superintendencia podrá solicitar actualizaciones frecuentes de los informes mediante carta oficial.

El «Manual IG-ROp», que estará disponible en el «Portal de Entidades Supervisadas» de la SBS, describe los elementos esenciales del informe mencionado anteriormente, así como los aspectos operativos de IG-ROp relacionados con las directrices, las partes responsables y otros elementos necesarios para su correcto funcionamiento. En el Portal también se publicarán más directrices para utilizar correctamente el sistema.

A fin de garantizar la exactitud de la información comunicada a través del IG-ROp, las empresas supervisadas deben designar a un funcionario que se encargue de ello y ejecute los pasos necesarios. De acuerdo con las directrices de la Circular G-119-2004, que se refiere a las normas REDIR para el registro de directores, gerentes y altos funcionarios, el funcionario responsable debe ser un director, gerente o alto funcionario.

Más detalles

La Superintendencia podrá solicitar cualquier información adicional que considere necesaria para la supervisión adecuada de la gestión del riesgo operativo de la empresa.

Del mismo modo, la empresa deberá poner a disposición de la Superintendencia todos los registros incluidos en estas normas, junto con los informes de auditoría o revisiones realizadas por la empresa matriz, si los hubiera.

Examen interno

De conformidad con las directrices del Reglamento de Auditoría Interna, la Unidad de Auditoría Interna evaluará el cumplimiento tanto de los procedimientos de gestión del riesgo operativo como de las disposiciones del reglamento.

Auditoría externa En su informe sobre el sistema de control interno, las empresas de auditoría externa deberán mencionar si la organización cuenta con políticas y procesos de gestión del riesgo operativo, teniendo en cuenta el cumplimiento de este reglamento.

Empresas que califican el riesgo

A la hora de calificar a las empresas supervisadas, las agencias de calificación de riesgo deberán tener en cuenta las políticas y procedimientos de gestión del riesgo operativo que la empresa haya establecido.

Autorizaciones especiales

En lo que respecta a la gestión del riesgo operativo, las empresas pueden solicitar una exención específica de cualquiera de los requisitos reglamentarios enumerados en estas normas (Superintendencia de Banca, 2009) adjuntando la documentación justificativa necesaria. En este caso, se aplicarán los requisitos establecidos en la primera disposición final y transitoria del Reglamento de Gestión Integral del Riesgo.

Régimen simplificado de las Edpymes

Las Edpymes no están obligadas a implementar la base de datos de eventos de pérdidas exigida por el artículo 12 de este Reglamento. Sin embargo, dada su tamaño, complejidad y número de actividades, la Superintendencia podrá exigir la aplicación de este artículo a aquellas Edpymes que considere adecuadas.

Sanciones

Si no se cumple alguna de las disposiciones de este Reglamento (Superintendencia de Banca, 2009), la Superintendencia impondrá las sanciones correspondientes de conformidad con el Reglamento de Sanciones.

Transparencia

De acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento de Gestión Integral de Riesgos, las características principales de la gestión del riesgo operativo que la empresa ha implementado deben incluirse en la información que se debe revelar en los informes anuales de las empresas.

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

III.1.1. Hipótesis general

Los incumplimientos de Edpyme "La Expectativa" a la Resolución S.B.S N° 2116 – 2009 y normas complementarias regulatorias no le generan observaciones internas con nivel de riesgo alto, obteniendo una calificación aceptable.

III.2. Operacionalización de variables

Hipótesis	Variabes	Indicadores	Sub-indicadores	Instrumentos
Los incumplimientos de Edpyme "La Expectativa" a la Res. S.B.S Nº 2116 – 2009 y normas complementarias regulatorias, no le generan observaciones internas con nivel de riesgo alto obteniendo una calificación aceptable.	Incumplimientos al marco normativo regulatorio de riesgo operacional (Variable independiente)	Nivel de observaciones por los incumplimientos identificados	Exposición a sanciones por incumplimientos.	Documentos normativos e internos. Software Excel 2019. Fichas bibliográficas
	Observaciones internas generadas (2023) (Variable dependiente)	Calificación obtenida por las observaciones.	Consecuencias de los incumplimientos	Documentos normativos e internos. Software Excel 2019 Fichas bibliográficas Fichas de trabajo

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de investigación

Métodos de investigación

Este estudio se llevó a cabo utilizando una estrategia mixta, ya que comprobamos la hipótesis previamente definida y los objetivos establecidos, pero tampoco pretendemos generalizar los resultados obtenidos en un grupo (muestra) a una comunidad más amplia (población) y nos basamos en métodos de recopilación de datos no estandarizados.

La estrategia híbrida:

En el siglo XX surgieron dos metodologías de investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

En general, ambas estrategias desarrollan información a través de procesos metódicos, empíricos y meticulosos.

Tanto los métodos cuantitativos como los cualitativos pueden incluirse en el concepto de investigación. Juntos, forman un proceso general que incorpora otros procesos. El procedimiento cuantitativo es probatorio y progresivo. Aunque es concebible reinterpretar una fase, no podemos «saltar» o evitar pasos porque cada etapa precede a la siguiente. Las etapas del proceso cualitativo interactúan y no se suceden en un orden preciso, lo que lo convierte en un proceso «espiral» o circular.

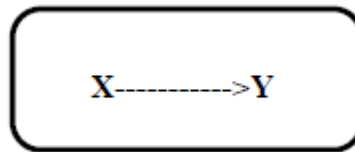
Los dos métodos deben considerarse opciones abiertas a los investigadores, que pueden incluso ser complementarias e integradas, en lugar de métodos rivales o competitivos. Sampieri (2018)

IV.2. Nivel de investigación

Correlacional-causal. Se busca establecer si los incumplimientos están relacionados con las observaciones internas generadas, así como determinar si estas se traducen en una calificación institucional específica.

IV.3. Diseño de investigación

Diseño no experimental – transversal. La investigación analiza documentos, registros y observaciones en un punto determinado del tiempo (segundo semestre del 2023), sin manipulación de variables.



IV.4. Método de investigación

Análisis documental y descriptivo-comparativo, basado en el contraste de normativa vigente con los procedimientos y registros de la Edpyme “La Expectativa”.

IV.5. Población

La población de esta investigación está compuesta por los documentos, registros y sistemas de información de Edpyme «La Expectativa» relacionados con la gestión del riesgo operativo durante el segundo semestre de 2023, concretamente:

- El marco normativo interno vigente en el segundo semestre de 2023

Corresponde al conjunto de políticas, manuales, procedimientos, directivas internas y reglamentos institucionales emitidos por Edpyme «La Expectativa» para la gestión del riesgo operativo en cumplimiento con las normas de la SBS. Este marco incluye toda la documentación vigente entre julio y diciembre de 2023, que regula internamente los mecanismos de prevención, control y mitigación de riesgos.

- La base de datos de eventos de pérdida para el segundo semestre de 2023

Incluye registros sistematizados de eventos operativos que causaron pérdidas económicas, interrupciones de procesos, errores humanos, fallas tecnológicas, fraudes u otras contingencias relevantes. Esta base de datos forma parte del sistema de monitoreo de riesgos operativos exigido por la SBS y se utiliza para evaluar la exposición al riesgo y la eficacia de los controles implementados.

- Procesos externalizados vigentes en el segundo semestre de 2023

Abarca todos los procesos críticos que Edpyme «La Expectativa» externalizó a proveedores o empresas externas durante ese período. Se analiza el cumplimiento de los requisitos reglamentarios relativos a la gestión de riesgos en los servicios externalizados, según lo establecido por la normativa de la SBS.

- Información requerida por el regulador en el segundo semestre de 2023

Esto incluye todos los informes, formularios, matrices, declaraciones juradas u otros instrumentos que Edpyme «La Expectativa» presentó a la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS) durante este período. Esta información es clave para verificar la transparencia, la coherencia y la puntualidad en el cumplimiento normativo en el ámbito del riesgo operativo.

IV.6. Muestra

Se incluyen varios casos en la exposición porque el objetivo es analizar a fondo los resultados del estudio, más que generalizarlos necesariamente. Sampieri (2018)

Este estudio empleará el método de muestreo no probabilístico, que, según Pineda, Alvarado y Canales (1994), «tiene en cuenta los casos o unidades disponibles en un momento dado» (p. 119), ya que se pedirá a los empleados de la empresa mexicana que participen en el estudio.

Muestra con siguiente criterio:

- El marco regulatorio interno vigente durante el segundo semestre de 2023.
- La base de datos de eventos perdidos correspondiente al segundo semestre de 2023.
- Las actividades de los procesos subcontratados durante el segundo semestre de 2023.
- La información solicitada por el regulador durante el segundo semestre de 2023.

IV.7. Técnicas de recolección de datos

IV.7.1. Técnica

- Análisis Documental

IV.7.2. Instrumento

- Análisis de contenido - Revisión selectiva

Implica un breve análisis visual de la información u objetos que conforman un universo uniforme de campos, actividades o documentos específicos generados. (EcuRed, s.f.)

IV.8. Presentación de resultados

Procesamiento y análisis de datos:

Los datos se procesaron y analizaron utilizando Microsoft Excel, y los resultados se muestran al final del análisis. La hipótesis no se comprobó mediante una prueba estadística; no obstante, la revisión selectiva incluyó un análisis exhaustivo.

Sistema de calificación de la revisión de incumplimientos en Edpyme "La Expectativa".

a. Calificaciones:



Satisfactorio:

- Existe un ambiente de control adecuado.
- Los controles críticos en el proceso existen y funcionan correctamente.
- Cuando las situaciones identificadas llegan sólo hasta oportunidades de mejora.

Aceptable:

- Existe un ambiente de control adecuado.
- Un control crítico funciona con algunas deficiencias.
- Cuando las situaciones identificadas llegan sólo hasta observaciones relevantes.

Regular:

- El ambiente de control no es adecuado y en el corto plazo podría exponer a la Edpyme a riesgos importantes
- Uno o más controles críticos no ha sido implementado o funciona con deficiencias.
- Cuando las situaciones identificadas llegan sólo hasta observaciones altas.

Deficiente:

- El ambiente de control es malo o no existe, y expone a la Edpyme a un nivel de riesgo inaceptable
- Cuando las situaciones identificadas llegan hasta observaciones críticas.

b. Las calificaciones de las evaluaciones:

CALIFICACION DEL INFORME	NIVEL DE OBSERVACIONES			OPORTUNIDAD DE MEJORA
	CRITICO	ALTO	RELEVANTE	
SATISFACTORIO				X
ACEPTABLE			X	X
REGULAR		X	X	X
DEFICIENTE	X	X	X	X

El nivel de las observaciones está en función al porcentaje de incidencias identificado en nuestra evaluación.

CRITICO	: Incidencias de 80% al 100%
ALTO	: Incidencias de 50% al 80%
RELEVANTE	: Incidencias de 20% al 50%
OPORTUNIDAD DE MEJORA	: Incidencias menores al 20%

V. RESULTADOS

A. LA BASE DE DATOS DE EVENTOS DE PÉRDIDA

a. Normativas vigentes:

- Las normas para la gestión del riesgo operativo, Resolución S.B.S. N.º 2116-2009, son las normas vigentes.
- Circular N.º G-191-2017: Requisitos para documentar eventos de pérdidas relacionados con el riesgo operativo.
- "Manual para la gestión del riesgo operativo" Fecha de entrada en vigor: 5 de marzo de 2023.
- "Procedimiento para documentar eventos y reconciliación económica" Fecha de entrada en vigor: 16-12-2022.

En la revisión de aplicación de las normativas vigentes referentes a las bases de datos de eventos de pérdida, identificamos lo siguiente:

b. Registro de sucesos clasificados como "incidentes"

- El término «incidentes de riesgo operativo» no aparecía en los documentos internos.
- Se omitieron los datos del error cometido por un asesor comercial de Cajamarca OE (consulte el INFORME N.º 013-07-2023-SI-GR con fecha 20/07/2023), donde se concedió una tarifa equivocada a María Eloina Guevara Mendoza.

c. Base de datos de eventos clasificados como “pérdidas”

- Confirmamos que en el «Informe de gestión de riesgos operativos – IGROP» para 2023, el jefe del Departamento de Riesgos Operativos declaró que tenía los siguientes «criterios» con respecto a la gestión de la base de datos de eventos de pérdidas; sin embargo, ninguno de ellos se incluyó en la normativa actual:
 - Asignar aquellos eventos que estén asociados a más de una línea de negocio.
 - Identificar aquellos eventos asociados con riesgos operativos que estén relacionados con otros tipos de riesgos, tales como: crédito, mercado, seguros, entre otros.
- Aunque el regulador sugiere que el monto mínimo de pérdida a partir del cual un evento debe registrarse en la base de datos debe ser de 1,000.00 soles, la empresa no ha definido este monto en documentos internos; sin embargo, sí declaró en el IGROP 2023 que este monto era de 100.00 soles.
- La base de datos no incluye 1 de los 13 “campos mínimos obligatorios”.
- «Cantidad(es) recuperada(s) a través de la cobertura existente antes del evento, moneda, tipo de cambio y tipo de cobertura aplicada.
- Por otra parte, la base de datos no incluye eventos con múltiples pérdidas.
- Tres (“162-EEGP”, “164-EEGP” y “171-EEGP”) de los 10 eventos de pérdida correspondientes al año 2018 no cuentan con “la plantilla para registrar eventos de pérdida o incidentes de riesgo operativo”.
- Se identificaron los siguientes errores en el registro de la información:
 - Duplicación del evento con código “167-RLSPT” en los meses de abril (fecha de registro: 19/04/2023) y mayo (fecha de registro: 19/05/2023).
 - Errores en el registro de las cuentas contables de “débito” y “crédito”.
 - No se encontraron registros de los siguientes eventos reportados por la Gerencia de Negocios porque no fueron reportados por los Gerentes de Riesgos al Departamento de Riesgos Operativos:
 - AINP-003-2023 Caso especial Agencia Anta, emitido en julio de 2023
 - AINP-006-2023 Caso de posible deshonestidad en la Agencia San Martín – Juliaca, 14 de agosto de 2023

TABLA N° 1 VALIDACIONES DE LAS ENTRADAS EN LA BASE DE DATOS DE PÉRDIDAS E INCIDENTES
SANCIONADOS INFORME N.º 13-07-2023-SI-GR

Las validaciones realizadas (3) Incidencias a la Base de Datos de eventos de Pérdida:

VALIDACIONES	CONCLUSIONES
1. Examine el campo de Fecha en el Reporte vs. Fecha de REPORT No. 013-07-2023-SI-GR, 20 de julio de 2023, indagación en el campo del Oficio Especial de Cajamarca.	Microsoft Excel 2019 no puede localizar los datos para la consulta.
2. En la base de datos de incidentes de RO, introduzca «Oficina de Cajamarca» para localizar los eventos del INFORME N.º La actividad 013-07-2023-SI-GR tuvo lugar.	Microsoft Excel 2019 no pudo recuperar los datos asociados a la Oficina de Cajamarca, donde ocurrió el evento del INFORME N.º 013-07-2023-SI-GR.
3. Busca en el RO incidente data base por el nombre del cliente (GUEVARA MENDOZA MARÍA ELOINA), de acuerdo con REPORT No. 013-07-2023-GR-SI.	Microsoft Excel 2019 no encuentra la información de búsqueda correspondiente al nombre del cliente (GUEVARA MENDOZA MARÍA ELOINA), de acuerdo con REPORT No. 013-07-2023-GR-SI.

Las validaciones realizadas (3) Eventos a la Base de Datos de eventos de Pérdida:

VALIDACIONES	CONCLUSIONES
4. Examine la fecha de registro en el campo Vs la fecha de REPORT No. 20 de julio de 2023, 013-07-2023-SI-GR.	En julio de 2023, no se detectaron campos catalogados.
5. Busca en la base de eventos de pérdida con el término Cajamarca Office, donde los sucesos de REPORT No. Se realizó la actividad 013-07-2023-SI-GR.	Microsoft Excel 2019 no encuentra la información relacionada con el término Cajamarca Office, donde ocurrieron los eventos de REPORT No. Se realizó la actividad 013-07-2023-SI-GR.
6. Busca en el registro de sucesos de pérdida con el nombre del cliente (GUEVARA MENDOZA MARÍA ELOINA), de acuerdo con REPORT No. 013-07-2023-GR-SI.	Microsoft Excel 2019 no encuentra la información de búsqueda correspondiente al nombre del cliente (GUEVARA MENDOZA MARÍA ELOINA), de acuerdo con REPORT No. 013-07-2023-GR-SI.

TABLA N° 2 BDEP CAMPOS MÍNIMOS INCOMPLETOS (ART 12°) RES SBS N.º 2116-2009

ARTÍCULO 12° - BASE DE DATOS DE EVENTOS DE PÉRDIDA	REFERENCIA	CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE	COMENTARIO
b. Al menos, se debe registrar la siguiente información acerca del evento y las conexas pérdidas.					
Cantidad(es) recuperada(s) a través de la cobertura existente antes del evento, moneda, tipo de cambio y tipo de seguro aplicado.	-			x	Microsoft Excel 2019 no pudo localizar los datos de búsqueda en la base de datos de eventos de pérdida.
Identifique si el evento está relacionado con el riesgo crediticio (para empresas del sector financiero) o con el riesgo de inversión (para empresas del sector de la seguridad social).				x	Microsoft Excel 2019 no pudo localizar los datos de búsqueda en la base de datos de eventos de pérdida.
Si ocurren múltiples pérdidas, las empresas podrán registrar la mínima información necesaria para cada pérdida y establecer un método para agrupar dicha información según el suceso que la originó.				x	No se adjuntan pruebas suficientes.
c. Se deben establecer y documentar criterios objetivos para clasificar los siniestros en los tipos de eventos enumerados en el anexo 1 del presente Reglamento, además de las actividades enumeradas en los anexos 2, 3 y 4. También se deben establecer criterios específicos en los casos en que un evento se refiera a más de una línea de negocio.			x		Insuficiente prueba de los criterios que determinan el impacto asignado se vincula, si el riesgo o suceso impacta más de una línea de negocio, evidenciando qué línea tiene el mayor impacto para su registro.
d. Se debe establecer una pérdida mínima para documentar un evento en la base de datos. Se establece un límite mínimo de 3,000 nuevos soles para entidades bancarias, financieras, aseguradoras y AFP, y de 1,000 nuevos soles para otras empresas. Las empresas pueden establecer un monto mínimo inferior al estipulado, tomando en cuenta tanto su volumen de operaciones como la complejidad relacionada. La Superintendencia tiene la facultad de modificar el mínimo establecido mediante una Circular.				x	A fecha de julio de 2023, esto no está especificado en el reglamento interno de Edpyme.

TABLA Nº 3 INSTRUMENTO PARA DOCUMENTAR EVENTOS Y RECONCILIACIÓN ECONÓMICA
VIGENTE A PARTIR DEL 16/12/2022, APROBADO POR MEMORÁNDUM NRO. 245-2022

TÍTULO (NORMA INTERNA)	FECHA DE VIGENCIA	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Procedimiento para documentar eventos y reconciliación económica	16/12/2022	Gerencia de Riesgos Dpto. de Organización y Procesos	Gerencia General	Memorándum Nro. 245-2022

ARTÍCULO 12°.- BASE DE DATOS DE EVENTOS DE PÉRDIDA	CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE	COMENTARIO
b. Al menos, se debe registrar la siguiente información acerca del evento y los resultados vinculados:				
Total importe(s) de pérdida(s), moneda y tasa de cambio.			X	La definición o aplicación no se encuentra dentro de las regulaciones internas.
Cantidad(es) recuperada(s) a través de la cobertura existente antes del evento, moneda, tipo de cambio y tipo de seguro aplicado.			X	La definición o aplicación no se encuentra en el reglamento interno (arriba).
Importe total recuperado, moneda y tipo de cambio.			X	La definición o aplicación no se encuentra en los reglamentos internos.
En caso de múltiples pérdidas, las empresas podrán registrar la mínima información necesaria para cada pérdida y establecer un método para agrupar dicha información según el suceso que la originó.			X	La norma establece diversos sucesos de pérdida, aunque no especifica cómo registrarlos.
c. Se deben establecer y documentar criterios objetivos para clasificar los siniestros en los tipos de eventos enumerados en el anexo 1 del presente Reglamento, además de las actividades enumeradas en los anexos 2, 3 y 4. También se deben establecer criterios específicos en los casos en que un evento se refiera a más de una línea de negocio.			X	El procedimiento no incluye los criterios objetivos solicitados en el punto.
d. Se debe establecer una pérdida mínima para registrar un evento en la base de datos. Se establece un			X	El procedimiento interno no establece el umbral mínimo de pérdidas a partir del cual

ARTÍCULO 12°.- BASE DE DATOS DE EVENTOS DE PÉRDIDA	CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE	COMENTARIO
límite mínimo de 3,000 nuevos soles para bancos, instituciones financieras, compañías de seguros y administradoras de fondos de pensiones, y de 1,000 nuevos soles para todas las demás entidades. Las empresas pueden establecer un monto mínimo inferior al estipulado, tomando en cuenta tanto su volumen de operaciones como la complejidad relacionada. La Superintendencia puede modificar el mínimo establecido mediante una Circular.				un evento se registrará en la base de datos.

TABLA Nº 4 VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN CORRECTA DEL RECONOCIMIENTO DE PÉRDIDAS EN EL BDEP - CUENTA DE CONTABILIDAD DE DÉBITO

BDEP DE DPTO. RO		CONTABILIDAD	VALIDACIÓN
CÓDIGO	CUENTA CONTABLE DÉBITO	CUENTA CONTABLE DÉBITO	
172-DAM	4513010407	4503010407	DIFERENTES
163-EEGP	25041909	25041909	IGUALES
171-EEGP	46190130	46190130	IGUALES
162-EEGP	46190130	46090130	DIFERENTES
164-EEGP	46190104	46190104	IGUALES
168-FE	190802	191802	DIFERENTES
169-FE	190802	191802	DIFERENTES
170-FE	190802	191802	DIFERENTES

BDEP DE DPTO. RO		CONTABILIDAD	VALIDACIÓN
CÓDIGO	CUENTA CONTABLE DÉBITO	CUENTA CONTABLE DÉBITO	
173-FI	46190130	46190130	IGUALES
167-RLSPT	450109040205	450109040205	IGUALES

TABLA Nº 5 EVALUACIÓN DE LA CORRECTA REGISTRO DE LA CONCILIACIÓN DE LOS EVENTOS DE PÉRDIDA EN LA CUENTA DE CONTABILIDAD DE CRÉDITO DEL BDEP

CÓDIGO	BDEP DE DPTO. RO	CONTABILIDAD	VALIDACIÓN
	CUENTA CONTABLE CRÉDITO	CUENTA CONTABLE CRÉDITO	
172-DAM	251602	251602	IGUALES
163-EEGP	11110330	11110330	IGUALES
171-EEGP	11110301	11110301	IGUALES
162-EEGP	11110301	11010301	DIFERENTES
164-EEGP	11110301	11110301	IGUALES
168-FE	11010339	11110339	DIFERENTES
169-FE	11010339	11110339	DIFERENTES
170-FE	11010344	11110339	DIFERENTES
173-FI	11110301	11110301	IGUALES
167-RLSPT	11010301	11110301	DIFERENTES

**TABLA N° 6 VALIDACIÓN DEL REGISTRO CORRECTO DE LA CONCILIACIÓN DE EVENTOS EN EL BDEP
 - FECHA DE LA CONCILIACIÓN DE CRÉDITOS**

BDEP DE DPTO. RO	CONTABILIDAD	VALIDACIÓN CONCILIACIÓN	BDEP DE DPTO. RO	CONTABILIDAD	VALIDACIÓN REGISTRO
FECHA DE CONCILIACIÓN	FECHA DE CONCILIACIÓN SEGÚN ASIENTO		FECHA DE REGISTRO	FECHA DE CONCILIACIÓN SEGÚN ASIENTO	
13/07/2023	14/07/2023	DIFERENTES	14/07/2023	14/07/2023	IGUALES
18/07/2023	19/07/2023	DIFERENTES	19/07/2023	19/07/2023	IGUALES
20/07/2023	21/07/2023	DIFERENTES	21/07/2023	21/07/2023	IGUALES
25/07/2023	25/07/2023	DIFERENTES	25/07/2023	25/07/2023	IGUALES
28/07/2023	28/07/2023	DIFERENTES	28/07/2023	28/07/2023	IGUALES
03/08/2023	03/08/2023	DIFERENTES	03/08/2023	03/08/2023	IGUALES
07/08/2023	07/08/2023	DIFERENTES	07/08/2023	07/08/2023	IGUALES
10/08/2023	10/08/2023	DIFERENTES	10/08/2023	10/08/2023	IGUALES
15/08/2023	15/08/2023	DIFERENTES	15/08/2023	15/08/2023	IGUALES
18/08/2023	18/08/2023	DIFERENTES	18/08/2023	18/08/2023	IGUALES

TABLA N° 7 CONFORMIDAD CON EL PLAN DE TRABAJO Y ADAPTACIÓN DE SBS G-191-2017

N°	ACTIVIDAD	G-191-2017	CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE
1	Valoración de los eventos de pérdida.	Ítem 3			X
2	Recuperaciones.	Ítem 4			X
3	Provisiones.	Ítem 5			X
4	Eventos con pérdidas múltiples.	Ítem 6			X
5	Eventos de pérdida asociados al riesgo legal.	Ítem 7			X

N°	ACTIVIDAD	G-191-2017	CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE
6	Eventos de pérdida asociados a actividades que generan riesgo de crédito.	Ítem 8			x
7	Eventos de pérdida asociados a actividades que generan riesgo de mercado.	Ítem 9			x
8	Eventos de pérdida asociados al riesgo estratégico.	Ítem 10			x
9	Eventos de pérdida asociados al riesgo de reputación.	Ítem 11			x
10	Eventos de pérdida asociados a productos de seguros.	Ítem 12			x
11	Casos especiales.	Ítem 13			x
12	Disposiciones complementarias.	Ítem 14			x

TABLA Nº 8 EVALUACIÓN DEL REGISTRO DE FRAUDES ADECUADO EN LA RO BD

Se validó en la BDEP, no encontrándose ninguno de los tres informes, en líneas abajo validación:

CASOS	FECHA DE EMISIÓN DEL INFORME	PAA:
CASO ESPECIAL AGENCIA ANTA	19/07/2023	AINP-003-2023
CASO DE POSIBLE DESHONESTIDAD EN LA AGENCIA SAN MARTÍN JULIACA	19/08/2023	AINP-004-2023
CASO DE POSIBLE DESHONESTIDAD EN LA OFICINA ESPECIAL ATALAYA	13/09/2023	AINP-006-2023

OFICINA INFORMATIVA	FECHA DE OCURRENCIA	DESCRIPCIÓN CORTA	PÉRDIDA BRUTA	PÉRDIDA NETA
OE Atalaya	13/08/2023	La Sra. HUAROC FERNANDEZ MARÍA MAGALI realiza un reclamo debido a	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00

		transacciones no procesadas o mal realizadas		
OE San Martín Juliaca	31/07/2023	El Sr. FORAQUITA VACA FLOR YURI realiza un reclamo debido al reporte indebido en la central de riesgos	S/. 1,345.00	S/. 1,345.00

Se validó en la BD de incidentes de RO, no encontrándose ninguno de los tres informes, en líneas abajo validación:

CASOS	PAA:	FECHA DE EMISIÓN DEL INFORME
CASO ESPECIAL AGENCIA ANTA	AINP-003-2023	19/07/2023
CASO DE POSIBLE DESHONESTIDAD EN LA AGENCIA SAN MARTÍN JULIACA	AINP-004-2023	19/08/2023
CASO DE POSIBLE DESHONESTIDAD EN LA OFICINA ESPECIAL ATALAYA	AINP-006-2023	13/09/2023

TIPO DE EVENTO	OFICINA ESPECIAL	FECHA DE OCURRENCIA	DESCRIPCIÓN CORTA
Incidente	OE Atalaya	01/07/2023	Heydi Alarcón Unchupaico Cuello solicita el pago de su remuneración.
Incidente	OE San Martín Juliaca	04/08/2023	La Sra. CHAGUA ADUVIRI DELIA realiza un reclamo debido a la inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y servicios

TABLA Nº 9 VALIDEZ DE LO DECLARADO EN SBS-IGROP-2023-0095(RO)

7.3 GESTIÓN DE LA BASE DE DATOS DE EVENTOS DE PÉRDIDA POR RIESGO OPERACIONAL	RESPUESTA DEL IG-RO 2S 2023	CUMPLE
Cuenta con criterios para la asignación de los eventos de pérdida a los tipos de eventos y las líneas de negocio definidas en el Reglamento para la gestión del riesgo operacional.	SI	SI
Cuenta con criterios para la asignación de aquellos eventos que están asociados a más de una línea de negocio	SI	NO
Cuenta con criterios para identificar aquellos eventos asociados a riesgos operacionales que estén relacionados con otros tipos de riesgo como: riesgo crediticio, de mercado, de seguros, entre otros.	SI	NO
Indicar el umbral definido para el registro de los eventos de pérdida en la base de datos	100	SI
Indicar el monto mínimo de pérdida a partir del cual se contará con un expediente que contenga toda la información relevante al evento de pérdida.	20,000.00	SI
Indicar el número de expedientes creados durante el segundo semestre del 2023 conforme el monto mínimo aprobado.	0	NO SE CUENTA CON LOS EXPEDIENTES NI BDEP DEL 2023.
Frecuencia con la cual se concilia la información de la base de datos de eventos de pérdida con la información contable de la empresa.	Trimestral	NO SE CUENTA CON LOS ASIENTOS CONTABLES DE LAS CONCILIACIONES DEL 2023

TABLA N° 10 CONFIRMACIÓN DE LO MANIFESTADO EN SBS-IGROP-2023-0095(RO)

TÍTULO	SITUACIÓN A LA FECHA	COMENTARIOS	FECHA DE VIGENCIA	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Manual para la gestión del riesgo operativo	VIGENTE	Este documento deroga a: 1. Política de Gestión del Riesgo Operacional 2. Metodología de Evaluación de Riesgo Operacional 3. Metodología para la gestión de incidentes y eventos de pérdida 4. Metodología de Evaluación de Riesgos por Cambios Significativos 5. Metodología de Autoevaluación de Riesgos Operacionales 6. Metodología para la capacitación y concientización sobre riesgo operacional, continuidad del negocio y seguridad de la información. 7. Metodología de desarrollo de Indicadores Clave de Riesgo 8. Metodología de seguimiento de la Gestión de Riesgo Operacional 9. Metodología de Identificación y Evaluación de Proveedores Críticos	05/03/2023	Gerencia de Riesgos Dpto. de Organización y Métodos	Comité Integral de Riesgos	Sesión de Comité Integral de Riesgos N° 0021-2023
Met. de desarrollo de indicadores clave de riesgo KRI	VIGENTE		26/07/2023	Gerencia de Riesgos Unidad de Organización y Métodos	Comité de Riesgos	Sesión de Directorio N° 0238-2023
Procedimiento para documentar eventos y reconciliación económica	VIGENTE		16/12/2022	Gerencia de Riesgos Departamentos de Organización y Métodos	Gerencia General	Memorándum Nro. 245-2022

TÍTULO	SITUACIÓN A LA FECHA	COMENTARIOS	FECHA DE VIGENCIA	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Procedimiento para la implementación de nuevos productos	VIGENTE		24/08/2023	Dpto. de Int. Comercial y Marketing Dpto. de Organización y Métodos	G. de Negocios / G. de Riesgos / G. de TI / J. de Operaciones Dpto. Asesoría Legal Oficialía Atención al Usuario Oficialía Cumplimiento SPLAFT	MEMORANDUM N° 061-2023-GG

B. REPORTES DE RIESGO PARA NUEVOS PRODUCTOS O MODIFICACIONES SIGNIFICATIVAS

a. Normativa vigente:

- Resolución S.B.S.N° 272-2017 “Reglamento de Gobierno Corporativo y la Gestión Integral de Riesgos”. Artículo 25, literal “h”.
- Resolución S.B.S.N° 2116 -2009 “Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional”.
- Circular N° G-165-2012 “Informe de riesgos por nuevos productos o cambios importantes en el ambiente de negocios, operativo o informático”.
- Circular N° G-170-2013 “Modifican Circular G-165-2012 de informe de riesgos por nuevos productos o cambios importantes en el ambiente de negocios, operativo o informático”.
- “Guía Metodológica de la Gestión de Riesgo Operacional” vigente a partir del 14/05/2023.

b. Revisión y resultados

En la revisión de las normativas internas referentes a la gestión de riesgo operacional identificamos lo siguiente:

La entidad financiera en su normativa interna para la Gestión de Riesgo Operacional cuenta con:

- “Reglamento Interno del Comité Integral de Riesgos”,
- “Reglamento del Comité Táctico de Riesgo Operacional”,
- “Reglamento Interno de Trabajo”,
- “Manual para la Gestión Integral de Riesgos”,
- “Manual de Gestión de Riesgo Operacional” (vigente desde el 05/03/2023),
- “Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional”,
- “Metodología de Identificación de Procesos Críticos y Urgentes”,
- “Procedimiento para la implementación de nuevos productos”,
- “Procedimiento para la asignación de los Gestores de Riesgos de Procesos y Agencias”,
- “Metodología del Sistema de Calificaciones por Riesgo Operacional”,
- “Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones”,
- “Procedimiento para la gestión de adquisiciones y contrataciones” y
- “Procedimiento para el registro de eventos y conciliación contable” (vigente desde el 16/12/2022).

En cuanto a la revisión de algunos requerimientos en particular, los CVs del equipo del Dpto. de Riesgo Operacional mantienen su última actualización registrada en el año 2021, por lo que, en pocas palabras, es propicio su actualización constante.

En cuanto a la revisión de los documentos normativos se identificaron algunas incidencias.

La “Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional” fue aprobada por el Gerente de Riesgos, debiendo ser aprobada por el Comité Integral de Riesgos, a fin de dar cumplimiento al Artículo 11° de la Resolución S.B.S N°2116-2009 “Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional”, debido a que este documento debe ser implementado en toda la Edpyme en forma consistente. Además, este documento no es utilizado para la ejecución de tareas operativas, sino

se trata de un documento que contiene una secuencia ordenada de técnicas o tareas establecidas para cumplir un objetivo específico.

No se han establecido políticas y procedimientos para evaluar, administrar y monitorear los procesos subcontratados por la empresa. Adicionalmente, las definiciones de “subcontratación” y “subcontratación significativa” indicadas en la “Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional” difieren de las establecidas por el Regulador, lo cual podría inducir a errores en el tratamiento de este tipo de actividades. Adicionalmente, confirmamos lo siguiente:

El Jefe del Departamento de Riesgo Operacional confirmó que la “Metodología aplicada para la identificación de proveedores críticos” ha sido actualizada mediante la “Metodología para la identificación y evaluación de la subcontratación significativa” y que dicha evaluación será realizada con una frecuencia anual, lo cual no ha cumplido.

El Dpto. de Riesgo Operacional nos proporcionó una BD con 22 proveedores la cual difiere de la que nos proporcionó el Área de Administración. También, nos proporcionó la evidencia de la aplicación de su “Metodología para la Identificación de Proveedores Críticos” a 13 de ellos, con lo cual obtuvo 3 proveedores con un nivel de criticidad “muy alto” y 5 proveedores con un nivel de criticidad “alto”. Pero esta información no coincide con lo declarado por esta jefatura en el “Informe de Gestión de Riesgo Operacional – IGROP” correspondiente al año 2023, en el cual sólo mencionó 5 proveedores críticos y además uno de ellos (La Mar) no se encuentra registrado en la BD de proveedores que nos proporcionó y en el papel de trabajo de la aplicación de su metodología.

En los 5 casos reportados en el IGROP como subcontratación significativa, no existe un análisis formal de los riesgos asociados que hayan sido puestos de conocimiento del Directorio para su respectiva aprobación.

La “Metodología para la identificación y evaluación de la subcontratación significativa” no incluye lo señalado por el Regulador en lo que respecta la subcontratación de una o más funciones de la gestión de riesgos.

TABLA N° 11 ACTAS DEL COMITÉ INTEGRAL DE RIESGOS JUL-23 A DIC-23

COMITÉ INTEGRAL DE RIESGOS	CUMPLE	CUMPLE PARCIAL	NO CUMPLE	COMENTARIO
1. Acta de comité de riesgos Sesión N° 1002 - Julio 2023		x		No cuenta con firmas.
2. Acta Comité de Riesgos Sesión N° 1003 - Agosto 2023		x		No cuenta con firmas.
3. Acta Comité de Riesgos Sesión N° 1004 - Septiembre 2023		x		No cuenta con firmas.
4. Acta Comité de Riesgos Sesión N° 1005 - Octubre 2023		x		No cuenta con firmas.
5. Acta Comité de Riesgos Sesión N° 1006 - Octubre 2023		x		No cuenta con firmas.
6. Acta Comité de Riesgos Sesión N° 1007 - Noviembre 2023		x		No cuenta con firmas.
7. Acta Comité de Riesgos Sesión N° 1008 - Diciembre 2023		x		No cuenta con firmas.

TABLA Nº 12 LISTA DE NORMAS INTERNAS ACTUALES

Nº	TÍTULO	FECHA DE VIGENCIA	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
1	Reglamento Interno del Comité Integral de Riesgos	10/07/2023	Gerencia de Riesgos Dpto. de Organización y Procesos	Comité Integral de Riesgos	Sesión Comité Integral de Riesgos N.º 1001-2023
2	Reglamento del Comité Táctico de Riesgo Operacional	16/12/2023	Dpto. de Riesgo Operacional Dpto. de Organización y Procesos	Gerencia de Riesgos	Sesión Comité Integral de Riesgos N.º 1008-2023
3	Reglamento Interno de Trabajo	27/11/2023	Unidad de Asesoría Legal Unidad de Organización y Métodos	Comité de Gerencia	Sesión de Directorio N.º 244-2023
4	Manual para la Gestión Integral de Riesgos	15/12/2023	Gerencia de Riesgos Dpto. de Organización y Procesos	Comité Integral de Riesgos	Sesión Comité Integral de Riesgos N.º 0090-2023
5	Manual para la gestión del riesgo operativo	05/03/2023	Gerencia de Riesgos Dpto. de Organización y Procesos	Comité Integral de Riesgos	Sesión Comité Integral de Riesgos N° 0021-2023
6	Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional	14/05/2023	Dpto. de Riesgo Operacional	-	Gerente de Riesgos
7	Metodología de Identificación de Procesos Críticos y Urgentes	30/07/2023	Dpto. de Organización y Métodos	Gerencia de Riesgos	Sesión Comité Integral de Riesgos N.º 0096-2023

N°	TÍTULO	FECHA DE VIGENCIA	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
8	Procedimiento para la implementación de nuevos productos	24/07/2023	Dpto. de Int. Comercial y Marketing Dpto. de Organización y Métodos	G. de Negocios / G. de Riesgos / G. de TI / J. de Operaciones Dpto. Asesoría Legal / Oficialía Atención al Usuario / Oficialía Cumplimiento SPLAFT	Memorándum N.º 0061-GG-2023
9	Procedimiento para la asignación de los Gestores de Riesgos de Procesos y Agencias	01/02/2023	Gerencia de Riesgos Dpto. de Organización y Procesos	Comité Integral de Riesgos	Sesión Comité Integral de Riesgos N.º 1001-2023
10	Metodología del Sistema de Calificaciones por Riesgo Operacional	02/10/2023	Gerencia de Riesgos y Dpto. de Organización y Procesos	Comité Integral de Riesgos	Sesión Comité Integral de Riesgos N.º 0099-2023
11	Procedimiento para documentar eventos y reconciliación económica	16/12/2022	Gerencia de Riesgos Dpto. de Organización y Procesos	Gerencia General	Memorándum Nro. 245-2022
12	Reglamento de Adquisiciones y Contrataciones	05/03/2023	Área de Administración Dpto. de Organización y Procesos	Oficialía de Cumplimiento SPLAFT Dpto. de Riesgo Operacional	Sesión de Comité de Gerencia N.º 217-2023
13	Procedimiento para la Gestión de Adquisiciones y Contrataciones	01/02/2023	Gerencia de Riesgos Dpto. de Organización y Procesos	Comité Integral de Riesgos	Sesión Comité Integral de Riesgos N.º 1001-2022

TABLA Nº 13 LISTA DE CONTROL DE CUMPLIMIENTO RESOLUCIÓN SBS N.º 2116-2009 (ARTÍCULO 11)

Artículo 11°.- Metodología para la gestión del riesgo operacional

La metodología definida por la empresa para la gestión del riesgo operacional, cuando sea tomada en su conjunto, deberá considerar los componentes señalados en el artículo 4° del Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos. Asimismo, deberán cumplirse los siguientes criterios:

TÍTULO	CHECK LIST DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE	COMENTARIO
Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional	a. La metodología debe ser implementada en toda la empresa en forma consistente.		X		No se adjunta evidencia suficiente.
	b. La empresa debe asignar recursos suficientes para aplicar su metodología en las principales líneas de negocio, y en los procesos de control y de apoyo.	X			
	c. La aplicación de la metodología debe estar integrada a los procesos de gestión de riesgos de la empresa.		X		No se adjunta evidencia suficiente.
	d. Deben establecerse incentivos que permitan una mejora continua de la gestión del riesgo operacional.	X			
	e. La aplicación de la metodología de gestión del riesgo operacional debe estar adecuadamente documentada.	X			

TÍTULO	CHECK LIST DE CUMPLIMIENTO	CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE	COMENTARIO
Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional	f. Deben establecerse procedimientos que permitan asegurar el cumplimiento de su metodología de gestión del riesgo operacional.			X	No se adjunta evidencia suficiente.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

La presente discusión aborda de manera profunda los hallazgos derivados de la evaluación de Edpyme "La Expectativa" durante el segundo semestre de 2023, contrastándolos con los objetivos planteados, el marco normativo regulatorio de riesgo operacional y la literatura especializada. Este análisis crítico permite contextualizar las observaciones internas y sus implicancias en la gestión financiera y corporativa de la entidad, fundamentales para el ámbito de las finanzas corporativas, y ofrecer una explicación detallada de por qué se obtuvieron estos resultados, basándonos en el contexto del estudio y los antecedentes previos.

TABLA Nº 14 CUADRO RESUMEN DE OBSERVACIONES Y NIVELES DE RIESGO

Nº	Título de Observación	Responsable del Cumplimiento	Crítico	Alto	Relevante
	Objetivo N°01: Evaluación de la base de datos de eventos de pérdida de Edpyme "La Expectativa"				
1	Falta de claridad en la clasificación de "incidentes" y omisión de registros	Departamento de Riesgo Operacional / Gerencia de Riesgos		X	
2	Discrepancias en criterios y documentación interna para la gestión de pérdidas	Gerencia de Riesgos		X	
3	Incumplimiento del monto mínimo de pérdida y campos obligatorios en la base de datos	Departamento de Riesgo Operacional / Gerencia de Riesgos		X	
4	Deficiencias en el manejo de eventos con múltiples pérdidas y plantillas de registro	Departamento de Riesgo Operacional			X
5	Errores en el registro de información contable y conciliaciones	Departamento de Riesgo Operacional / Contabilidad		X	
6	Ausencia de registro de fraudes en la base de datos de riesgo operacional	Gerencias de Negocios / Departamento de Riesgo Operacional	X		
7	Incumplimiento general con la Circular N.º G-191-2017	Edpyme "La Expectativa"	X		

Nº	Título de Observación	Responsable del Cumplimiento	Crítico	Alto	Relevante
	Objetivo N°02: Evaluación de la integridad y adecuación de los informes de riesgo frente a nuevos productos o alteraciones				
8	Inconsistencia en la actualización de Currículums Vitae (CVs) del equipo de Riesgo Operacional	Departamento de Riesgo Operacional / Gerencia de Riesgos			X
9	Deficiencias en la aprobación de la "Guía Metodológica" y actas del Comité Integral de Riesgos	Gerencia de Riesgos / Comité Integral de Riesgos		X	
10	Falta y discrepancias en políticas y procedimientos para la subcontratación	Gerencia de Riesgos / Dpto. Riesgo Operacional / Directorio	X		
11	Falta de evidencia en la implementación consistente de la metodología de Gestión del Riesgo Operacional	Edpyme "La Expectativa"		X	
	Objetivo N°03: Examen del marco normativo interno y su alineación con la Resolución SBS N.º 2116-2009				
12	Deficiencias en la adecuación del personal y la formalización metodológica del marco normativo interno	Dpto. Riesgo Operacional / Gerencia de Riesgos / Comité Integral de Riesgos		X	
13	Inadecuaciones y discrepancias en las políticas y procedimientos de subcontratación	Gerencia de Riesgos / Dpto. Riesgo Operacional / Directorio	X		
14	Ausencia de firmas en las actas del Comité Integral de Riesgos	Comité Integral de Riesgos		X	
15	Falta de evidencia de implementación consistente de la metodología de Gestión del Riesgo Operacional	Edpyme "La Expectativa"		X	
Totales en números			4	9	2
Porcentaje			26.67%	60.00%	13.33%
Total Columna			15		

Comentario de la Calificación Obtenida (Opinión Independiente de la Autora)

Como resultado del trabajo realizado y conforme al alcance de la revisión, la evaluación de los incumplimientos normativos y las deficiencias en la gestión del riesgo operacional en Edpyme "La Expectativa" revela un panorama preocupante. La presencia de **cuatro observaciones clasificadas como "Críticas"**, las cuales indican un ambiente de control "malo o inexistente" que "expone a la Edpyme a un nivel de riesgo inaceptable", sumado a **nueve observaciones de nivel "Alto"**, que señalan riesgos importantes y un ambiente de control "no adecuado", contradicen directamente la hipótesis general que establecía que los incumplimientos no generarían observaciones de riesgo alto ni una calificación aceptable.

En este escenario, y basándose en el "Sistema de calificación de la revisión de incumplimientos", la opinión independiente de la autora, como resultado de este proceso evaluativo, lleva a la conclusión de otorgarle a Edpyme "La Expectativa" la calificación de: **Deficiente**. Esta calificación se fundamenta en que las situaciones identificadas alcanzan observaciones críticas, lo que expone a la entidad a un nivel de riesgo inaceptable y compromete su sostenibilidad financiera.

Resultados asociados al Objetivo N°01: Evaluación de la base de datos de eventos de pérdida de Edpyme "La Expectativa".

En respuesta al Objetivo N°01, la evaluación exhaustiva de la base de datos de eventos de pérdida de Edpyme "La Expectativa" ha revelado que esta no se encuentra alineada ni cumple con las directrices de la Resolución SBS N.º 2116-2009 y la Circular N.º G-191-2017. Estos hallazgos no solo denotan un incumplimiento normativo significativo, sino que también limitan la capacidad de la entidad para una gestión eficaz del riesgo operacional, elemento crucial en la estabilidad financiera.

1. Falta de claridad en la clasificación de "incidentes" y omisión de registros: Nuestra revisión reveló que los documentos internos de Edpyme no incorporan explícitamente el término "incidentes de riesgo operativo", generando ambigüedad y una comprensión fragmentada de los eventos. Más preocupante aún, se identificó la omisión de datos de errores relevantes, como el reportado por un asesor comercial de Cajamarca (INFORME N.º 013-07-2023-SI-GR), una falla fundamental en la capacidad de registro completo. La herramienta utilizada para la base de datos, Microsoft Excel 2019, evidenció una incapacidad para localizar información clave por fecha, oficina o nombre de cliente, lo cual es un indicativo de que el sistema actual es inadecuado para las exigencias regulatorias que demandan una trazabilidad y recuperabilidad de datos eficientes para la evaluación de riesgos.

¿Por qué estos hallazgos son consistentes con la literatura y por qué se dan en Edpyme? Esta observación es consistente con lo que Grinsven (2007) señala sobre los problemas con la pérdida de datos, donde la información interna a menudo es insuficiente debido a su escasez, baja calidad, falta de información contextual y porque el pasado no siempre es un buen indicador del futuro. La limitada funcionalidad de Microsoft Excel 2019, una herramienta generalista, para la gestión de una base de datos de esta complejidad, sumada a la falta de un registro sistemático y formal de eventos, es una de las principales circunstancias que explican esta deficiencia. Grandez Pérez y Franco Flores (2024) destacan que la falta de sistemas automatizados y procesos manuales conllevan a riesgos normativos y observaciones, lo cual se alinea con la dependencia de Edpyme en Excel. Asimismo, Leona Paola (2018) enfatiza la importancia de identificar los factores que producen pérdidas históricas para desarrollar un lenguaje común sobre riesgos, una carencia que se manifiesta en la falta de terminología estandarizada en Edpyme. La agresiva expansión de Edpyme en 52 oficinas

distribuidas en 14 departamentos sugiere que la infraestructura tecnológica y los procedimientos de recolección de datos no han crecido al mismo ritmo que sus operaciones, lo que conduce a un ambiente de control donde los incidentes pueden pasar desapercibidos o registrarse de manera deficiente.

2. Discrepancias en criterios y documentación interna para la gestión de pérdidas: A pesar de que la Gerencia de Riesgos declaró en el "Informe de gestión de riesgos operativos – IGROP 2023" la existencia de criterios para eventos asociados a múltiples líneas de negocio y a otros tipos de riesgos (crédito, mercado), estos no están formalmente documentados en la normativa interna de Edpyme. Esta informalidad es contraria a la necesidad de criterios objetivos y documentados exigidos por la Resolución SBS N.º 2116-2009, Artículo 12.c, lo que debilita la coherencia en la asignación y categorización de eventos de pérdida y, por ende, la validez de los análisis de riesgo resultantes.

¿Por qué esta situación se da en Edpyme? Esta deficiencia en la formalización del marco normativo interno es un claro indicio de un ambiente de control inadecuado. La ausencia de documentación formal sugiere que la "cultura sólida de concienciación sobre los riesgos" que Hopkin (2010) describe como fundamental para el éxito de la gestión de riesgos, aún no está plenamente establecida en Edpyme. Faberio Zambrano (2022), al analizar MYPES, concluye que el control de riesgos a menudo se realiza de forma intuitiva y empírica, sin matrices ni registros formales, una situación que Edpyme, como Edpyme, parece replicar, impactando la solidez de su marco interno.

3. Incumplimiento del monto mínimo de pérdida y campos obligatorios en la base de datos: La Resolución SBS N.º 2116-2009 establece un monto mínimo de 1,000 nuevos soles para Edpymes. Edpyme "La Expectativa" no solo carece de una definición formal de este monto en sus documentos internos, sino que el valor declarado en el IGROP 2023 (S/ 100) contradice el umbral regulatorio sin justificación documentada. Esta situación puede llevar a un subregistro de eventos, distorsionando la verdadera exposición de la entidad al riesgo operacional. Más grave aún, la base de datos omite uno de los trece campos mínimos obligatorios estipulados en el Artículo 12.b de la Resolución SBS N.º 2116-2009: la información sobre "Cantidad(es) recuperada(s) a través de la cobertura existente antes del evento, moneda, tipo de cambio y tipo de cobertura aplicada". La falta de este dato impide una cuantificación precisa del impacto neto de las pérdidas y la evaluación de la efectividad de las coberturas de riesgo, esencial para la gestión del capital económico y regulatorio.

¿Por qué se presentan estos incumplimientos en Edpyme? Estos hallazgos son consistentes con lo que Mejía Ortega (2024) argumenta: la falta de sistemas de cuantificación y control del riesgo operacional puede provocar pérdidas imprevistas y reservas de capital inadecuadas. El incumplimiento de los campos obligatorios es una falla directa en la adherencia al marco regulatorio, algo que Cerquera et al. (2020) advierten que surge de la no adaptación de modelos internacionales al contexto local. En el caso de Edpyme, la falta de una correcta implementación de las directrices específicas de la SBS N.º 2116-2009 en sus procedimientos internos, como lo muestra el CUADRO N.º 03, demuestra una desconexión entre la normativa externa y la práctica interna. El porqué de esta situación puede radicar en la priorización de la expansión comercial sobre el fortalecimiento de la infraestructura de control, común en entidades con "expansión agresiva" como Edpyme.

4. Deficiencias en el manejo de eventos con múltiples pérdidas y plantillas de registro: La base de datos de Edpyme no agrupa eventos con múltiples pérdidas, a pesar de que la normativa lo permite. Asimismo, la ausencia de plantillas de registro para varios eventos de 2018 sugiere una falta de uniformidad y control documental, lo que compromete la exhaustividad histórica de la información, un pilar para el análisis de frecuencia y severidad de las pérdidas operacionales.

¿Por qué Edpyme presenta estas deficiencias? La inconsistencia en el registro y la falta de plantillas estandarizadas reflejan una gestión de riesgos reactiva en lugar de proactiva. La falta de un "sistema organizado y flexible de control interno" que menciona Cuellar-Orozco et al. (2023) explica por qué estas fallas persisten, resultando en pérdidas y exposición a la supervisión.

5. Errores en el registro de información contable y conciliaciones: La duplicación de eventos y las inconsistencias en las cuentas contables de débito y crédito denotan fallas en los controles internos de procesamiento de transacciones. La falta de conciliación de fechas entre la base de datos de eventos de pérdida y los asientos contables, sumada a la ausencia de asientos contables para las conciliaciones de 2023 reportadas a la SBS, revela una deficiencia grave en la integración y verificación de la información de riesgo y contable. Esto imposibilita validar la integridad de la base de datos con los registros financieros de la empresa, afectando la transparencia y la capacidad de la alta gerencia para tomar decisiones informadas sobre la provisión de capital y la gestión de liquidez.

¿Por qué se dan estos errores en Edpyme? Estos errores son un reflejo directo de la insuficiencia de sistemas de control interno y automatización, lo cual, como indican Grandez Pérez y Franco Flores (2024), da lugar a riesgos normativos y sanciones. La "fiabilidad de la información financiera" es esencial para el éxito de los objetivos institucionales, y la falta de esta fiabilidad en Edpyme, evidenciada por la inconsistencia contable, pone en riesgo su sostenibilidad. La existencia de "errores en los procesos internos" es uno de los factores causantes del riesgo operacional, y estos hallazgos confirman que Edpyme aún lucha con este pilar fundamental.

6. Ausencia de registro de fraudes en la base de datos de riesgo operacional: La omisión de registro de fraudes relevantes en la base de datos de riesgo operacional es un incumplimiento crítico. Casos como el de la Agencia Anta y San Martín – Juliaca, informados por Gerencia de Negocios, no fueron reportados al Departamento de Riesgos Operativos y, por ende, no se incluyeron en la base de datos. El fraude interno y externo es un componente explícito del riesgo operacional según la SBS. La omisión de estos eventos impide una valoración real de la exposición al fraude y la implementación de controles preventivos y correctivos adecuados, exacerbando la vulnerabilidad de la entidad y la credibilidad de sus informes de riesgo.

¿Por qué Edpyme no registra estos eventos críticos? Este es un hallazgo que Chayña Apaza (2021) predice en instituciones microfinancieras peruanas similares, donde "deficiencias en los controles internos y la supervisión del riesgo operativo" llevan a "frecuentes pérdidas". La "falta de cultura de riesgos y gobernanza efectiva" mencionada por Windsor y Vogelsang (2024) es una explicación plausible. Si los eventos de fraude no se reportan internamente a los departamentos de riesgo, es porque la cultura de reporte y el sistema de gestión del riesgo no están funcionando como un mecanismo de alerta temprana. No solo se debe identificar los riesgos, sino también explicar por qué no se gestionan adecuadamente, y en este caso, es probable que la desconexión entre las áreas

operativas y de riesgo, junto con una falta de énfasis en la importancia de cada evento de pérdida, contribuya a esta grave omisión.

7. Incumplimiento general con la Circular N.º G-191-2017: El CUADRO N.º 07 muestra que Edpyme no cumple o cumple parcialmente con todas las actividades evaluadas de la Circular G-191-2017 (como la valoración de eventos de pérdida, recuperaciones, provisiones, manejo de eventos con pérdidas múltiples, y eventos asociados a riesgos específicos como legal, crédito, mercado, estratégico, reputacional y seguros). Esta circular es complementaria a la Resolución SBS N.º 2116-2009 y su incumplimiento señala una falla sistémica en la gestión de la base de datos de eventos de pérdida.

¿Por qué Edpyme presenta un incumplimiento tan generalizado? Este incumplimiento generalizado es la consecuencia agregada de todas las deficiencias individuales antes mencionadas. Se alinea con la realidad problemática que subraya la necesidad de un "alineamiento íntegro de las leyes y normativas vigentes", el cual no se logra en Edpyme. La situación corrobora que la entidad "enfrenta limitaciones en la gestión de los riesgos operativos, crediticios y de mercado", conduciendo a "observaciones de cumplimiento normativo de la SBS". Es un indicador de que el proceso de gestión de riesgos, desde la identificación hasta la mitigación y el seguimiento, no se lleva a cabo de manera integral ni sistemática, lo cual compromete la sostenibilidad financiera de la Edpyme y puede generar "observaciones regulatorias de nivel 'regular' a 'deficiente'".

Resultados Asociados al Objetivo N°02: Evaluación de la integridad y adecuación de los informes de riesgo generados por Edpyme “La Expectativa” frente a nuevos productos o alteraciones sustanciales en el entorno operativo, de negocios o informático.

En respuesta al Objetivo N°02, la evaluación de la integridad y adecuación de los informes de riesgo en Edpyme “La Expectativa”, especialmente ante el lanzamiento de nuevos productos o cambios operativos significativos, revela deficiencias notables que impactan directamente la solidez de su gestión de riesgos. Estos hallazgos sugieren que la entidad podría estar subestimando o gestionando de forma ineficaz los riesgos emergentes, una situación crítica en un entorno financiero dinámico.

1. Inconsistencia en la Actualización de Currículums Vitae (CVs) del Equipo de Riesgo Operacional: La última actualización registrada en 2021 de los Currículums Vitae (CVs) del personal clave del Departamento de Riesgo Operacional sugiere una falta de validación periódica de las competencias y la experiencia del equipo. En el contexto de las finanzas corporativas, la adecuación del personal es vital para la calidad de los análisis de riesgo, especialmente cuando se evalúan nuevos productos o alteraciones sustanciales en el entorno operativo, de negocios o informático.

¿Por qué los CVs no se actualizan en Edpyme y qué implica? Esta situación se relaciona con la exigencia regulatoria de contar con “personal apropiado” [336, 569.b, 572] y la gestión de riesgos asociados a la "inadecuada capacitación". Windsor y Vogelsang (2024) destacan la necesidad de "fortalecimiento de habilidades actuariales" y la "reorganización integral de los supervisores" para una supervisión efectiva. En el caso de Edpyme, el por qué de esta inconsistencia puede deberse a la alta rotación de personal en un sector dinámico como el microfinanciero o a la falta de un sistema robusto de gestión del talento que priorice la actualización de habilidades en el área de riesgos. La falta de validación de las competencias compromete la "capacidad de identificar y cuantificar

riesgos emergentes", impactando directamente la integridad y adecuación de los informes para nuevos productos, ya que la evaluación de riesgos es un "proceso que debe ser entendido claramente" por el personal cualificado.

2. Deficiencias en la Aprobación de la "Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional":

La "Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional" fue aprobada por el Gerente de Riesgos, en lugar del Comité Integral de Riesgos, incumpliendo con el Artículo 11° de la Resolución S.B.S N°2116-2009 [344, 575.a], que exige una implementación consistente en toda la empresa. Este tipo de documentos metodológicos debe contar con el respaldo de la máxima instancia de gobierno de riesgos para asegurar su autoridad y aplicación uniforme. La ausencia de firmas en todas las actas del Comité Integral de Riesgos para el segundo semestre de 2023 agrava esta debilidad de gobernanza, poniendo en tela de juicio la formalidad de los acuerdos y la supervisión de decisiones cruciales.

¿Por qué esta falla de gobernanza en Edpyme? Esta deficiencia en la gobernanza se alinea con las advertencias de Windsor y Vogelsang (2024), quienes señalan que la supervisión basada en riesgos no puede desligarse de un marco de gobernanza robusto. La falta de aprobación por la instancia superior debilita la "Arquitectura, Estructura y Protocolos (RASP)" del marco de gestión de riesgos. El por qué podría radicar en una estructura organizacional que, en su rápido crecimiento, ha delegado responsabilidades críticas sin establecer los mecanismos de supervisión y aprobación necesarios a nivel de comité, o en una percepción de la "Guía Metodológica" como un documento de menor jerarquía interna.

3. Falta y Discrepancias en Políticas y Procedimientos para la Subcontratación: El área de subcontratación presenta las mayores debilidades, lo cual es crítico dado que los nuevos productos o alteraciones operativas suelen implicar la participación de terceros. La ausencia de políticas y procedimientos formales para evaluar, administrar y monitorear procesos subcontratados contraviene directamente el Artículo 14° de la Resolución S.B.S N°2116-2009. Esta laguna normativa interna significa que Edpyme carece de un marco estructurado para la gestión de riesgos asociados a terceros, lo que expone a la entidad a riesgos operativos significativos que no son adecuadamente evaluados en los informes de riesgo. Además, las definiciones internas de "subcontratación" y "subcontratación significativa" difieren de las establecidas por el Regulador. La SBS considera significativa la externalización de una o más funciones de gestión de riesgos. Esta inconsistencia conceptual puede conducir a una subestimación de la criticidad de ciertos proveedores y procesos, generando informes de riesgo incompletos o engañosos. La falta de cumplimiento de la frecuencia anual de evaluación de proveedores críticos y las discrepancias entre las bases de datos de proveedores del Departamento de Riesgo Operacional y el Área de Administración son claras evidencias de una gestión deficiente. Si la criticidad de los proveedores no se actualiza periódicamente y la información básica de los mismos no es consistente, los informes de riesgo para nuevos productos que dependen de estos terceros serán inherentemente inadecuados y de baja integridad. La situación se agrava al constatar que para los 5 casos reportados en el IGROP como subcontratación significativa, no existe un análisis formal de riesgos presentado al Directorio para su aprobación. La regulación exige la aprobación del Consejo de Administración para proyectos de externalización importantes, lo que indica una grave falla en la supervisión de la alta dirección sobre riesgos operativos clave.

¿Por qué estas deficiencias en la subcontratación? Esta debilidad se alinea con la preocupación planteada por Basilea (2015) sobre la supervisión de los agentes no regulados, especialmente los fondos, y la necesidad de una mayor trazabilidad. La agresiva expansión de Edpyme y la posible dependencia de terceros para operaciones clave sin un marco de control robusto explican el porqué de la exposición a riesgos no gestionados. La falta de aprobación del Directorio para subcontrataciones significativas es una falla de gobierno corporativo que se contrasta con la importancia de la supervisión que Alexander (2003) atribuye al Segundo Pilar de Basilea, donde se espera que los supervisores intervengan temprano para evitar que el capital caiga por debajo de los niveles requeridos. El por qué radica en una posible desconexión entre la velocidad de crecimiento de Edpyme y la madurez de sus procesos de control y gobernanza para la gestión de riesgos de terceros.

4. Falta de Evidencia en la Implementación Consistente de la Metodología de Gestión del Riesgo Operacional: Si bien existe una "Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional", el CUADRO N°13 muestra un "NO CUMPLE" respecto a la implementación consistente de la metodología en toda la empresa (Art. 11.a) [448, 575.a, 472], su integración con los procesos de gestión de riesgos (Art. 11.c) [449, 575.c, 473], y la existencia de procedimientos para asegurar su cumplimiento (Art. 11.f) [451, 575.f, 473].

¿Por qué esta inconsistencia en la implementación? Esta situación sugiere una ineficacia del marco normativo interno en la práctica, lo que se traduce en un riesgo operacional elevado y un desalineamiento con las expectativas regulatorias. Cuellar-Orozco et al. (2023) enfatizan la necesidad de sistemas de control integrales que "identifiquen eventos de pérdida, mejoren la gobernanza, garanticen el cumplimiento normativo y reduzcan las observaciones de los organismos de supervisión". La falta de evidencia de la implementación en Edpyme contrasta directamente con estos principios. El por qué puede estar en la dificultad de escalar y aplicar una metodología de manera uniforme en una organización con "presencia en 52 oficinas distribuidas en 14 departamentos", donde la capacitación y la difusión efectiva (Art. 9.g) podrían ser insuficientes, o en la priorización de la operación diaria sobre el aseguramiento del cumplimiento de los procesos de riesgo.

Resultados Asociados al Objetivo N°03: Examen del marco normativo interno de Edpyme "La Expectativa" y su alineación con la Resolución SBS N.º 2116-2009 y el marco regulatorio.

En respuesta al Objetivo N°03, el análisis del marco normativo interno de Edpyme "La Expectativa" en relación con la Resolución SBS N.º 2116-2009 y el marco regulatorio general durante el segundo semestre de 2023, ha puesto de manifiesto desalineamientos y vacíos importantes que minan la solidez de su sistema de gestión de riesgo operacional. La adecuación del marco interno es fundamental para la gobernanza corporativa y la estabilidad financiera de cualquier entidad supervisada.

1. Deficiencias en la Adecuación del Personal y la Formalización Metodológica: La caducidad de la información en los Currículums Vitae (CVs) del equipo del Departamento de Riesgo Operacional, con última actualización en 2021, si bien no constituye una infracción directa de un artículo específico sobre CVs en la Resolución SBS N.º 2116-2009, sí se correlaciona con la exigencia de contar con "personal apropiado" [336, 569.b, 572] y la gestión de riesgos asociados a la "inadecuada

capacitación". La falta de una validación periódica de las competencias del personal clave de riesgos operacional sugiere que el marco normativo interno de Edpyme no garantiza un alineamiento continuo con las mejores prácticas y los requisitos regulatorios sobre la capacidad del personal para aplicar y mantener los sistemas de gestión de riesgos de manera efectiva.

¿Por qué se observan estas deficiencias en Edpyme? Esta situación concuerda con lo que Windsor y Vogelsang (2024) señalan sobre cómo las fallas en el cumplimiento de los estándares regulatorios no solo tienen raíces en limitaciones tecnológicas y de capacitación, sino también en la falta de cultura de riesgos y gobernanza efectiva. El por qué en Edpyme puede atribuirse a la priorización de la operativa sobre la inversión continua en el desarrollo de capacidades y la actualización formal del personal de riesgo, una debilidad que se vuelve más evidente en un contexto de "expansión agresiva".

Un punto crítico de desalineamiento es la deficiencia en la aprobación formal de la "Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional". Este documento fue aprobado únicamente por el Gerente de Riesgos, cuando el Artículo 11° de la Resolución S.B.S N°2116-2009 requiere que la metodología se implemente de forma consistente en toda la empresa [344, 575.a, 475]. Tal consistencia demanda una aprobación de una instancia superior, como el Comité Integral de Riesgos, que sí fue el caso para el "Manual para la gestión del riesgo operativo". Esta disparidad en la formalidad compromete la integridad y el respaldo institucional de un documento metodológico clave, debilitando el marco normativo interno desde su base y afectando su credibilidad regulatoria.

¿Por qué esta deficiencia en la aprobación formal? Esta falla en la gobernanza es crítica y refleja una comprensión insuficiente de la "Arquitectura, Estructura y Protocolos (RASP)" del marco de gestión de riesgos, donde la estrategia y los protocolos son definidos por la arquitectura de riesgos para el éxito de las iniciativas. El por qué podría radicar en una estructura organizacional en crecimiento que no ha consolidado completamente sus procesos de aprobación formal a nivel de alta gerencia, o en una interpretación errónea de los roles y responsabilidades definidos por la Resolución SBS N.º 2116-2009 para el Directorio y el Comité de Riesgos.

2. Inadecuaciones y Discrepancias en las Políticas y Procedimientos de Subcontratación: Las inadecuaciones y discrepancias en las políticas y procedimientos de subcontratación representan una de las áreas más vulnerables del marco normativo interno. Edpyme no ha establecido políticas ni procedimientos específicos para evaluar, administrar y monitorear los procesos subcontratados. Esto es un incumplimiento directo del Artículo 14° de la Resolución S.B.S N°2116-2009, que exige "políticas y procedimientos apropiados" para la gestión de riesgos asociados a la externalización. Las definiciones internas de "subcontratación" y "subcontratación significativa" en la "Guía Metodológica" difieren de las establecidas por el Regulador. La normativa de la SBS considera significativa la externalización de funciones de gestión de riesgos, lo cual no está adecuadamente reflejado en la "Metodología para la identificación y evaluación de la subcontratación significativa" de Edpyme. Esta discrepancia conceptual es un vacío importante en el marco interno, que puede llevar a una identificación y tratamiento erróneos de los riesgos críticos. Adicionalmente, la ausencia de un análisis formal de riesgos presentado al Directorio para su aprobación en los casos de subcontratación significativa es una falla de gobernanza que contraviene la supervisión exigida por el regulador. Estas deficiencias evidencian un desalineamiento grave del marco normativo

interno con los requisitos regulatorios en materia de subcontratación, exponiendo a la entidad a riesgos no gestionados adecuadamente y a posibles sanciones.

¿Por qué estas discrepancias en la subcontratación en Edpyme? Este desalineamiento es consistente con la advertencia de Cerquera et al. (2020) sobre cómo la no utilización de modelos internacionales sin adaptación local puede dar lugar a incumplimientos normativos y observaciones supervisoras. En el caso de Edpyme, la falta de políticas claras y las definiciones divergentes sugieren que su marco normativo interno no ha sido desarrollado o actualizado con la rigurosidad necesaria para reflejar plenamente las expectativas regulatorias, especialmente en un área tan sensible como la externalización. El porqué de la falta de análisis formal al Directorio puede estar en una brecha entre la "dirección, la gerencia y los colaboradores" en la aplicación de un sistema de gestión de riesgos, donde la alta dirección no recibe la información completa o no ejerce la debida diligencia sobre riesgos de terceros, dejando a la entidad vulnerable.

3. Ausencia de Firmas en las Actas del Comité Integral de Riesgos: La ausencia de firmas en todas las actas del Comité Integral de Riesgos para el periodo de julio a diciembre de 2023 debilita significativamente el marco normativo interno. La falta de formalidad en estos documentos clave de gobernanza de riesgos resta validez y trazabilidad a las decisiones y acuerdos del comité, comprometiendo la evidencia del debido proceso y la supervisión.

¿Por qué esta falta de formalidad en Edpyme? Esta situación es un indicio de una gobernanza corporativa deficiente, un aspecto crucial que Basilea (2015) ha reforzado en el marco de las reformas financieras. La ausencia de firmas no solo es una cuestión administrativa, sino que cuestiona la solidez de la toma de decisiones y el cumplimiento de las responsabilidades del Directorio y el Comité de Riesgos, que deben "obtener aseguramiento razonable que la empresa cuenta con una efectiva gestión del riesgo operacional". El por qué podría ser una combinación de procesos internos débiles, falta de concienciación sobre la importancia de la formalidad documental o presiones operativas que diluyen la atención a los detalles de gobernanza.

4. Falta de Evidencia de Implementación Consistente de la Metodología de Gestión del Riesgo Operacional: Finalmente, la falta de evidencia de una implementación consistente y la integración de la metodología de gestión de riesgo operacional es una preocupación importante. Los "NO CUMPLE" en el CUADRO N°13 con respecto a los criterios del Artículo 11° de la Resolución SBS N°2116-2009 demuestran que, a pesar de la existencia de una "Guía Metodológica", su aplicación práctica y supervisión son deficientes. Esto incluye la implementación consistente en toda la empresa (Art. 11.a) [575.a, 345.a], la integración con los procesos de gestión de riesgos (Art. 11.c) [575.c, 345.c] y la existencia de procedimientos que aseguren su cumplimiento (Art. 11.f) [575.f, 346.f]. Esta situación sugiere una ineficacia del marco normativo interno en la práctica, lo que se traduce en un riesgo operacional elevado y un desalineamiento con las expectativas regulatorias.

¿Por qué el marco normativo interno de Edpyme es ineficaz en la práctica? Este hallazgo se alinea con la conclusión de Cuellar-Orozco et al. (2023) de que los marcos convencionales de gestión de riesgos pueden provocar la quiebra si no se aplican soluciones adaptables y diagnósticos suficientes. La falta de evidencia de implementación en Edpyme subraya una brecha entre la política documentada y la práctica real, lo que Chayña Apaza (2021) identifica como un problema recurrente en las microfinancieras peruanas, donde las "deficiencias en la implementación de los

sistemas internos de gestión y control de riesgos" conducen a "observaciones de cumplimiento normativo de la SBS". El por qué puede deberse a la dificultad de garantizar la coherencia en una organización en rápido crecimiento y con una amplia distribución geográfica, donde los recursos para la aplicación, monitoreo y capacitación (Art. 11.b y 9.g) [576.b, 340, 572] podrían ser insuficientes. La necesidad de adaptar los objetivos empresariales a los procedimientos más capaces de alcanzarlos (Thompson, 2000) parece no estar plenamente lograda, lo que resulta en un marco normativo que existe en papel pero que no se traduce en una gestión de riesgos efectiva.

VI.2. Conclusiones

Conclusiones asociadas al Objetivo N°01: Evaluación de la base de datos de eventos de pérdida de Edpyme "La Expectativa".

Se concluye que la base de datos de eventos de pérdida de Edpyme "La Expectativa" no se encuentra alineada ni cumple con las disposiciones estipuladas en la Resolución SBS N.º 2116-2009 y normativas complementarias, como la Circular N.º G-191-2017, durante el segundo semestre de 2023. Se han evidenciado deficiencias graves y sistemáticas que comprometen su fiabilidad y utilidad:

- Existe una falta de estandarización en la terminología interna y una omisión crítica en el registro de eventos relevantes (como errores de asesores comerciales y casos de fraude). La herramienta utilizada (Microsoft Excel 2019) ha demostrado ser ineficaz para la localización y trazabilidad de información clave.
- Los criterios para la asignación de eventos asociados a múltiples líneas de negocio o a otros tipos de riesgos (crédito, mercado) no están formalmente documentados en la normativa interna de la Edpyme, lo que debilita la coherencia en la categorización de las pérdidas.
- Se incumple la normativa al no definir formalmente el monto mínimo de pérdida para el registro de eventos y al omitir un campo obligatorio (referente a las recuperaciones por coberturas existentes) de los trece campos mínimos estipulados en el Artículo 12.b de la Resolución SBS N.º 2116-2009.
- Existen deficiencias en el manejo de eventos con pérdidas múltiples y se observa una falta de estandarización en las plantillas de registro de eventos históricos.
- Se identificaron errores significativos en el registro contable (duplicación de eventos, inconsistencias en cuentas de débito y crédito) y una carencia de conciliación entre la base de datos de eventos de pérdida y los asientos contables de 2023 reportados a la SBS, lo que impide validar la integridad de la información financiera y de riesgo.
- Finalmente, la evaluación global de la Circular N.º G-191-2017 revela un incumplimiento generalizado o parcial en la mayoría de las actividades evaluadas, lo que indica una falla sistémica en la gestión de la base de datos de eventos de pérdida.

Estas deficiencias demuestran un ambiente de control inadecuado que expone a la Edpyme a riesgos importantes y a observaciones con un nivel de riesgo entre regular y deficiente, lo cual

contradice la hipótesis general de que los incumplimientos no generarían observaciones con nivel de riesgo alto.

Conclusiones asociadas al Objetivo N°02: Evaluación de la integridad y adecuación de los informes de riesgo generados por Edpyme "La Expectativa" frente a nuevos productos o alteraciones sustanciales en el entorno operativo, de negocios o informático.

Se concluye que la integridad y adecuación de los informes de riesgo generados por Edpyme "La Expectativa" frente a nuevos productos o alteraciones sustanciales en el entorno operativo, de negocios o informático son deficientes y están seriamente comprometidas. Esto se debe a:

- La desactualización de los Currículums Vitae (CVs) del personal clave del Departamento de Riesgo Operacional (última actualización en 2021) sugiere que las competencias no se validan periódicamente, lo cual podría afectar la calidad y relevancia de los análisis de riesgo para nuevos productos o cambios operativos significativos.
- La "Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional" fue aprobada por el Gerente de Riesgos en lugar del Comité Integral de Riesgos, incumpliendo el Artículo 11° de la Resolución S.B.S N°2116-2009, lo que resta respaldo institucional y consistencia a la base metodológica de los informes de riesgo.
- Existen carencias y contradicciones críticas en la gestión de la subcontratación, incluyendo la ausencia de políticas y procedimientos formales para evaluar y monitorear procesos subcontratados, definiciones internas inconsistentes con el regulador, incumplimiento de la frecuencia anual de evaluación de proveedores críticos, discrepancias entre las bases de datos de proveedores, y la omisión de un análisis formal de riesgos presentado al Directorio para aprobación en casos de subcontratación significativa.
- La "Metodología para la identificación y evaluación de la subcontratación significativa" no incluye los requisitos del Regulador respecto a la subcontratación de funciones de gestión de riesgos, dejando un vacío importante en la cobertura normativa.
- La ausencia de firmas en todas las actas del Comité Integral de Riesgos para el periodo de julio a diciembre de 2023 afecta la formalidad y validez de las decisiones y acuerdos en la gobernanza de riesgos, lo que debilita la base sobre la que se construyen los informes.
- Finalmente, se carece de evidencia suficiente que demuestre la implementación consistente, la integración con los procesos de gestión de riesgos y la existencia de procedimientos que aseguren el cumplimiento de la metodología de gestión del riesgo operacional.

En conjunto, estas deficiencias en la cualificación del personal, la gobernanza, y la gestión de la subcontratación, así como la falta de evidencia en la implementación metodológica, llevan a que los informes de riesgo generados no posean la robustez e integridad necesarias para una toma de decisiones informada frente a nuevos productos o alteraciones sustanciales.

Conclusiones asociadas al Objetivo N°03: Examen del marco normativo interno de Edpyme "La Expectativa" y su alineación con la Resolución SBS No 2116-2009 y marco regulatorio.

Se concluye que el marco normativo interno de Edpyme "La Expectativa" no se encuentra alineado con la Resolución SBS N.º 2116-2009 ni con el marco regulatorio general. Las principales razones de este desalineamiento son:

- La falta de actualización constante de los Currículums Vitae (CVs) del personal clave del Departamento de Riesgo Operacional (última actualización en 2021) indica una potencial falta de personal apropiado y una inadecuada gestión de capacidades, lo que se desalinea de las expectativas regulatorias sobre la solidez de los recursos humanos para la gestión de riesgos.
- La "Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional" fue aprobada únicamente por el Gerente de Riesgos, en contravención directa del Artículo 11º de la Resolución SBS N.º 2116-2009, que exige una implementación consistente en toda la empresa. Esta falla en la formalización metodológica socava la autoridad y el respaldo institucional del marco normativo interno.
- Las políticas y procedimientos para la subcontratación son inadecuados e inconsistentes. Se observa una ausencia de políticas y procedimientos formales para la evaluación, administración y monitoreo de procesos subcontratados (incumplimiento del Artículo 14º de la Resolución SBS N.º 2116-2009). Además, las definiciones internas difieren de las del regulador, y la metodología de identificación de subcontratación significativa omite requisitos clave sobre funciones de gestión de riesgos externalizadas. La falta de presentación formal al Directorio para su aprobación en casos de subcontratación significativa evidencia una grave falla en la gobernanza corporativa y el control sobre riesgos de terceros.
- La ausencia de firmas en todas las actas del Comité Integral de Riesgos para el periodo de julio a diciembre de 2023 revela una falta de formalidad documental que debilita la trazabilidad y validez de las decisiones de un órgano clave en la gobernanza de riesgos, afectando la solidez del marco normativo interno.
- Existe una falta de evidencia documentada sobre la implementación consistente, la integración con los procesos de gestión de riesgos y la existencia de procedimientos que aseguren el cumplimiento de la metodología de gestión del riesgo operacional (incumplimiento de los Artículos 11.a, 11.c y 11.f de la Resolución SBS N.º 2116-2009). Esto demuestra que el marco normativo interno, a pesar de su existencia en papel, resulta ineficaz en su aplicación práctica y supervisión.

En síntesis, el marco normativo interno de Edpyme "La Expectativa" presenta importantes desalineamientos, vacíos y debilidades de control que lo alejan de los estándares regulatorios exigidos por la Resolución SBS N.º 2116-2009, poniendo en riesgo la estabilidad de la entidad y su exposición a observaciones de alto riesgo

VI.3. Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación están directamente vinculadas con las conclusiones derivadas de la presente investigación y responden de manera específica a cada uno de los objetivos planteados. Su propósito es ofrecer a Edpyme "La Expectativa" acciones concretas y estratégicas para subsanar los incumplimientos y deficiencias identificadas en su gestión de riesgo operacional durante el segundo semestre de 2023, fortaleciendo así su gobernanza corporativa y su alineamiento con el marco regulatorio, crucial para la estabilidad en el ámbito de las finanzas corporativas.

Recomendaciones asociadas al Objetivo N°01: Evaluación de la base de datos de eventos de pérdida de Edpyme "La Expectativa".

1. Formalizar la terminología de "incidentes de riesgo operativo" y mejorar la herramienta de registro. Se recomienda a Edpyme "La Expectativa" adoptar y formalizar de manera explícita el término "incidentes de riesgo operativo" en toda su documentación interna, políticas y procedimientos, garantizando una comprensión y aplicación uniforme en toda la entidad. Es imperativo reemplazar o complementar Microsoft Excel 2019 con una solución de base de datos especializada y robusta, capaz de gestionar la complejidad y el volumen de información, y que demuestre funcionalidad para la trazabilidad, localización eficiente y recuperación de datos por fecha, oficina, tipo de evento o nombre de cliente, para mejorar la fiabilidad y capacidad de análisis del riesgo operacional [461, 462, 576.b, 579].

2. Desarrollar y documentar criterios objetivos y formalizados para la asignación de eventos de pérdida. Edpyme debe elaborar, formalizar y documentar explícitamente en su normativa interna los criterios objetivos para la asignación de eventos de pérdida a los tipos de eventos y líneas de negocio correspondientes, tal como lo estipula el Artículo 12.c de la Resolución SBS N.º 2116-2009 [357, 462, 587.c]. Esto debe incluir la definición de criterios específicos para aquellos eventos asociados a más de una línea de negocio y para los que se relacionen con otros tipos de riesgos (crédito, mercado o seguros), integrándolos en los manuales y procedimientos internos.

3. Definir y asegurar el cumplimiento del monto mínimo de pérdida y los campos obligatorios en la base de datos. Es fundamental que Edpyme establezca y formalice de manera oficial en su normativa interna el monto mínimo de pérdida a partir del cual un evento debe ser registrado en la base de datos. Este monto debe cumplir con el mínimo regulatorio de S/ 1,000 para Edpymes o, si se opta por un monto inferior (como los S/ 100 declarados en el IGROP 2023), este debe estar debidamente justificado y formalizado internamente [358, 464, 587.d]. Es crucial asegurar el registro completo de los trece campos mínimos obligatorios para cada evento de pérdida, según el Artículo 12.b de la Resolución SBS N.º 2116-2009 [354, 465, 584.b], poniendo especial énfasis en la inclusión del campo "Cantidad(es) recuperada(s) a través de la cobertura existente antes del evento, moneda, tipo de cambio y tipo de cobertura aplicada", que actualmente se omite. Adicionalmente, el "Procedimiento para documentar eventos y reconciliación económica" debe actualizarse para incluir de forma explícita la definición y aplicación de los importes de pérdida y recuperaciones.

4. Implementar procedimientos claros para eventos con múltiples pérdidas y estandarizar las plantillas de registro. Se recomienda a Edpyme diseñar e implementar un procedimiento claro y

obligatorio para el registro y agrupación de eventos que generen múltiples pérdidas, que permita documentar la información mínima requerida por cada pérdida y su posterior asociación al evento que las originó. Asimismo, es fundamental garantizar el uso consistente y obligatorio de las "plantillas para registrar eventos de pérdida o incidentes de riesgo operativo" para todos los eventos, incluyendo aquellos históricos, subsanando la falta de estas para los eventos identificados de 2023.

5. Fortalecer los controles internos y el proceso de conciliación entre la base de datos de eventos de pérdida y los registros contables. Edpyme debe implementar controles internos más robustos para prevenir la duplicación de eventos en la base de datos de eventos de pérdida. Es esencial establecer un proceso de conciliación mensual o con una frecuencia mayor entre la Base de Datos de Eventos de Pérdida (BDEP) del Departamento de Riesgo Operacional y los registros de Contabilidad, asegurando la corrección y consistencia de las cuentas contables (débito y crédito) y las fechas de conciliación. Es mandatorio asegurar que todos los asientos contables de las conciliaciones de 2023, y en adelante, estén disponibles y respalden la información reportada a la SBS, garantizando la integridad de la base de datos y la transparencia financiera.

6. Mejorar el sistema de identificación y reporte de fraudes y eventos críticos en la base de datos de riesgo operacional. Es vital establecer un sistema de comunicación interna obligatorio y formalizado, con responsabilidades claramente definidas, para que las gerencias de negocios reporten de forma inmediata al Departamento de Riesgos Operativos cualquier evento de fraude o incidente relevante, como los casos de las Agencias Anta y San Martín – Juliaca, que no fueron registrados oportunamente. Esto fomentará una cultura de reporte que asegure la inclusión de todos los eventos de pérdida en la base de datos de Edpyme.

7. Desarrollar e implementar un plan de acción integral para el cumplimiento de la Circular N.º G-191-2017. Se recomienda a Edpyme elaborar y ejecutar un plan detallado con responsables y plazos definidos para subsanar todos los puntos de incumplimiento o cumplimiento parcial de las actividades de la Circular N.º G-191-2017, abarcando la correcta valoración de eventos de pérdida, el registro de recuperaciones y provisiones, el manejo de eventos con pérdidas múltiples y la asociación adecuada de eventos de pérdida con otros tipos de riesgos (legal, crédito, mercado, estratégico y reputacional). Este plan debe ser monitoreado periódicamente para asegurar su efectividad.

Recomendaciones asociadas al Objetivo N°02: Evaluación de la integridad y adecuación de los informes de riesgo generados por Edpyme "La Expectativa" frente a nuevos productos o alteraciones sustanciales en el entorno operativo, de negocios o informático.

1. Implementar una política de actualización continua de Currículums Vitae (CVs) y formalizar la aprobación metodológica de documentos clave. Edpyme debe establecer una política interna de actualización constante y obligatoria (con una frecuencia mínima anual) de los Currículums Vitae de todo el personal del Departamento de Riesgo Operacional, asegurando que las competencias y la experiencia del equipo estén vigentes para afrontar nuevos productos y alteraciones del entorno. Adicionalmente, se debe implementar un plan de capacitación continua y difusión para una gestión adecuada del riesgo operacional, en línea con el Artículo 9.g de la Resolución S.B.S N°2116-2009 [347.g, 579.g]. Asimismo, la "Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional" debe ser

formalmente aprobada por el Comité Integral de Riesgos, y no únicamente por la Gerencia de Riesgos, para dar cumplimiento al Artículo 11° de la Resolución S.B.S N°2116-2009 [344, 441, 474, 582.a], garantizando así su respaldo institucional y la consistencia en su aplicación.

2. Diseñar e implementar políticas y procedimientos robustos y alineados para la gestión integral de la subcontratación. Es fundamental que Edpyme diseñe e implemente políticas y procedimientos formales y específicos para evaluar, administrar y monitorear todos los procesos subcontratados, en estricto cumplimiento con el Artículo 14° de la Resolución S.B.S N°2116-2009. Esto incluye armonizar las definiciones internas de "subcontratación" y "subcontratación significativa" con las establecidas por el Regulador, asegurar el cumplimiento riguroso de la frecuencia anual de evaluación de proveedores críticos, realizar una conciliación exhaustiva y verificar la veracidad de las bases de datos de proveedores, establecer la presentación obligatoria y formal al Directorio de todo análisis de riesgos asociado a la subcontratación significativa para su aprobación, y actualizar la "Metodología para la identificación y evaluación de la subcontratación significativa" para incorporar los requisitos del Regulador respecto a la externalización de una o más funciones de gestión de riesgos.

3. Fortalecer la gobernanza documental y la evidencia de implementación consistente de la metodología de riesgos. Edpyme debe implementar un protocolo estricto para asegurar que todas las actas del Comité Integral de Riesgos (incluyendo las Sesiones N° 1002 a 1008 del segundo semestre de 2023) sean firmadas por los miembros correspondientes, garantizando la validez y trazabilidad de los acuerdos y decisiones. Adicionalmente, es crucial desarrollar y mantener evidencia suficiente y documentada que demuestre que la metodología para la gestión del riesgo operacional se implementa de forma consistente en toda la empresa (Art. 11.a) [455, 479, 582.a], que su aplicación está integrada a los procesos de gestión de riesgos de la entidad (Art. 11.c) [456, 480, 583.c], y que existen procedimientos claros para asegurar su cumplimiento continuo (Art. 11.f) [458, 480, 583.f], requisitos explícitos del Artículo 11° de la Resolución S.B.S N°2116-2009.

Recomendaciones asociadas al Objetivo N°03: Examen del marco normativo interno de Edpyme "La Expectativa" y su alineación con la Resolución SBS No 2116-2009 y marco regulatorio.

1. Fortalecer el personal y la gobernanza metodológica del marco normativo interno. Edpyme debe implementar una política para la actualización periódica (anual) de los Currículums Vitae (CVs) del personal del Departamento de Riesgo Operacional y establecer un plan de capacitación continua para asegurar la idoneidad y competencia del personal [440, 491, 570.ii]. La "Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional" debe ser formalmente aprobada por el Comité Integral de Riesgos, conforme al Artículo 11° de la Resolución SBS N°2116-2009 [344, 441, 482, 582.a], para dotar al marco normativo interno del respaldo institucional necesario y asegurar una implementación consistente en toda la entidad.

2. Revisar y alinear integralmente las políticas internas de subcontratación con el marco regulatorio vigente. Es esencial que Edpyme diseñe, formalice e implemente políticas y procedimientos de subcontratación que cumplan estrictamente con el Artículo 14° de la Resolución SBS N°2116-2009, incluyendo la evaluación, administración y monitoreo de riesgos. Las definiciones internas de "subcontratación" y "subcontratación significativa" deben armonizarse con las del Regulador, se debe asegurar el cumplimiento de la frecuencia de evaluación anual de proveedores críticos,

conciliar las bases de datos de proveedores, y garantizar que los análisis de riesgo para subcontrataciones significativas sean formalmente presentados y aprobados por el Directorio. La "Metodología para la identificación y evaluación de la subcontratación significativa" debe incorporar explícitamente los requisitos del Regulador sobre funciones de gestión de riesgos externalizadas.

3. Reforzar la formalidad y la evidencia de la aplicación práctica del marco normativo interno de gestión de riesgos. Edpyme debe establecer y hacer cumplir un protocolo estricto para la firma de todas las actas del Comité Integral de Riesgos, incluyendo las Sesiones N° 1002 a 1008 del segundo semestre de 2023, para asegurar la legalidad, validez y trazabilidad de sus decisiones. Además, es indispensable generar y mantener evidencia documental robusta que demuestre la implementación consistente de la "Guía Metodológica para la Gestión de Riesgo Operacional" en toda la empresa (Art. 11.a) [455, 488, 582.a], su efectiva integración con todos los procesos de gestión de riesgos (Art. 11.c) [456, 489, 583.c], y la existencia y aplicación de procedimientos que aseguren su cumplimiento continuo (Art. 11.f) [458, 490, 583.f], tal como lo exige el Artículo 11° de la Resolución SBS N°2116-2009. Esto asegurará que el marco normativo interno sea eficaz en la práctica.

VII. LISTA DE REFERENCIAS

- Agileroad. (30 de noviembre de 2016). Manifiesto ágil [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://agileroad.com/es/blog/manifiesto-agil.html>
- Akkizidis, I., y Bouchereau, V. (2005). Guide to optimal operational risk & basel II. CRC Press.
- Alexander, C. (2003). Operational Risk. Great Britain: Pearson Education.
- Alpaydin, E. (2010). Introduction to Maching Learning (Second edition ed.). Massachusetts, USA: The MIT Press.
- Allen, L., & Turan G., B. (2014). Cyclicalitity in Catastrophic and Operational Risk. (Referencia incompleta en las fuentes proporcionadas).
- Ariane, C. (2019). Gestión del riesgo operativo: mejores prácticas en la industria de servicios financieros. Reino Unido: John Wiley & Sons, Ltd.
- Asociación Nacional de Industriales (ANDI) (2017). Informe de seguimiento sobre salud y estabilidad en el empleo. (Informe).
- Aven, T. (2010). Misconceptions of Risk. Norway: Wiley.
- Bank for International Settlements. (2006). International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Switzerland: Press & Communications.
- Basilea, C. d. (2015). Finalizando post-crisis reformas: una actualización - Un informe para... (Informe).
- Bessis, J. (2010). Risk management in banking (3rd ed.).
- Boal, N. (2016). Ratios de liquidez. Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/ratios-de-liquidez.html>.
- Caballero, A. (2014). Metodología integral innovadora para planes y tesis. La Muralla.
- Castro, K. (2019). Implementación de la auditoría financiera y su incidencia en la minimización de riesgos financieros, en operaciones activas de la cooperativa de ahorros y crédito Quillabamba periodo 2016-2017. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco).
- Cerquera, C. A., Trujillo, N. J. y Cadavid Osorio, S. (2020). Propuesta de adaptación del nuevo modelo estándar para riesgo operacional en las instituciones financieras de Colombia. (Trabajo de investigación para optar al título). Universidad Piloto de Colombia.
- Chayña Apaza, N. E. (2021). Determinantes de riesgo operacional, crediticio y mercado que influyen en la rentabilidad de las instituciones microfinancieras en la ciudad de Juliaca: 2011 – 2017. (Tesis de Título Profesional). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Choquecagua, N., Diego, R. y Vásquez, C. (2021). Análisis comparativo de la gestión del riesgo de crédito y el riesgo operacional de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco y la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas en el período 2018-2020. (Tesis de Título Profesional). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2004). Basilea II: Convergencia internacional de medidas y normas de capital, marco revisado. Recuperado de <https://www.bis.org/publ/bcbs107esp.pdf>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (Diciembre de 2017). Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios. (Informe).
- Crosman, P. (5 de abril de 2016). Agile development is reshaping tech at Banks like Chase and BBVA [El desarrollo ágil está remodelando la tecnología en Bancos como Chase y BBVA].

- American Banker. Recuperado de <https://www.americanbanker.com/news/agile-development-is-reshaping-tech-at-banks-like-chase-and-bbva>
- Cuellar-Orozco, M., Patiño-Ortiz, J., Cuellar-Orozco, L., Cuellar-Orozco, A., & Patiño-Ortiz, M. (2023). Modelo de sistema viable para la gestión de riesgo operacional en instituciones bancarias. *Amazonia Investiga*, 12(71), 9-25. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.71.11.1>
 - Defaz, E. (2018). Análisis de causalidad de los accidentes de trabajo en la fuerza terrestre, perteneciente a las Fuerzas Armadas de la República del Ecuador, entre los años 2015 y 2016. (Tesis). Recuperado de <https://n9.cl/mulmm>.
 - Dijkstra. (2006). Safety management in airlines. En E. Hollnagel, D. Woods y N. Leveson. (Eds.). *Resilience engineering. Concepts and precepts*. (pp. 37-43). Estados Unidos: Ashgate. https://www.researchgate.net/publication/50232053_Resilience_Engineering_Concepts_and_Precepts
 - Dinero, R. (31 de Agosto de 2018). Conozca los atractivos de la banca-retail. *Dinero*, 1. Obtenido de <https://www.dinero.com/hablan-las-marcas/articulo/conozca-los-atractivos-de-la-banca-retail/261569>
 - Dirección General Aeronautica Civil. (2019). Plan de Seguridad Operacional Del Perú (PNSO-P) 2020-2022. <https://n9.cl/alrmg>.
 - Duer, W. (11 de julio de 2018). Bancos vs. fintech: ¿Amenaza o convivencia?. *Apertura, Negocios*. Recuperado de <https://www.apertura.com/negocios/Bancos-vs.-fintech-amenaza-o-convivencia-20180710-0006.html>
 - Durán, A. G. (29 de noviembre de 2018). Manifiesto 'agile', ¿qué es?. *BBVA*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/agile-manifiesto-que-es/>
 - En Naranja. (2018). ¿Cómo emprender una transformación Agile? Así lo hemos hecho en ING. Recuperado de <https://www.ennaranja.com/agile/como-emprender-una-transformacion-agile-el-caso-de-ing/>
 - Faberio Zambrano, J. A. (2022). Gestión de riesgos operativos: factor relevante en las MYPES. (Trabajo de investigación para optar el grado académico de Bachiller en Contabilidad). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
 - Ferreras, S. (2008). Riesgo operacional: Enfoque de distribución de pérdidas en la práctica. (Trabajo de investigación).
 - FlatIcon (2020). Iconos obtenidos para la elaboración de figuras [Figuras N° 1 a 5]. Recuperado de <http://www.flaticon.com/>
 - Grandez Perez, J. J. y Franco Flores, K. A. (2024). Sistema de Riesgo de productos derivados (Anexo 8) que permita el cumplimiento de la Resolución N° 895-98 de la Superintendencia de Bancas y Seguros en una entidad Bancaria. (Tesis de Bachiller). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
 - Guzmán y Huisa (2020). Aplicativo móvil de reportajes denominado Sistema de Reporte de Prevención de Accidentes (SIRPAC) para enfrentar la deficiente gestión de información que no permiten dar a conocer oportunamente las situaciones de peligros potenciales. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17953>.
 - Hales, L. (2017). The History of Agile [La historia de la agilidad] [Curso online]. California, Estados Unidos: Study.com. Recuperado de <https://study.com/academy/lesson/the-history-of-agile.html>

- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. M. (2010). Metodología de la investigación. Álvaro Obregón, México: McGRAW-HILL.
- Hernández y Gómez (2017). Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS) como aspecto clave para el fortalecimiento de la industria aeronáutica: caso: República Dominicana. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Santo Domingo, República Dominicana. <http://hdl.handle.net/20.500.12060/1860>
- Huber, J., y Funaro, D. (2018). How Banks Can Manage Operational Risk [Cómo los bancos pueden gestionar el riesgo operacional]. BAIN. Recuperado de <https://www.bain.com/insights/how-banks-can-manage-operational-risk/>
- Ivarsson, A., y Kniberg, H. (2016). Scaling Agile @ Spotify [Escalando la agilidad en Spotify] [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MJBud5vh0TQ>
- Kraaijenbrink, J. (19 de diciembre de 2018). What Does VUCA Really Mean? [¿Qué significa VUCA realmente?]. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/#3f11bece17d6>
- Kubus, R., García Cánovas, N. y García Escobar, J. (2024). Plan de Continuidad del Negocio y riesgo operacional y financiero. Revista Universitaria Europea, (40), 169-198.
- Lerch, D. (2018). Control Global [Material de clase]. Control Global, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.
- Mejía Ortega, J. A. (2024). Implementación del modelo LDA para la medición del riesgo operacional: un análisis del sector de los servicios de talento humano. (Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en Administración de Riesgos). Universidad EAFIT, Escuela de Administración, Maestría en Administración de Riesgos.
- Mejía Ramírez, P. (2024). Importancia de la puesta en marcha de un sistema de gestión de seguridad operacional para aeronaves de la Aviación del Ejército del Perú en 2023. (Tesis de Maestría).
- Mignola, G., y Ugoccioni, R. (2005). Tests of extreme value theory. Technical Focus EVT, 32-35.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia. (Agosto de 2019). Decreto 1421. Bogotá D.C.
- Ministerio del Trabajo (2015). Decreto 1072 de 2015. <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>.
- Ministerio del Trabajo (2019). Respuesta Radicado N.o 02EE201941060000051803. Obligaciones del empleador en incapacidades superiores a 180 días.
- Ministerio de Salud y Protección Social (2022). Decreto 1427 de 2022. Por el cual se sustituye el Título 3 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, se reglamentan las prestaciones económicas del Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
- Mitra, S., Karathanasopoulos, A., Sermpinis, G., Dunis, C., y Hood, J. (2015). Operational risk: Emerging markets, sectors and measurement. European Journal of Operational Research, 122-132.
- Mora, A. (2010). Cuantificación del riesgo operativo en entidades financieras en Colombia. Cuadernos de Administración, 23(41), 185-211.

- Muñoz, C. (2014). La gestión del riesgo operacional: Diseño de sistemas de administración de riesgo operacional y análisis de metodologías de estimación de capital regulatorio según Basilea III. (Tesis de postgrado). Universidad del Bío-Bío.
- Muradas, Y. (8 de marzo de 2018). Conoce las 3 metodologías ágiles más usadas [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://openwebinars.net/blog/conoce-las-3-metodologias-agiles-mas-usadas/>
- Nasution, M. (2020). Methodology. Journal of Physics: Conference Series.
- Osses, Y. (2018). Valores y Principios Ágiles. [Mensaje en un blog].
- Parlamento Europeo y El Consejo. (2022). Reglamento (UE) 2022/2554 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 relativo a la resiliencia operativa digital del sector financiero y por el que se modifican los Reglamentos (CE) n.º 1060/2009, (UE) n.º 648/2012, (UE) n.º 600/2014, (UE) n.º 909/2014 y (UE) 2016/1011. Diario Oficial de la Unión Europea, L 333, 1-79.
- Pinto Gaviria, L. M., & Leyva Lemarie, A. (Abril de 2007). Administración del riesgo operacional en Colombia. Medellín.
- Prialé Valle, M. A. (2006). Documento de Discusión -La convivencia de los valores públicos y los valores de la nueva gestión pública: El caso de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú. (Documento de Discusión).
- Rädiker y Kuckartz. (2020). Análisis de datos cualitativos con MAXQDA: Texto, audio, video. Berlin: MAXQDA Press. https://doi.org/10.36192/978-3-948768003_01
- Ramírez (2013). Plan para el diseño e implementación de un sistema de gestión de seguridad operacional (SGSO) para la aviación del ejército. (Tesis). Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/6932>
- Rodríguez. (2006). Air operations management cases. Bogotá, Colombia: Nomos S.A. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6932/1/T-ESPE-047217.pdf>
- Rouse, M. (2017). What is File Transfer? - Definition from Techopedia. Techopedia. <https://www.techopedia.com/definition/7192/file-transfer>
- Saakkari (2015). Evaluation and review of the safety management system implementation in the royal thai air force. (Tesis). Recuperado de <https://n9.cl/rc58b>
- Samad, A., y Gittleson, D. (1998). Measuring operational risk. Global Trading.
- Scheller, F. y Auer, B. (2018). Quantitative Finance, 18(12), 2005-2022. <https://doi.org/10.1080/14697688.2018.1459806>.
- Shaw, I. A. (2017). Guía Metodológica de Gestión de Riesgo Operacional para Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia. La Paz: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Simon, J. (1997). Resampling: The new statistics. Resampling Stats. www.resample.com.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2009, 02 de abril). Resolución S.B.S N° 2116-2009 Reglamento de Gestión del Riesgo Operacional. Lima, Perú.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2017, 18 de enero). Resolución S.B.S N° 272-2017 Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos. Lima, Perú.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2007). Circular 041 de 2007. Reglas relativas a la administración del riesgo operativo.

- Tello (2020). Gestión de la seguridad operacional y vuelos de acción cívica realizados por el Grupo Aéreo N° 8, 2019. (Tesis). Recuperado de <https://repositorio.fap.mil.pe/handle/fap/274>
- Tenorio Jurado, H. I. (2021). Factores de riesgo operacional que afectan la liquidez de la empresa Inversiones y Representaciones La Fábrica SAC, Ica, 2019-2020. (Tesis de Grado).
- ThiRlwell, J. (2010). Dominar el riesgo operativo: una guía práctica para comprender el riesgo operativo y cómo gestionarlo. Gran Bretaña: Pearson Education.
- Thompson, J. (2000). Riesgo operativo y resiliencia: comprender y minimizar el riesgo.
- Torres, M. (2006). Strategy Planning Manual. México: Panorama Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.uy/books?id=NKbFooXrnyQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Vargas, X. (2011). ¿Cómo hacer una investigación cualitativa? Recuperado de <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/981/94805617-Xavier-Vargas-B-COMO-HACER-INVESTIGA.pdf>
- Windsor, P. y Vogelsang, S. (2024). Implementing Risk-Based Solvency for Insurers—Lessons from Kenya, Mexico, and South Africa. Fondo Monetario Internacional (FMI).
- Yin, R.K. (2018). Case study research and application. Design and Methods, 6th edition. Sage Publications, Ltd.
- Zeng, Z. y Zio, E. (2017). An integrated modeling framework for quantitative business continuity assessment. Process Safety and Environmental Protection, 106, 76–88.