

SEMINARIO:
**“GESTIÓN EFECTIVA DE RIESGOS
EN INSTITUCIONES BANCARIAS,
PARA ALTOS EJECUTIVOS DE B.T.**

Año 2024”



Facilitador: Lic. Israel V. Fuentes E.

GERENCIA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Un Banco nacido en Revolución

ALTOS EJECUTIVOS DE LAS DISTINTAS ÁREAS...

MUCHAS GRACIAS
POR SU PRESENCIA

❖ Seminario:

Gestión efectiva de Riesgos en Instituciones bancarias

- **Introducción**
- **Hablemos de Riesgos**
 - ✓ Origen de los Riesgos
 - ✓ Factores impulsadores
 - ✓ Gestión de Riesgos en Venezuela y el mundo
 - ✓ Conceptos, Categorías, Tipos, Terminología
 - ✓ Distribución y Justificación
- **Riesgo Operacional**
 - ✓ Definición, alcance, importancia
 - ✓ Herramientas, Metodología, Indicadores
 - ✓ Mitigantes y Esquemas de actuación
- **Programa Institucional: Implantación del Rol “Enlace de Riesgos”**
- **Resultados del ESTUDIO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA 2024**

Hablemos de Riesgo...

Riesgo es una palabra antigua y de uso común en muchas lenguas. En su uso corriente **denota incertidumbre asociada a un evento futuro** o a un evento supuesto. Una descripción con sentido común del término riesgo debería incluir las circunstancias que amenacen con disminuir la seguridad, el bienestar social, la salud y la libertad de una entidad determinada.

Hablemos de Riesgo...

Riesgo es una palabra antigua y de uso común en muchas lenguas. En su uso corriente, se trata de una **incertidumbre asociada a un suceso futuro o a un evento deseado**. Una descripción más amplia del riesgo consideraría la posibilidad de que las circunstancias cambien, con disminuir la seguridad, el bienestar social, la salud y la libertad de una entidad determinada.

RIESGOS GLOBALES

GUERRAS

PANDEMIAS

CATÁSTROFES NATURALES

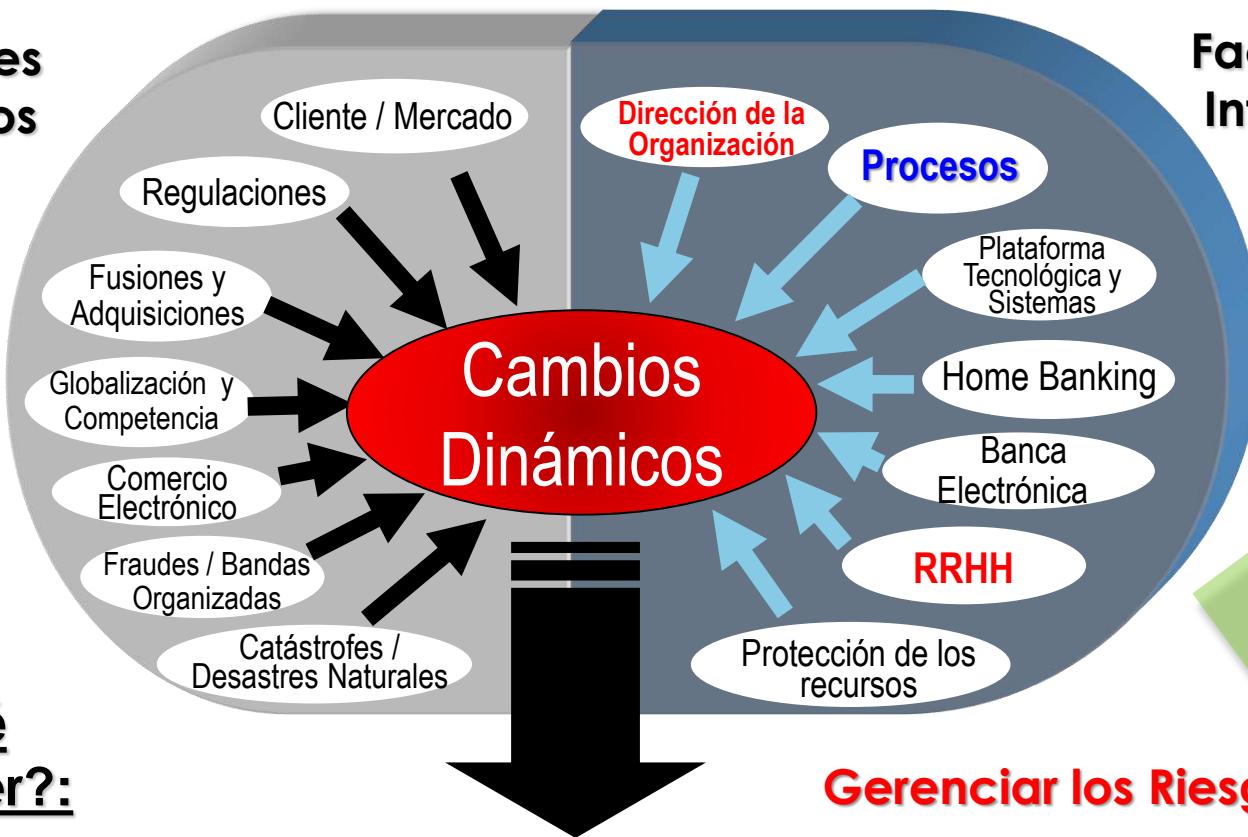
“Los riesgos son futuros eventos inciertos, los cuales pueden influir en el desempeño y **afectar de forma adversa** el logro de los objetivos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento de las organizaciones”

“Todas las organizaciones, no importa cuan grande o pequeña, se enfrentan a factores internos y externos que generan incertidumbre sobre si serán capaces de alcanzar sus objetivos. **El efecto de esta incertidumbre es el «riesgo» y es inherente a todas las actividades.**” (1)

(1) Kevin W. Knight, Presidente del grupo de trabajo ISO que desarrolló la norma **ISO 31000:2009**

Origen de los Riesgos Bancarios

Factores Externos



¿Qué hacer?:

Optimizar los costos – Mejorar la calidad de los servicios –
Incrementar la eficiencia en procesos y estructura

Factores Internos

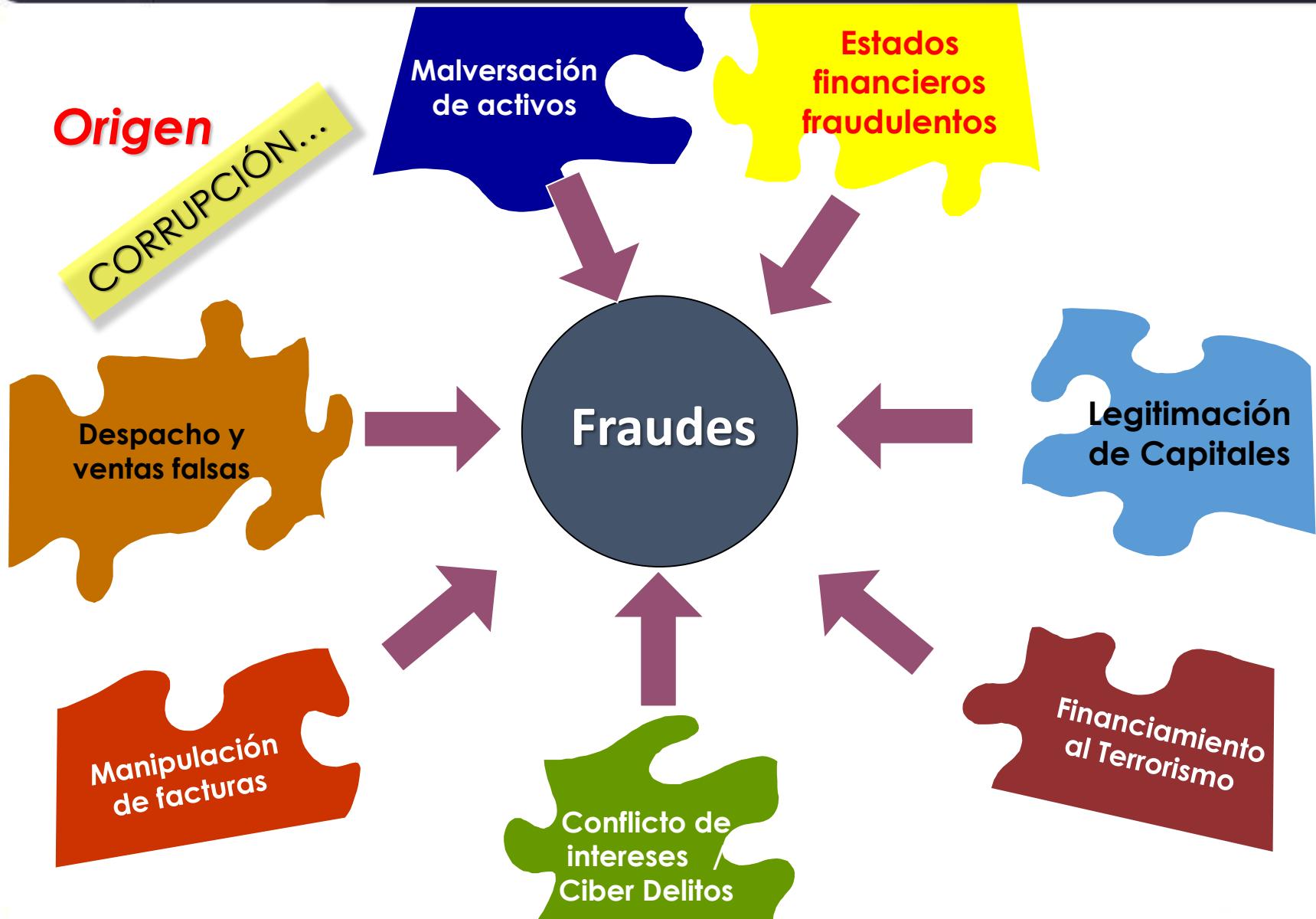
A TRAVÉS DE LA PRODUCTIVIDAD
EFECTIVIDAD
EFICIENCIA

LA CORRUPCIÓN Y LA MALA ADMINISTRACIÓN

LOS MAYORES RIESGOS DE UNA ORGANIZACIÓN



LA BANCA MUNDIAL PIERDE MILLONES DE DÓLARES EN FRAUDES ANUALMENTE



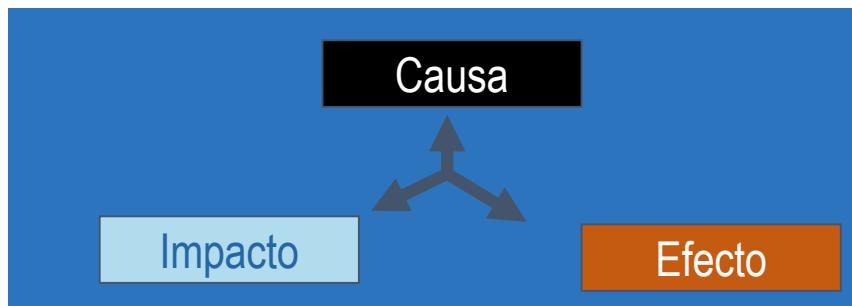
El objetivo primordial de la gestión de riesgo es PREVENIR LAS PÉRDIDAS FINANCIERAS



¿Porqué es importante gestionar los riesgos?

Causas:

- *Recursos humanos*
 - *Procesos*
 - *Sistemas/Tecnología*
 - *Eventos Externos/Físicos*



Impacto:

- Erosión del patrimonio y/o disminución del valor accionario

VALOR DE LA ACCIÓN...

Efecto

En costos:

- *Sentencias judiciales*
 - *Penalizaciones del ente regulador*
 - *Pérdidas por daños*
 - *Pagos compensatorios por fallos sobre terceros*
 - *Multas*
 - *Reducciones de valor de activos*

En ingresos:

- Deterioro del nivel de servicio
 - Pérdidas de ingresos
 - Reducción de calidad
 - Pérdida de reputación
 - Interrupción del negocio



Banco
del Tesoro

Un Banco nacido
en Revolución

MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES



Gobierno Bolivariano
de Venezuela

Ministerio del Poder Popular de
Economía, Finanzas y Comercio Exterior





Banco
del Tesoro
Un Banco nacido
en Revolución

Gestión de Riesgo en el Mundo

Factores impulsadores



Ley Sarbanes Oxley

AS/NZS 4360:1999
Estándar Australiano
Administración de Riesgos

Administración de Riesgos

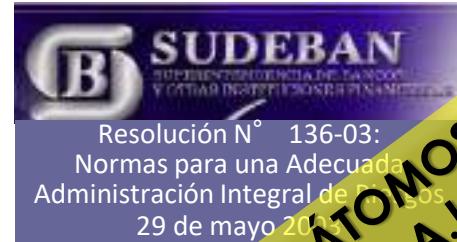


COSO I – Control Interno
Marco Conceptual
Integrado

Presentación del Nuevo
Acuerdo de Capital de
Basilea

**LAS TENDENCIAS
MUNDIALES SE
ORIENTAN HACIA EL
CONTROL DEL
RIESGO**

Aumento de situaciones fraudulentas



Resolución N° 136-03:
Normas para una Adecuada
Administración Integral de Riesgos
29 de mayo 2003



NORMA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

RESOLUCIÓN N° CD-SIBOIF-423-1-MAY30-2006

EL COMITÉ DE BASILEA

Gestión de Riesgo en el mundo

Creado en 1974 por los Gobernantes del **Grupo de los 10 (G10)**, actualmente son 13... más los Miembros del G20.

(Lo forman los siguientes países: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, España, Japón, Suiza, Suecia, Países Bajos, Reino Unido, Estados Unidos y Luxemburgo).

- Su sede es el Bank of Settlements de Suiza y se reúnen al menos 4 veces al año
- Busca fortalecer el Sistema financiero internacional *a través de recomendaciones*
- Pretende disminuir la competencia desigual entre los bancos internacionales
- Desarrolla normas prudenciales las cuales reúne y difunde en Acuerdos aceptados en más de 130 países
- Define las mejores prácticas del sector en Auditoría, Riesgos y PCLCFTFPADM
- Enfatiza el riesgo en tres (3) áreas : Crédito, Mercado y Operacional (*Novedoso*)
- Se basa en el Enfoque de los tres (3) Pilares:
 - Establecer un marco de cálculo de capital sensible al riesgo
 - Énfasis en el Rol del Supervisor
 - Refuerza la disciplina del Mercado

SÓLO RECOMIENDA, NO OBLIGA...





ISO 31000:2009

Gestión de riesgos - Principios y directrices, para todos los tipos para organizaciones y tamaños, y establece los principios, el marco y un proceso para la gestión de cualquier tipo de riesgo en una forma transparente, sistemática y fiable en cualquier ámbito o contexto.

Adicionalmente publica la **Guía ISO 73:2009**, el vocabulario de gestión de riesgos, proporcionando una colección de términos y definiciones relativas a la gestión del riesgo.

Gestión de Riesgo en el mundo

**Organización
Internacional para la
Estandarización**



MEJOR PRÁCTICA INTERNACIONAL PARA GESTIÓN DE RIESGOS



ISO 37001:2016

Anticorrupción y ética empresarial, es la nueva norma internacional diseñada para ayudar a las organizaciones a implementar un sistema de gestión contra el soborno. Especifica una serie de medidas que su organización puede implementar para ayudar a prevenir, detectar y tratar el soborno.

Diseñada para ser integrada en los procesos de gestión y controles ya existentes en su organización, sigue la estructura común ISO para las normas de sistemas de gestión, para una fácil integración con ISO 9001, por ejemplo.

**Organización
Internacional para la
Estandarización**



EJEMPLO: CASO ODEBRECHT



Banco
del Tesoro

Un Banco nacido
en Revolución

MEJORES PRÁCTICAS NACIONALES

LA GESTIÓN DE RIESGOS EN UNA
INSTITUCIÓN FINANCIERA ESTÁ
TOTALMENTE CONTROLADA POR LA
SUDEBAN A TRAVÉS DE DOS (2)
RESOLUCIONES: **136-03 y 136-15**

 Resolución 136-03

La resolución Bancaria 136-03 del 03 de Junio de 2003 **“Normas para una Adecuada Administración Integral de Riesgos”**, emanada por la Superintendencia de las instituciones del sector bancario, tiene por objeto establecer los lineamientos básicos que deben observar las instituciones financieras en la implantación de un proceso de administración integral de riesgos.



Gestión de Riesgo en Venezuela

Gestión Integral de Riesgo: Resolución Bancaria 136.03: **Normas para una Adecuada Administración Integral de Riesgos**

Tiene por objeto establecer los lineamientos básicos que deben observar las instituciones financieras en la implementación de un proceso de administración integral de riesgos, considerando:

- **Riesgo de Crédito**
- **Riesgo de Mercado**
 - **Riesgo de Precios**
 - **Riesgo de Tasas de Interés**
 - **Riesgo Cambiario**
- **Riesgo de Liquidez**
- **Riesgo Operacional**
- **Riesgo Legal**
- **Riesgo de Reputación**

Factores RO:

- Gente.
- Procesos
- Físico
- Externo
- Tecnología

NOTA: Están definidas en el Artículo N°2 de la Resolución 136-03

RESOLUCIÓN NÚMERO: 136.03

FECHA: 29/5/2003

Visto que una sólida y adecuada administración de riesgo garantiza el equilibrio operativo de las instituciones financieras, lo que permite valorar apropiadamente las operaciones de riesgo, al tiempo que coadyuga a una precisa valoración de los resultados obtenidos en las operaciones, y por ende a reflejar una real retribución a los recursos propios.

Visto que es de vital importancia que las instituciones financieras implementen mecanismos y procesos; así como cuenten con recursos humanos calificados y experimentados en el control de los riesgos generados por sus operaciones; todo ello a los fines de que logren identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar claramente los diferentes tipos de riesgo a que están expuestas.

Visto que la administración integral de riesgos, supone la adecuación de la estructura organizativa de las instituciones financieras, a los fines de establecer la unidad administrativa y operativa requerida para la valoración, control y monitoreo de los niveles de riesgos asumidos.

En virtud de todo lo antes expuesto, este Organismo en ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 9 del artículo 235 del Decreto con Fuerza de Ley de Reforma de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, resuelve dictar las siguientes:

NORMAS PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

ARTICULO N° 6: Rs 136.03

“La Unidad de administración integral de riesgos, estará **bajo la supervisión y dirección del Comité de Riesgos**, la cual para el desarrollo de su objeto realizará las siguientes funciones:

...

J) “Implementar de manera sistemática las estrategias de comunicación, una vez aprobadas por el Comité de Riesgos, **en toda la organización y en todos los niveles del personal**, a fin de entender sus responsabilidades con respecto a la gestión de los riesgos operativos.”...

RESOLUCIÓN NÚMERO: 136.03

FECHA: 29/5/2003

Visto que una sólida y adecuada administración de riesgos garantiza el equilibrio operativo de las instituciones financieras, lo que permite valorar apropiadamente las operaciones de riesgo, al tiempo que coadyuga a una precisa valoración de los resultados obtenidos en las operaciones, y por ende a reflejar una justa retribución a los recursos propios.

Visto que es de vital importancia que las instituciones financieras implementen mecanismos y procesos; así como cuenten con recursos humanos calificados y experimentados en el control de los riesgos generados en las operaciones; todo ello a los fines de que logren identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar claramente los diferentes tipos de riesgo a que están expuestas.

Visto que la administración integral de riesgos, supone la adecuación de la estructura organizativa de las instituciones financieras, a los fines de establecer la unidad administrativa y operativa requerida para la valoración, control y monitoreo de los niveles de riesgos asumidos.

En virtud de todo lo antes expuesto, este Organismo en ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 9 del artículo 235 del Decreto con Fuerza de Ley de Reforma de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, resuelve dictar las siguientes:

NORMAS PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Resolución 136-15

La resolución Bancaria 136-03 del 11 de Noviembre de 2015 “**Normas relativas a la Adecuada Administración Integral del Riesgo de Liquidez de los Bancos**”, emanada por la Superintendencia de las instituciones del sector bancario, tiene por objeto establecer los lineamientos básicos que deben observar las instituciones financieras sobre su Liquidez, planteadas en 48 Artículos.





Resolución 083-18

Resolución Bancaria N°083-18 del 1 de Noviembre de 2018 que estipula las **“Normas relativas a la Administración y Fiscalización de los riesgos relacionados con la Legitimación de Capitales, Financiamiento al Terrorismo y Financiamiento de la proliferación de Armas de Destrucción Masiva”** aplicables a las Instituciones del Sector Bancario, consta de tres (3) Capítulos, once (11) Títulos y 144 Artículos

Gestión de Riesgo en Venezuela

**SUPERINTENDENCIA DE LAS
INSTITUCIONES DEL SECTOR
BANCARIO**



G200071613

SUDEBAN

¿Qué es el Riesgo? (Algunas definiciones)

Conceptos

“**La posibilidad** de que algo ocurra que impacte determinados objetivos, el cual se mide en términos de consecuencias y esperanza matemática”

“Toda aquella **probabilidad** que pudiese afectar de forma adversa el logro de los objetivos del negocio”

“La combinación de las **probabilidades** de ocurrencia de un evento y su **consecuencias**, haciendo notar que estas pueden ser positivas o negativas, y en algunas circunstancias el riesgo surge de la posibilidad de desviación de la ocurrencia del evento esperado”



¿Qué es el Riesgo? (SUDEBAN)

Conceptos

Posibilidad de que se produzca un acontecimiento, que conlleve a **pérdidas materiales** en el resultado de las operaciones y actividades que desarrollen las *instituciones financieras*.

Administración Integral de Riesgos:

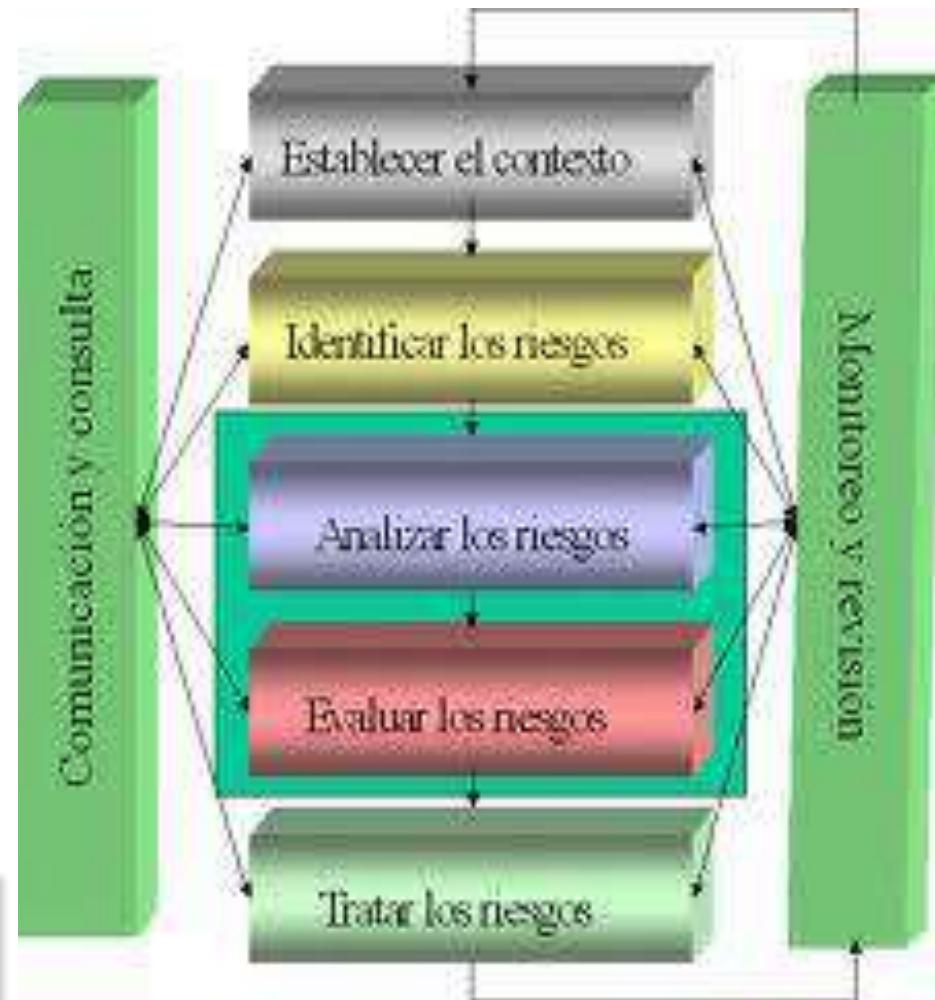
“Es un conjunto de objetivos, políticas, acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar procedimientos e informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestas las *instituciones financieras*.”



Administración Integral de Riesgos

“Es un conjunto de objetivos, políticas, y acciones que se implementan para **identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar** los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestas las instituciones”

El peor escenario de riesgos es:
“EL DESCONOCIMIENTO”



LA PALABRA CLAVE EN
LA GESTIÓN DE
RIESGOS:
CONFIANZA

CATEGORIAS DE RIESGO

(Según el Comité de Basilea)

Categorías de Riesgo

(Según Comité de Basilea)

Riesgo de Crédito

PREMIO NÓBEL
DE LA PAZ 2006

Riesgo de Mercad

Riesgo
Operacional

TASAS
NEGATIVAS

ANATOCISMO

TASAS REGULADAS

INDEXACIÓN \$

ÍNDICE DE MORA

MICRO-
CRÉDITOS

CAPACIDAD DE
PAGO

CREDIT
SCORING

Es la pérdida resultante de los incumplimientos de los clientes o de las contrapartes vinculados a transacciones financieras y crediticias. Este género de fallas pueden derivarse por las condiciones y calidad propias del cliente o contraparte, así como por el Riesgo Soberano, si se tratara de operaciones internacionales. Este último se deriva de los controles impuestos por un país, que imposibilitan a la contraparte a cumplir con sus obligaciones.

SICRI

A MAYOR RIESGO,
MAYOR TASA DE
INTERÉS

CREDIT
RATING

CARTERAS
OBLIGATORIAS

INVERSIÓN DE PRINCIPIOS
CONTABLES

NUESTRA CARTERA ES
LA MÁS PEQUEÑA

CARTERA DE CRÉDITO **BANCA MÚLTIPLE** Y **BANCA COMERCIAL**
PAÍSES LATINOAMERICANOS
JUNIO 2024 - MILLONES DE USD



CARTERA DE CRÉDITO BANCA MÚLTIPLE Y BANCA COMERCIAL PAÍSES LATINOAMERICANOS JUNIO 2024 - MILLONES DE USD

2/2



Categorías de Riesgo

(Según Comité de Basilea)

Riesgo de Crédito

Riesgo de Mercado (y Liquidez)

Riesgo Operacional

PRECIO DEL \$

1\$ = MASA MONETARIA (BS.) /
RESERVAS INTERNACIONALES (\$)

OFERTA /
DEMANDA

INVERSIONES
RIESGOSAS

SOLVENCIA

DEVALUACIÓN

DISCIPLINA FISCAL

VALOR DE
MERCADO

Es la pérdida, a la que está expuesta la institución, producto de movimientos adversos en los mercados financieros y que afecten las tasas de interés, el **tipo de cambio**, o la cotización de los activos contenidos en el portafolio.

DEPRECIACIÓN

RIESGO PAÍS

LIQUIDEZ

TASAS
NEGATIVAS

CONTROL DE CAMBIO

ENCAJE LEGAL

SOBREVALUACIÓN DEL BS.

HÍPER-INFLACIÓN

Categorías de Riesgo

(Según Comité de Basilea)

Riesgo de Crédito

Riesgo de Mercado

Riesgo Operacional

ESTA ES LA CATEGORÍA QUE
DEBE SER COMUNICADA SEGÚN
LA SUDEBAN

EVENTUALMENTE, ÉSTA SERÁ LA
CATEGORÍA MÁS IMPORTANTE
LA CUAL SUBORDINARÁ LAS
RESTANTES ...

Entendemos por Riesgo Operacional a la posibilidad de ocasionar pérdidas relacionadas con:

- Nuestra Gente
- La Tecnología
- Los Procesos que ejecutamos
- Elementos físicos
- Entes externos

LA MAYORÍA DE ESTAS
PÉRDIDAS NO SE
REGISTRAN...

OTROS RIESGOS RELACIONADOS

Categorías especiales

Riesgo Legal:

Es la contingencia de pérdida que emana del incumplimiento de una Institución con Leyes, Normas, Reglamentos, prácticas prescritas o Normas de Ética de cualquier jurisdicción en la que lleve a cabo sus actividades.

Riesgo Reputacional:

Es la opinión negativa ocasionada por la afectación de la imagen de una Institución al verse involucrada involuntariamente en transacciones o relaciones de negocios ilícitos con clientes, así como por cualquier otro evento externo.

Riesgo de Estrategias:

Es generado por una inadecuada estrategia de negocios o por cambios adversos en parámetros, metas, recursos, aplicación e implantación u otros aspectos determinantes para su exitosa consecución.

Riesgo de Liquidez:

Es aquel que se manifiesta por la incapacidad de las instituciones financieras para comprar u obtener de algún otro modo los fondos necesarios, ya sea incrementando los pasivos o convirtiendo activos, para cumplir sus obligaciones en y fuera del balance en la fecha de vencimiento, sin incurrir en pérdidas inaceptables.

OTROS RIESGOS RELACIONADOS

Categorías especiales

Riesgo Legal:

Es la contingencia de que emana del incumplimiento de las normas legales que rigen la actividad de una Institución. Es la probabilidad de que se produzcan sanciones o multas o que se impida la ejecución de cualquier actividad que lleve a cabo una Institución en virtud de la legislación que rige la actividad.

**INCUMPLIR LAS
LEYES GENERA
CONSECUENCIAS**

Riesgo de Estrategia:

Es generalmente el resultado de la implementación de estrategias que no cumplen con los objetivos establecidos. Se genera por cambios en el entorno económico o político, por errores en la toma de decisiones, mal manejo de recursos, mala implantación de estrategias, entre otros factores determinantes que llevan a una consecuencia.

**LOS LÍDERES SE PUEDEN
EQUIVOCAR**

Riesgo Reputacional:

Es la opinión negativa o favorable que se forma sobre una Institución, su personal, sus productos y servicios, así como por su relación con la sociedad, sus ilícitos y/o reacciones ante ellos, así como por cualquier otro evento externo.

**NUESTRA REPUTACIÓN
RESIDE EN LA MENTE DE
QUIENES NOS CONOCEN**

Riesgo de Liquidez:

Es aquel que se manifiesta por la incapacidad de las instituciones financieras para disponer de los fondos necesarios para cumplir con los compromisos contraídos cuando los mismos vencen. Se produce cuando los fondos activos, para cumplir con las obligaciones en y fuera del balance en la fecha de vencimiento, sin incurrir en pérdidas inaceptables.

**DISPONIBILIDAD
PARA AFRONTAR LOS
COMPROMISOS**

Riesgo Reputacional

Impactos

- Un elemento prioritario es la **adeuada gestión del riesgo de reputación**, de los diferentes eventos que pueden afectar negativamente la imagen y el valor de la entidad
- Es complejo porque, esencialmente, **el riesgo de reputación depende de la percepción de los diferentes Grupos de Interés**, por lo que su control implica desarrollar una nueva visión de gestión de los riesgos no cuantificables



LA META ES:
“PRESTIGIO”

Riesgo Reputacional



ha16 @HuwenArnone · 11 h

En Barlovento, primos de un pana cantaron cumpleaño a un cajero del @BcoBicentenario descompuesto hace un año pic.twitter.com/mCGscCcjYf



 Abrir

Responder 43 Retuitear ⭐ Favorito ... Más



Banco
del Tesoro

Un Banco nacido
en Revolución

Riesgo Reputacional

“Se necesitan muchas acciones positivas para crear una buena reputación, y tan sólo una mala para perderla”

Benjamín Franklin



Banco
del Tesoro

Un Banco nacido
en Revolución

Riesgo Reputacional

“...cuando el río suena es porque piedras trae...”

Imaginario popular venezolano.



Gobierno Bolivariano
de Venezuela

Ministerio del Poder Popular de
Economía, Finanzas y Comercio Exterior



Riesgo Reputacional

“La mujer del César no sólo debe ser pura, sino también parecerlo.”

Julio César (Emperador Romano)



Riesgo Reputacional

“Piensa mal y acertarás...”

*Del libro “El Príncipe” de Nicolás Maquiavelo
(Filósofo y Político italiano)*

¿Cómo calcular el Riesgo Reputacional?

- El acuerdo de “**Basilea II**” excluye específicamente el riesgo de “reputación”, debido a la dificultad de considerarlo en las estimaciones de adecuación de capital
- “**COSO II**”, no contiene referencias en cuanto al riesgo de reputación



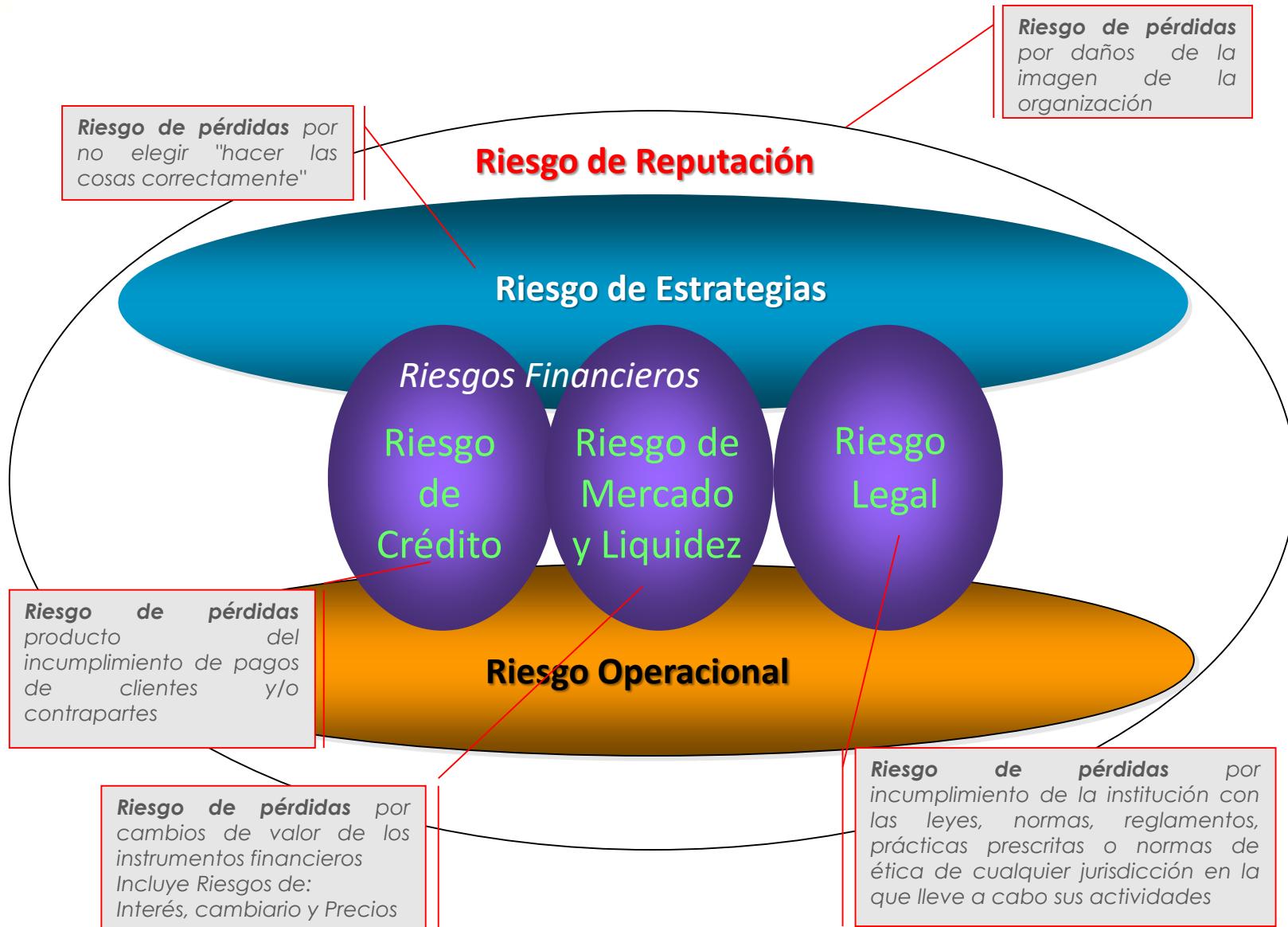
NO SE PUEDE DETERMINAR CON PRECISIÓN

Enterprise Risk Management — Integrated Framework
Executive Summary Framework
September 2004
The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

Documento Consultivo
El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea
Emitido para consulta hasta el 31 de mayo de 2001
Traducción realizada por la Asociación de Supervisores Bancarios de los Estados Unidos (ASBA). En caso de dudas consultar el texto original en Inglés
Enero 2001

BANCO DE PAGOS INTERNACIONALES



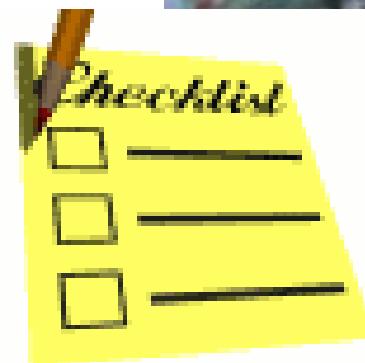
❖ Seminario:

Gestión efectiva de Riesgos en Instituciones bancarias

- **Introducción**
- **Hablemos de Riesgos**
 - ✓ Origen de los Riesgos
 - ✓ Factores impulsadores
 - ✓ Gestión de Riesgos en Venezuela y el mundo
 - ✓ Conceptos, Categorías, Tipos, Terminología
 - ✓ Distribución y Justificación
- **Riesgo Operacional**
 - ✓ Definición, alcance, importancia
 - ✓ Herramientas, Metodología, Indicadores
 - ✓ Mitigantes y Esquemas de actuación
- **Programa Institucional: Implantación del Rol “Enlace de Riesgos”**
- **Resultados del ESTUDIO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA 2024.**

Definición

“Son las posibles pérdidas directas o indirectas resultantes de **fallas en los procesos internos**, en los **recursos humanos** y en **los sistemas** o por la presencia de **eventos externos**”





Banco
del Tesoro

Un Banco nacido
en Revolución

MENSAJE COMPLETO

El objetivo primordial de la gestión de riesgo es prevenir las pérdidas financieras

Una actividad indispensable para lograrlo es identificar dónde se originan y proceder en consecuencia...

PARA ELLO UTILIZARÁ LAS MEJORES PRÁCTICAS MUNDIALES

FACTORES DE RIESGO OPERACIONAL

TECNOLOGICO

Pérdidas causadas por problemas en los sistemas, en las telecomunicaciones, datos y en los elementos informáticos

PROCESOS

Pérdidas causadas por deficiencias o ausencia de procedimientos, recursos dispuestos o políticas internas. Incumplimiento de leyes y regulaciones

GENTE

Pérdidas asociadas a violaciones, intencionales o no, de leyes, normas o políticas internas por parte de los empleados

EXTERNO

Pérdidas causadas por cambios regulatorios, en contratos con terceros, o como consecuencia de hechos de política, fraude, robo y atraco



FISICO

Pérdidas causadas por interrupciones del negocio producto de fuerzas naturales, vandalismo, terrorismo, daños en la infraestructura

EJEMPLOS DE RIESGOS OPERACIONALES POR FACTOR



G E N T E

Descripciones de cargo actualizadas

Dependencia de algún recurso humano

Conflictos de intereses

Estilo de vida - Gustos y Hobbies

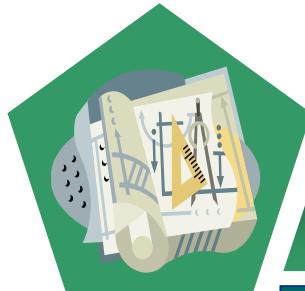
Situaciones delicadas

Vacaciones Acumuladas

Ejemplos por Factor



A MI PARECER EL FACTOR MÁS RIESGOSO DE TODOS



PROCESOS

Legal



Ejemplos por Factor

Están documentados y se cumplen

Existen Indicadores de gestión y de riesgos

Están identificados los responsables de los procesos

Adeuada delegación / segregación de funciones

Reporte de eventos en los procesos

Mejoras – Debilidades o inexistencia de Controles



Legal

PROCESOS / (y/o **LEGAL**)



Ejemplos por Factor

Qué leyes o normativas regulan el proceso

Cumplimiento de la Ley de Bancos - Reclamos

Cumplimiento Prevención Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo

Existe la posibilidad de incumplir por errores u omisiones normativa de pago de impuestos, IDB, entre otras.



FÍSICO



Ejemplos por Factor

Planes de Continuidad del Negocio

Instalación de elementos de seguridad física

Procesos de respaldo de la información

Procesos de recuperación de la información

Evaluación de Condiciones inseguras



EXTERNO



Ejemplos por Factor

Cumplimiento contractual con los servicios de Proveedores u outsourcing

Adecuación a las Regulaciones y Leyes

Implantación de Controles adecuados

Identificación Positiva

Detección de Intrusos



TECNOLOGÍA

Legal
Reputacional



Ejemplos por Factor

Cumplimiento de la Política y estándares de Seguridad de la Información

¿ QUÉ SOY ?

Identificación y Protección de los requerimientos de Hardware

¿ QUÉ TENGO ?

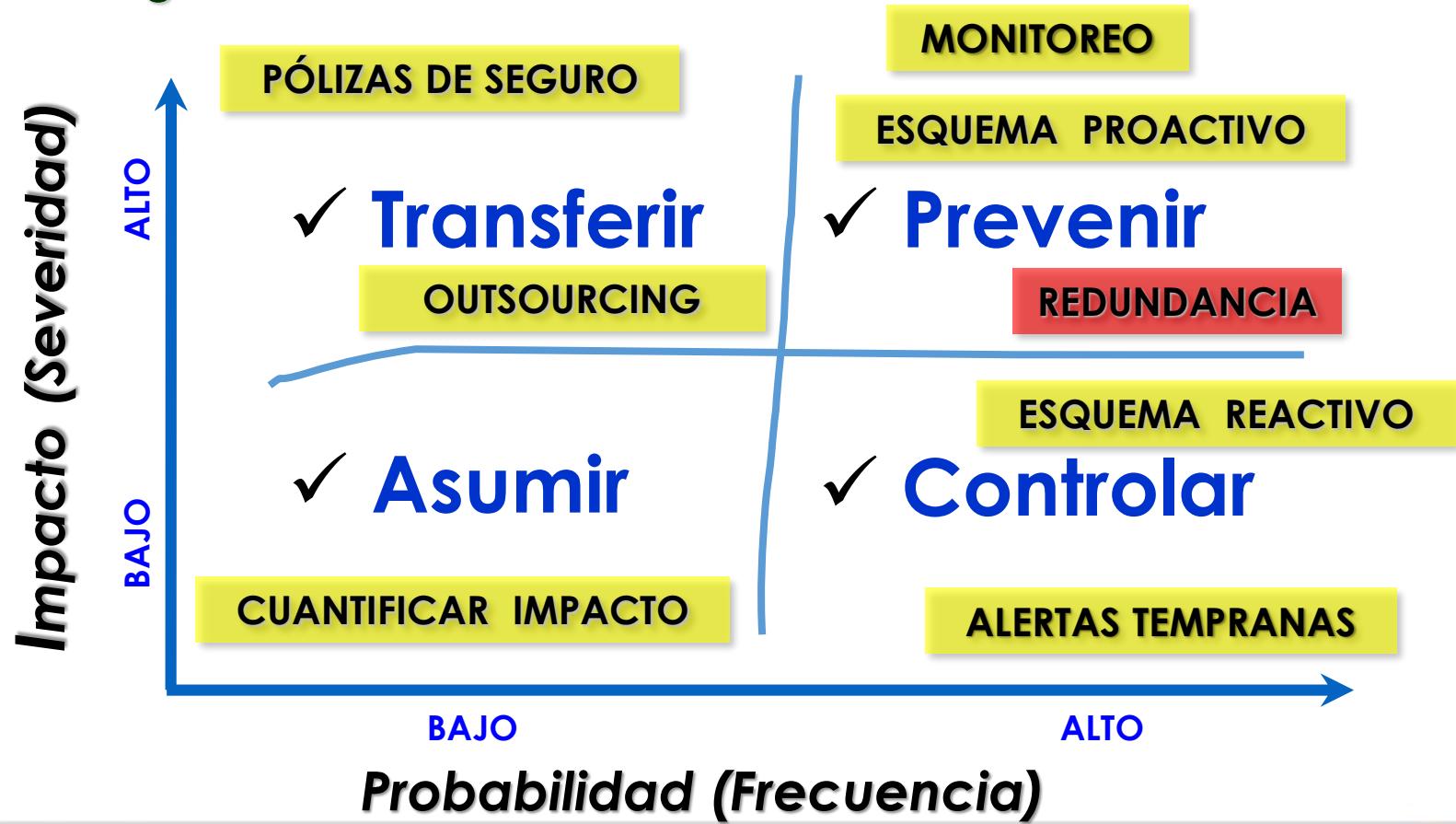
Identificación y Protección de los requerimientos de Software

¿ QUÉ SÉ ?

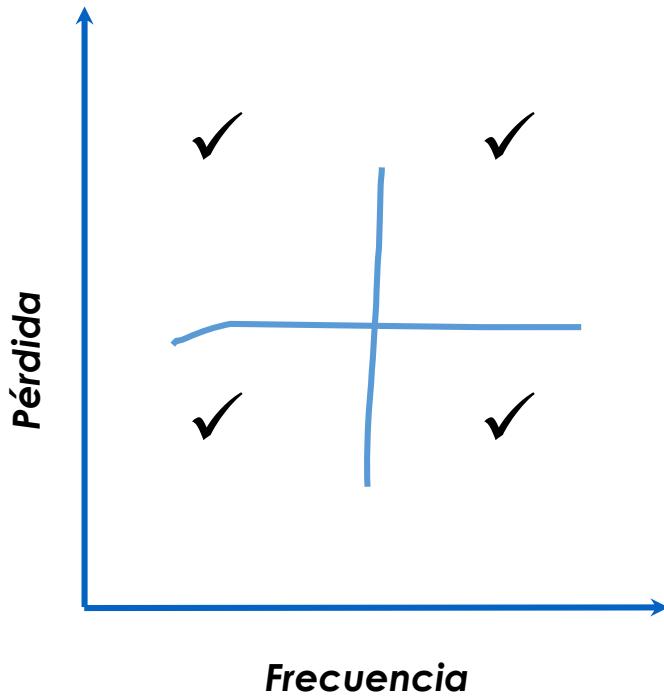
Identificación y Protección de los requerimientos de Comunicaciones

ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN

Los *mitigantes de los Riesgos Operacionales* dependen de su naturaleza, especialmente del impacto económico que tengan para la organización

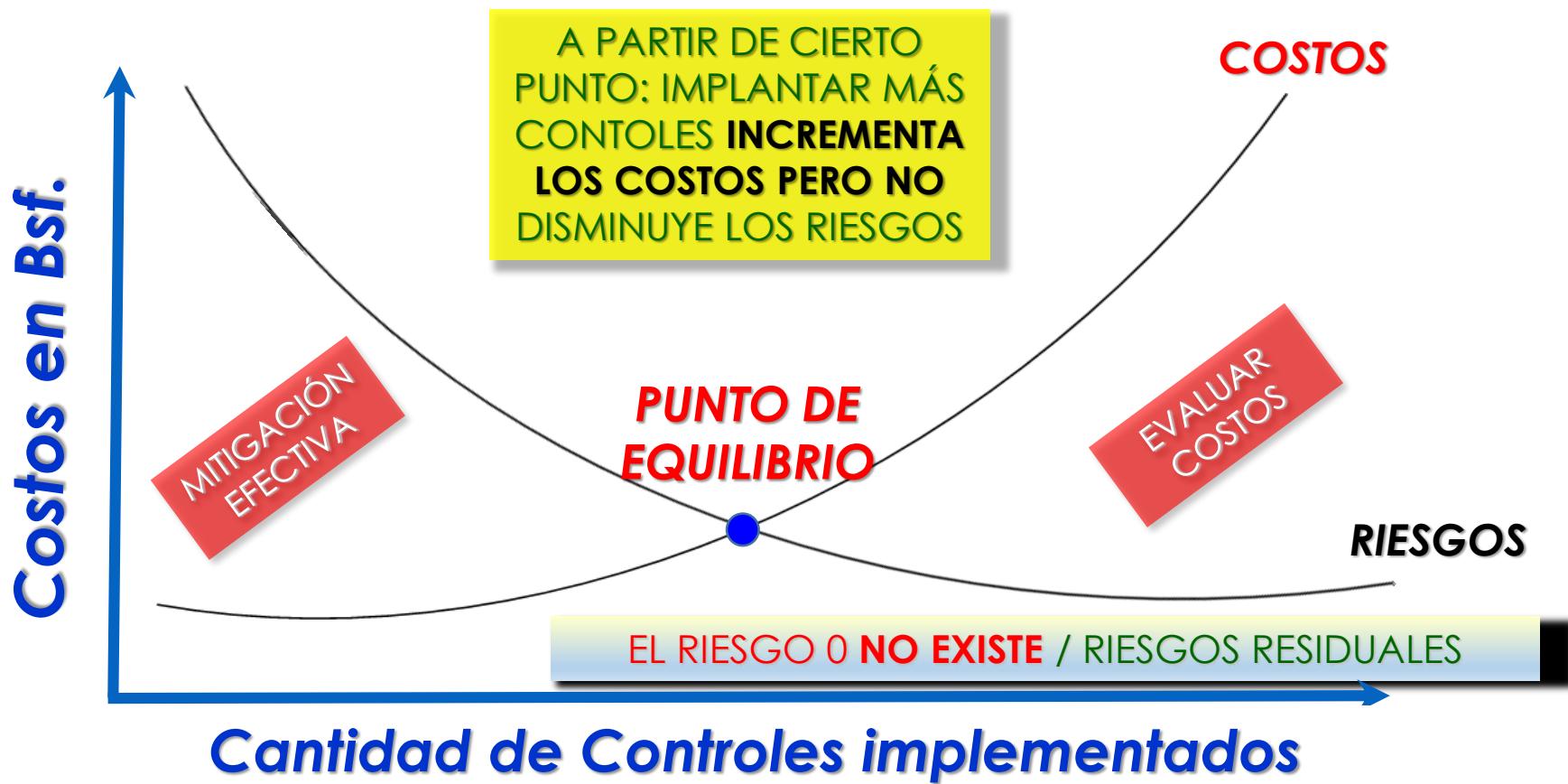


COSTOS DE LA MITIGACIÓN DE RIESGOS



Es necesario **contrastar el costo** de la acción a tomar con la posible pérdida, tomando decisiones con el **debido equilibrio** que debe existir entre los beneficios y los costos reales y posibles

Los mitigantes de los Riesgos Operacionales dependen de su naturaleza, especialmente del **impacto económico** que tengan para la organización



SE DEBE IMPLEMENTAR UN PROCESO DE REGISTRO Y CONTROL DE INCIDENCIAS Y EVENTOS DE PÉRDIDAS OPERATIVAS

ESTO APLICA PARA NUESTRA
VIDA PERSONAL...



LÍMITES DE EXPOSICIÓN Y APETITO DE RIESGO

Se deben proponer para la aprobación del Comité de Riesgo límites asociados a TODOS los tipos de Riesgos, tomando en cuenta el “apetito de riesgo” de la institución, desde dos (2) puntos de vista: Cualitativo y Cuantitativo, en cumplimiento con lo planteado en la **Resolución N° 136-03 de la Sudeban en sus artículos:**

- Artículo N°5** - literales “h” y “J” (Funciones del Comité de Riesgos)
- Artículo N°6** - literales “b” y “h” (Funciones de la UAIR)

□ Artículo N°7

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| 1. RIESGO DE CRÉDITO | 5. RIESGO DE LIQUIDEZ |
| 2. RIESGO DE INTERÉS | 6. RIESGO LEGAL |
| 3. RIESGO DE MERCADO | 7. RIESGO REPUTACIONAL |
| 4. RIESGO OPERACIONAL | |

ES IMPRESCINDIBLE VALORAR Y
CUANTIFICAR LAS PÉRDIDAS

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS
RESOLUCIÓN N° 136.03 FECHA: 29/5/2003

NORMAS PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Artículo 7: La unidad de administración integral de riesgos de las instituciones financieras para la adecuada medición, valoración y monitoreo de las exposiciones de riesgo deberá:

4. Riesgo operacional: se implementarán procedimientos de evaluación acerca de la correcta interacción de los procesos, actividades, sistemas y prácticas utilizadas en las áreas operativas y administrativas a los fines de controlar y monitorear situaciones o condiciones que **puedan derivar en pérdidas** o inadecuadas asignaciones de recursos. Igualmente, se implementarán **mediciones de pérdidas que se originen por actividades, áreas o procesos internos**, a los fines de contar con registros históricos que permitan determinar áreas o procesos con mayor susceptibilidad a la **generación de pérdidas**; lo que posibilitará el desarrollo de mecanismos o medidas que minimicen los factores definitorios de tales riesgos.

LAS PÉRDIDAS REITERADAS DEBEN CONCLUIR
EN PROCESOS SANCIONATORIOS

LÍMITES DE EXPOSICIÓN AL RIESGO PUNTO DE VISTA CUANTITATIVO

Los límites “**Cuantitativos**” se orientarán hacia el registro y control de pérdidas, a fin de fijar límites para cada una de las siete (7) Categorías de Eventos de Pérdidas (*):

- Fraude Interno;
- Fraude Externo;
- Relaciones laborales y Prácticas en el puesto de trabajo;
- Clientes, Productos y Prácticas Empresariales;
- Daños a Activos Fijos;
- Incidencias del Negocio y Fallas en los Sistemas;
- Ejecución, Entrega y Gestión de Procesos.



MEJOR PRÁCTICA
MUNDIAL

Se debe implantar una Base de Datos de Pérdidas y emitir un **Mapa de Riesgo Anual**, tomando como modelo el **Estándar N°ANZ-4360 - 2004**, de lo cual establecemos que los rangos asociados a las **dos (2) variables Frecuencia e Impacto**, serán los siguientes:

(*) ANEXO N° 7 DOCUMENTO BASILEA II: CATEGORÍAS DE EVENTOS DE PERDIDAS.

Herramientas para la Gestión de Riesgo Operacional

Técnicas:

- Evaluaciones
- **Auto-evaluaciones**
- Entrevistas
- Cuestionarios / Encuestas
- Análisis de flujos de procesos

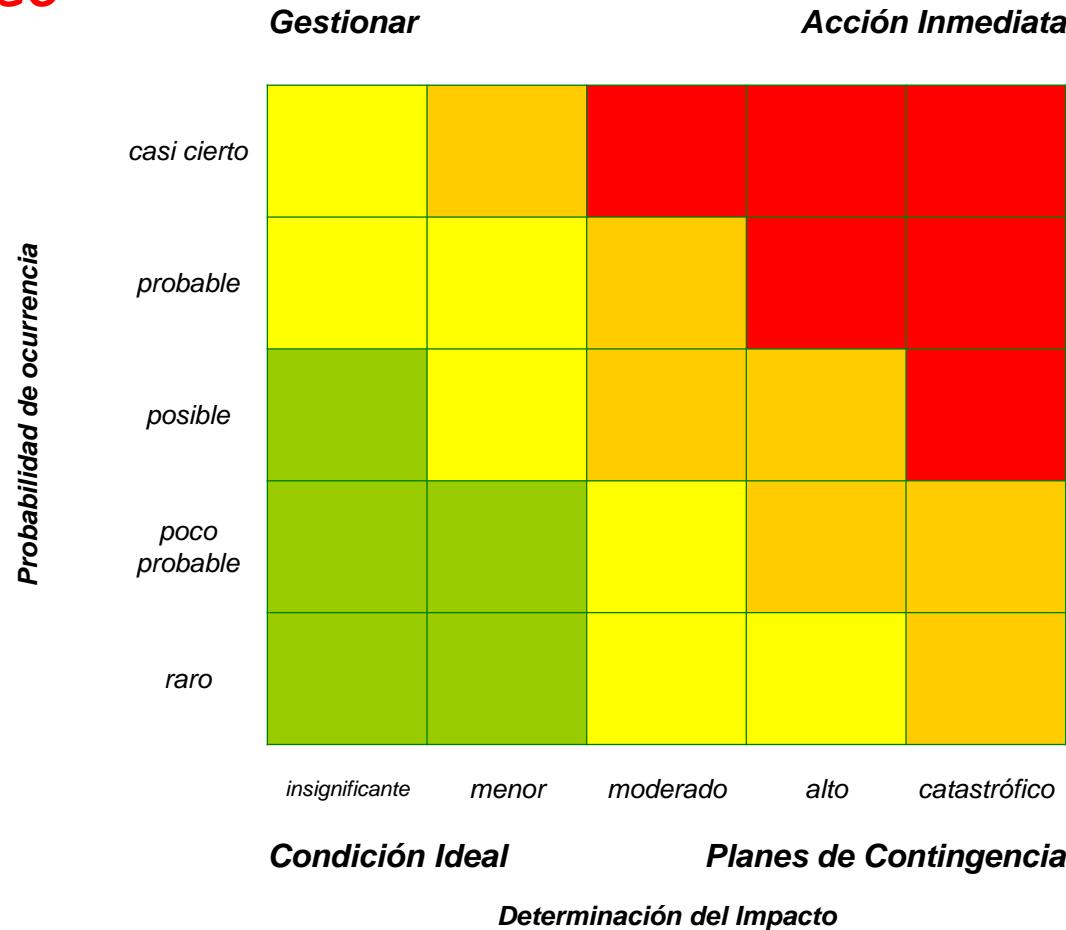
Herramientas:

- Matrices de identificación y evaluación de riesgo operacional
- **Mapas de Riesgos**
- Indicadores de riesgo operacional y alertas
- Reporte de eventos / incidentes de riesgo operacional
- Base de datos de pérdidas



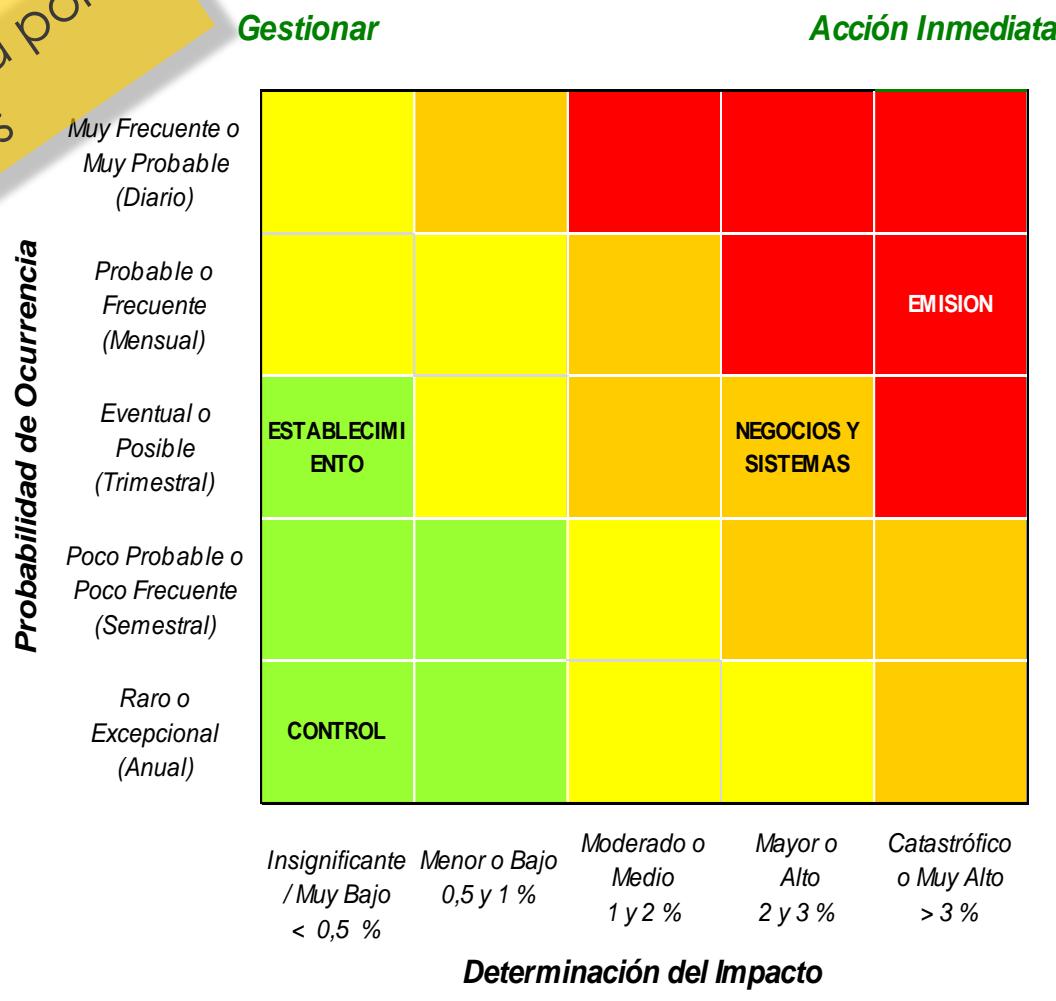
EJEMPLO DE INSTRUMENTACIÓN (*):

MAPAS DE RIESGO



(*) Estándar Australiano y Neo Zelandés AUSNZ:4360 2004

Ejemplo de Mapa por Unidades



UBICACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN UN MAPA DE RIESGO SEGÚN SUS VALORES Y COORDENADAS

VALORES SEGÚN TABLA

	Insignificante o Muy Bajo	Menor o Bajo	Moderado o Medio	Mayor o Alto	Catastrófico o Muy Alto
MUY PROBABLE O MUY POSIBLE	11	14	21	24	25
PROBABLE O FRECUENTE	8	12	18	22	23
EVENTUAL O POSIBLE	5	9	15	19	20
POCO PROBABLE	3	4	10	16	17
RARO O EXCEPCIONAL	1	2	6	7	13

COORDENADAS MATRICIALES

	Insignificante o Muy Bajo	Menor o Bajo	Moderado o Medio	Mayor o Alto	Catastrófico o Muy Alto
MUY PROBABLE O MUY POSIBLE	(5,1)	(5,2)	(5,3)	(5,4)	(5,5)
PROBABLE O FRECUENTE	(4,1)	(4,2)	(4,3)	(4,4)	(4,5)
EVENTUAL O POSIBLE	(3,1)	(3,2)	(3,3)	(3,4)	(3,5)
POCO PROBABLE	(2,1)	(2,2)	(2,3)	(2,4)	(2,5)
RARO O EXCEPCIONAL	(1,1)	(1,2)	(1,3)	(1,4)	(1,5)

ESTÁNDAR AUS/NZ 4360:2004

MATRIZ DE RIESGOS

Frecuencia	Impacto	Severidad	Matriz	N.A.R	MATRIZ
RARO O EXCEPCIONAL	Insignificante	Bajo	1	1,00	1,1
RARO O EXCEPCIONAL	Menor	Bajo	2	1,00	1,2
POCO PROBABLE	Insignificante	Bajo	3	1,00	2,1
POCO PROBABLE	Menor	Bajo	4	1,00	2,2
EVENTUAL O POSIBLE	Insignificante	Bajo	5	1,00	3,1
RARO O EXCEPCIONAL	Moderado	Moderado	6	1,20	1,3
RARO O EXCEPCIONAL	Alto	Moderado	7	1,40	1,4
PROBARBLE O FRECUENTE	Insignificante	Moderado	8	1,60	4,1
EVENTUAL O POSIBLE	Menor	Moderado	9	1,80	3,2
POCO PROBABLE	Moderado	Moderado	10	2,00	2,3
MUY PROBARBLE O MUY POSIBLE	Insignificante	Moderado	11	2,20	5,1
PROBARBLE O FRECUENTE	Menor	Moderado	12	2,40	4,2
RARO O EXCEPCIONAL	Catastrófico	Significativo	13	2,60	1,5
MUY PROBARBLE O MUY POSIBLE	Menor	Significativo	14	2,80	5,2
EVENTUAL O POSIBLE	Moderado	Significativo	15	3,00	3,3
POCO PROBABLE	Alto	Significativo	16	3,20	2,4
POCO PROBABLE	Catastrófico	Significativo	17	3,40	2,5
PROBARBLE O FRECUENTE	Moderado	Significativo	18	3,60	4,3
EVENTUAL O POSIBLE	Alto	Significativo	19	3,80	3,4
EVENTUAL O POSIBLE	Catastrófico	Alto	20	4,00	3,5
MUY PROBARBLE O MUY POSIBLE	Moderado	Alto	21	4,20	5,3
PROBARBLE O FRECUENTE	Alto	Alto	22	4,40	4,4
PROBARBLE O FRECUENTE	Catastrófico	Alto	23	4,60	4,5
MUY PROBARBLE O MUY POSIBLE	Alto	Alto	24	4,80	5,4
MUY PROBARBLE O MUY POSIBLE	Catastrófico	Alto	25	5,00	5,5

REFERENCIAS PARA LA ESCALA DE LA VARIABLE “FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA”

LA VARIABLE “**FRECUENCIA Y/O PROBABILIDAD**” SE UTILIZARÁ INDISTINTAMENTE PARA LOS DOCUMENTOS DE RIESGO QUE DESCRIBEN EVENTOS INDIVIDUALES, COMO PARA EL MAPA DE RIESGO QUE MUESTRA EL ACUMULADO DE DICHOS EVENTOS EN UN DETERMINADO PERÍODO DE TIEMPO

- Raro o Excepcional: No hay incidentes registrados o la probabilidad de ocurrencia es muy baja (**Ocurrencia alrededor de 1 en 10 años, o bajo circunstancias excepcionales**).
- Poco Probable: Muy pocos incidentes registrados o conocidos con alguna oportunidad razonable de ocurrir (**Ocurrencia alrededor de 1 en 5 años**).
- Eventual o Posible: Incidentes que no suceden frecuentemente, pero con alguna oportunidad de presentarse (**Ocurrencia alrededor de 1 al año o anual**).
- Probable o Frecuente: Incidentes registrados sobre una base regular y/o evidencia anecdótica documentada que muestre una frecuencia media de al menos una vez al mes (**Ocurrencia mensual**).
- Muy Probable o Muy Frecuente: Incidentes frecuentes y con alta probabilidad de futuras recurrencias documentadas y / o establecidas de al menos una vez al día. (**Ocurrencia diaria**).

IMPRESCINDIBLE DEFINIR UN PARÁMETRO DE MEDICIÓN



REFERENCIAS PARA LA ESCALA DE LA VARIABLE “IMPACTO O SEVERIDAD”

LA VARIABLE “IMPACTO O SEVERIDAD” TENDRÁ DIFERENTES VALORES EN LOS DOCUMENTOS DE RIESGO Y EN EL MAPA DE RIESGO

- Insignificante o Muy Bajo: No hay impacto en el servicio ni en la reputación, o la pérdida es **menor al 0,5 %** del patrimonio de la institución. Riesgo remoto de demanda legal o pérdida en ingresos o incremento en costos.
- Menor o Bajo: Impacto leve sobre el servicio y la reputación, o pérdida **entre 0,5 % y 1%** del patrimonio de la institución. Posible demanda Legal. Pérdida en ingresos o incremento en los costos entre 1% y 3%.
- Moderado o Medio: Interrupción puntual del servicio crítico no superior a 1 día, o pérdida **entre 1% y 2%** del patrimonio de la institución. Se evidencia una publicidad adversa producto del evento, sin embargo esta es manejable. Demanda probable legal. Pérdida de ingresos o incrementos de los costos entre 3% y 5%.
- Mayor o Alto: Pérdidas de servicios críticos hasta por 3 días, o **entre 2% y 3%** del patrimonio de la institución. Demanda Legal esperada. Se evidencia una publicidad adversa producto del evento que no es manejable. Impacto promedio en objetivos corporativos. Pérdida de ingresos o incremento de los costos entre 5% y 10%.
- Catastrófico o Muy Alto: Pérdidas de servicios críticos por más de 3 días, o pérdida **mayor a 3%** del patrimonio de la institución. Se espera una demanda legal de envergadura. Publicidad adversa. Pérdida de ingresos o incremento en los costos mayor a 10%.

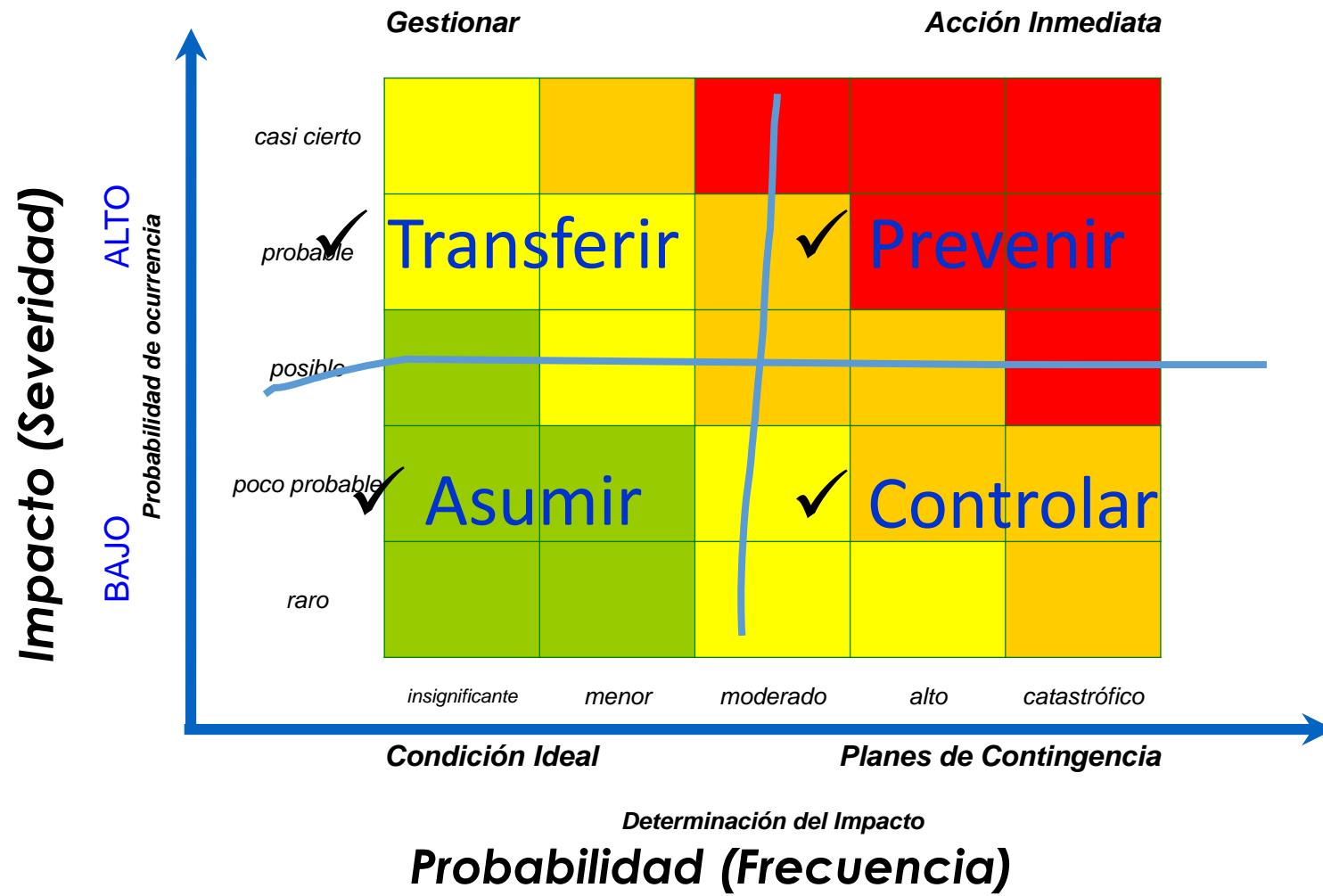
Según el **APETITO DE RIESGOS** se propone a la **Junta Directiva** cuál será el Parámetro de medición:

- **EL CAPITAL SOCIAL** y
- **EL PATRIMONIO**
- **Etc...**

Para nuestra vida personal, podrían ser:

- **INGRESO MENSUAL / ANUAL PROPIO / FAMILIAR CONSOLIDADO**

UNIFICANDO ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTA...



**“CADA VEZ QUE SE
MATERIALIZA UN RIESGO:**

BANCO DEL TESORO
Banco Universal

PIERDE DINERO...”



Principales Beneficios de la Gestión de Riesgo Operacional

Facilita el logro de los objetivos del negocio

Permite prepararse ante cambios adversos

Reduce las pérdidas financieras

Fortalece la Cultura de Riesgo

Fortalece la imagen de la Institución

Proporciona una herramienta para la evaluación de desempeño

Creación de valor

INCREMENTO
VALOR
ACCIONARIO

CASO G.E. JACK WELCH
“MANAGER DEL SIGLO”

¿QUÉ DEBE HACERSE ?

LA UNIDAD
ADMINISTRACIÓN INTEGRAL
DE RIESGOS DEBE CUMPLIR
AL 100% LAS DOS (2)
RESOLUCIONES DE LA
SUDEBAN:
136-03 Y 136-15

¿QUÉ DEBE HACERSE TAMBIÉN ?

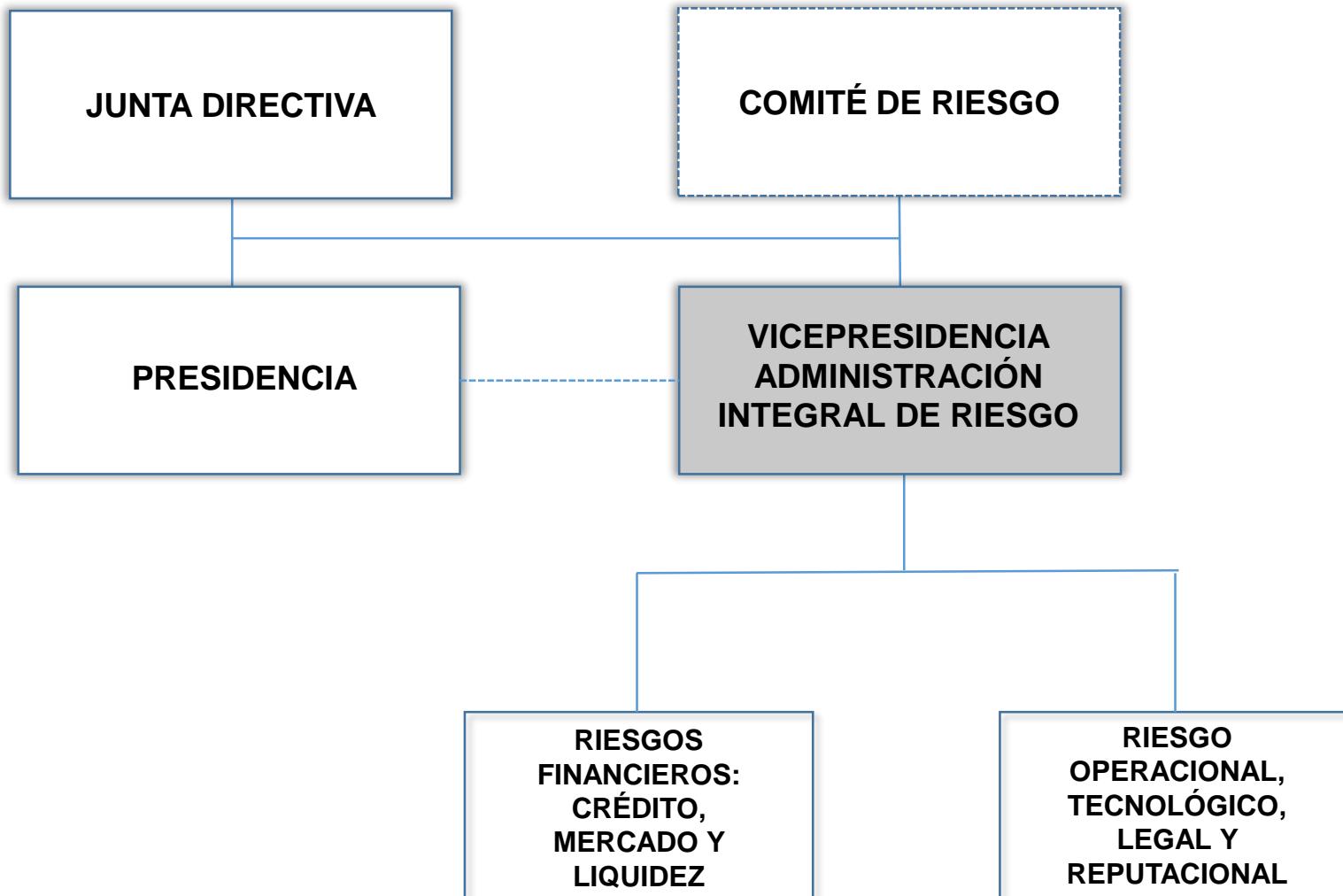
*Apoyarse en las Mejores prácticas
metodológicas internacionales*



Banco
del Tesoro

Un Banco nacido
en Revolución

ESTRUCTURA CLÁSICA PROPUESTA POR SUDEBAN CON DOS ÁREAS (año May-2003)





JUNTA DIRECTIVA

PRESIDENCIA



PERSONAL:
 (1) Gerente de Línea
 (1) Especialista III
 (1) Especialista II
 Total: 03 Empleados

COMITÉ DE RIESGOS

GERENCIA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGO

GERENCIA DE MODELACIÓN Y ESTIMACIÓN

Miembros del Comité:
 Presidente Ejecutivo: Msc. Jimmy A. Berrios
 (2) Directores de la Junta Directiva:
 Dra. María Fernanda Palencia
 Dr. Luis Enrique Quiroz

PERSONAL:
 (1) Gerente General
 (1) Secretaria Ejecutiva
 Total: 02 Empleados

GERENCIA DE RIESGO DE MERCADO Y LIQUIDEZ

(1) Gerente de Línea

GERENCIA DE RIESGO DE CRÉDITO

(1) Gerente de Línea

GERENCIA DE RIESGO OPERACIONAL

(1) Gerente de Línea

COORDINACIÓN DE RIESGO DE MERCADO

PERSONAL:
 (1) Coordinador
 (1) Especialista III
 (1) Especialista II
 Total: 03 Empleados

COORDINACIÓN DE RIESGO DE LIQUIDEZ

PERSONAL:
 (1) Coordinador
 (1) Especialista III
 (1) Especialista II
 Total: 03 Empleados

COORDINACIÓN DE RIESGO CREDITICIO

PERSONAL:
 (1) Coordinador
 (1) Especialista III
 (2) Especialista II
 Total: 04 Empleados

COORDINACIÓN DE RIESGO OPERACIONAL, REPUTACIONAL Y LEGAL

PERSONAL:
 (1) Coordinador
 (2) Especialista III
 (2) Especialista II
 Total: 05 Empleados

COORDINACIÓN DE RIESGO TECNOLÓGICO

PERSONAL:
 (1) Coordinador
 (1) Especialista III
 (1) Especialista II
 Total: 03 Empleados

ESTRUCTURA ACTUALMENTE EN BT

**PLANTILLA
TOTAL: 26 Empleados**

“UNA DEBILIDAD MUY COMÚN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS:

**SER ALTAMENTE REACTIVA
y MÍNIMAMENTE
PROACTIVA”**

Esquema reactivo cuantitativo



Esquema proactivo cualitativo



Establecer Alianzas Naturales

PROCESOS

Pérdidas que fueran causadas por deficiencias o ausencia de procedimientos, recursos dispuestos o políticas internas. Incumplimiento de leyes y regulaciones

AUDITORIA Y
PROCESOS Y
ORGANIZACIÓN

GENTE

Pérdidas asociadas a violaciones, intencionales o no, de leyes, normas o políticas internas por parte de los empleados

GESTION HUMANA Y
CONSULTORIA JURIDICA

TECNOLÓGICO

Pérdidas causadas por problemas en los sistemas, en las telecomunicaciones, datos y en los elementos informáticos

TECNOLOGÍA / PROCESOS, SEGURIDAD DE LA INFORMACION Y AUDITORIA DE SISTEMAS

EXTERNO

Pérdidas causadas por cambios regulatorios, en contratos con terceros, o como consecuencia de hechos de política, fraude, robo y atraco

CONSULTORÍA JURÍDICA,
SEGURIDAD INTEGRAL,
PCLC / FT/FPADM
DEFENSORÍA DEL CLIENTE Y
USUARIO BANCARIO

FISICO

Pérdidas causadas por interrupciones del negocio producto de fuerzas naturales, vandalismo, terrorismo, daños en la infraestructura

CONSULTORÍA JURÍDICA Y
SEGURIDAD INTEGRAL



Riesgo Legal:

Es la contingencia de pérdida que emana del incumplimiento de Leyes, Normas, Reglamentos, prácticas prescritas o Normas de Ética de cualquier jurisdicción en la que lleve a cabo sus actividades.

Riesgo Reputacional:

Es la opinión negativa ocasionada por la afectación de la imagen de la Institución, al verse involucrada involuntariamente en transacciones o relaciones de negocios ilícitos con clientes, así como por cualquier otro evento externo.



CONSULTORÍA JURÍDICA, SEGURIDAD INTEGRAL
DEFENSORÍA DEL CLIENTE Y USUARIO BANCARIO Y
PCLC / FT / FPADM



CONSULTORÍA JURÍDICA,
DEFENSORÍA DEL CLIENTE Y USUARIO BANCARIO Y
PCLC / F / FFPADM

Evaluar e implantar las Mejores Prácticas

(Benchmarking)

- Modelo de Gestión de Riesgo Operacional
- Cultura de Riesgo
- Registro y Control de Incidencias de Riesgo
- Base de Datos de las Pérdidas Financieras**
- Metodología de Evaluación de Riesgos
- Árbol de Indicadores de Riesgo
- Implantación del Rol “Delegado de Riesgo”**





Banco
del Tesoro

Un Banco nacido
en Revolución

MODELO DE GESTIÓN



Gobierno Bolivariano
de Venezuela

Ministerio del Poder Popular de
Economía, Finanzas y Comercio Exterior



Líneas de acción



Concientización
sobre la importancia
del Riesgo
Operacional

**CULTURA
DE
RIESGO**

Identificación de
Riesgos, Mapas de
Riesgos y
Controles

Desarrollo de
Indicadores,
Evaluaciones / Auto
Evaluaciones

Fortalecimiento de la
Estructura
Organizativa y
Marco de la Gestión

**GESTION
CUALITATIVA**

Integración gestiones
Cualitativa y
Cuantitativa

Cálculo del Capital
con Modelos
Avanzados

Desarrollo del
Modelo de
Cuantificación

Captura de Datos
Y Mantenimiento
B.D.P.

**GESTION
CUANTITATIVA**





Banco
del Tesoro
*Un Banco nacido
en Revolución*

1ra. LÍNEA DE ACCIÓN

CULTURA DE RIESGO

CULTURA DE RIESGO

CULTURA
DE
RIESGO

Conjunto de valores, actitudes y prácticas compartidas que caracterizan cómo una organización considera y enfrenta los riesgos de sus actividades del “día a día”

EN LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO LATINOAMERICANO VERÁN QUE ÉSTE ES EL MAYOR RIESGO Y A LA VEZ EL MAYOR RETO DE LAS EMPRESAS



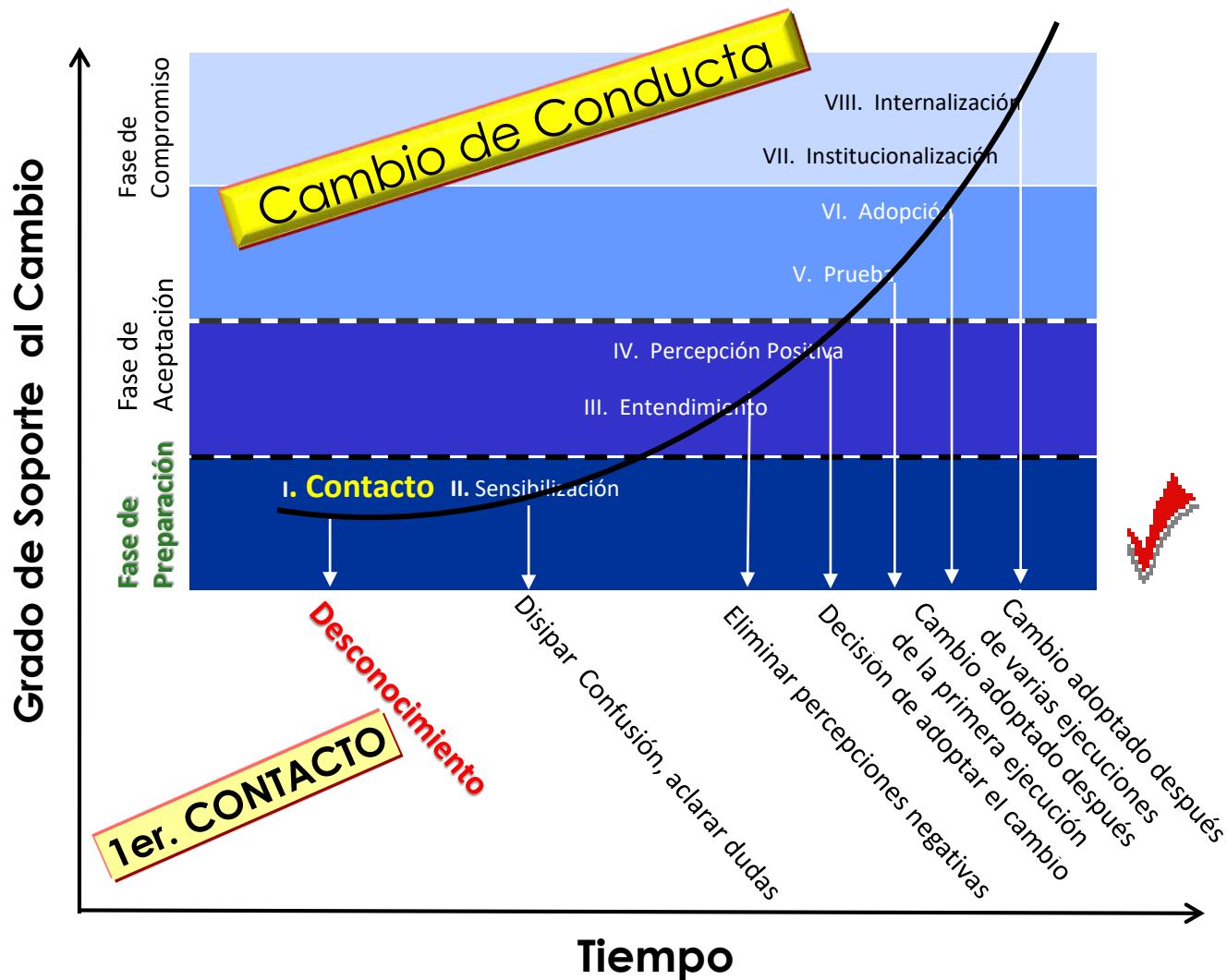
ACCIONES PRIMORDIALES

CULTURA
DE
RIESGO

- Dictar: Talleres, Cursos y Seminarios*
- Reuniones y sesiones informativas (formales e informales)*
- Publicación de circulares y/o comunicados*
- Programas integrales de “Evaluaciones y Auto-evaluaciones”*
- Entregar material alusivo (Intranet)*
- Medición de la Cultura de Riesgo*

CICLO DE VIDA DE LA CONCIENTIZACIÓN

CULTURA
DE
RIESGO



2da. LÍNEA DE ACCIÓN

GESTIÓN CUALITATIVA



ACCIONES PRIMORDIALES

GESTIÓN
CUALITATIVA

- Definición de la Estructura organizativa
- Desarrollo e implantación de Manuales de Políticas y Procedimientos
- Implantación Rol “**Delegado de Riesgo**”
- Desarrollo e implantación de una Metodología Integral de Auto-Evaluación de Riesgo Operacional
- Definición de Indicadores Claves de Riesgo (KRI's)

“UBIQUEMOS LA RESPONSABILIDAD DONDE CORRESPONDE”

GESTIÓN
CUALITATIVA

Desarrollo de
Indicadores,
Evaluaciones / Auto
Evaluaciones

“SE DEBEN EFECTUAR EVALUACIONES DE RIESGO, CON LA FINALIDAD DE ADECUAR CONSTANTEMENTE LA DISMINUCIÓN DEL NIVEL DE RIESGO APOYANDO LAS ACCIONES MITIGANTES (CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS) REQUERIDAS”

“SU EVOLUCIÓN ES LA “**AUTO EVALUACIÓN**”, QUE ES LA HERRAMIENTA MÁS UTILIZADA MUNDIALMENTE PARA IDENTIFICAR Y EVALUAR EL RIESGO EN LAS ORGANIZACIONES”

LA CLAVE ES LA AUTO-GESTIÓN

Indicadores Claves de Riesgo KRI's (Mitigantes)

GESTION
CUALITATIVA

A través de ellos registramos la ocurrencia de **eventos indeseables**

EJEMPLOS:

INDICADORES DE ESFUERZO

- N° DE ENTRENAMIENTOS POR DÍA / MES / AÑO / ETC.
- N° DE KMS. RECORRIDOS POR ENTRENAMIENTO
- CANTIDAD DE ZAPATOS COMPRADOS PARA ENTRENAR

INDICADORES DE RESULTADO

- N° DE COMPETENCIAS REALIZADAS
- N° DE COMPETENCIAS GANADAS / PERDIDAS / ENTRE LOS PRIMEROS, ETC.
- % DE COMPETENCIAS GANADAS / COMPETENCIAS EN LAS QUE PARTICIPO

INDICADORES DE RIESGO

- N° DE LESIONES POR PERIODO DE TIEMPO
- CANTIDAD DE VECES QUE SE RETIRA DE UNA COMPETENCIA
- N° DE VECES QUE NO ENTRENO POR ENFERMEDAD



LOS INDICADORES DE RIESGO, APOYAN TANTO A LA GESTIÓN CUALITATIVA COMO A LA GESTIÓN CUANTITATIVA

**NO IMPORTA TANTO LA OPINIÓN
COMO EL VALOR NUMÉRICO
ASOCIADO**

LOS INDICADORES SON DE VITAL IMPORTANCIA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

C.A.M.E.L.S.

Capital, Asset, Management,
Earning, Liquidity y Sensibility

BALANCED SCORE CARD

INDICADORES
JAPONÉS

OS INDICADORES
ON DE VITAL
IMPORTANCIA PARA
LA GESTIÓN DE RIESGOS

ELIMINAN LA SUBJETIVIDAD

LO CUANTITATIVO SOBRE LO CUALITATIVO

ÁRBOL DE DUPONT

PRAGMATISMO

3ra. LÍNEA DE ACCIÓN

GESTIÓN CUANTITATIVA

ACCIONES PRIMORDIALES

GESTION
CUANTITATIVA

- Registro de Incidentes de Riesgo
- Emisión de Documentos de Riesgo
 - Alertas
 - Hallazgos
 - Pérdidas Potenciales y materializadas
 - Compromisos de mitigación
 - Informes
- Cuantificación y Base de Datos de Pérdidas
- Definición de Esquemas de Penalizaciones**

ACCIONES PRIMORDIALES

GESTION
CUANTITATIVA

- Registro de Incidentes de Riesgo
- Emisión de Documentos de Riesgo
 - Alertas
 - Hallazgos
 - Pérdidas
 - Compromisos de mitigación
 - Informes
- Cuantificación de Datos de Pérdidas
- Definición de Esquemas de Penalizaciones

CONDEBE LLEVARSE
LA CONTABILIDAD RIGUROSA DE
PÉRDIDAS Y LAS CIFRAS SER
TOTALMENTE "AUDITABLES"

¿Porqué tener un programa de Administración de Riesgos?

- Para ser la mejor y más confiable institución del sector bancario
- Para crear ventajas competitivas a través de **menores pérdidas**, mayor satisfacción del cliente y aumento en la reputación de la organización
- Los costos de NO administrar los riesgos pueden ser significativos.
- **No es opcional:** Los nuevos requerimientos regulatorios aumentaron significativamente los estándares y exigencias



❖ Seminario:

Gestión efectiva de Riesgos en Instituciones bancarias

- Introducción
- Hablemos de Riesgos
 - ✓ Origen de los Riesgos
 - ✓ Factores impulsadores
 - ✓ Gestión de Riesgos en Venezuela y el mundo
 - ✓ Conceptos, Categorías, Tipos, Terminología
 - ✓ Distribución y Justificación
- Riesgo Operacional
 - ✓ Definición, alcance, importancia
 - ✓ Herramientas, Metodología, Indicadores
 - ✓ Mitigantes y Esquemas de actuación
- Programa Institucional: Implantación del Rol “Enlace de Riesgos”
- **Resultados del ESTUDIO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA 2023**

IMPLANTACIÓN DEL ROL “DELEGADO DE RIESGO”

En BT se le denomina

“ENLACE DE RIESGO”

INICIATIVA AMBICIOSA Y EXIGENTE
TODA UNA ODISEA...



**BASADOS EN QUE “NADIE
PUEDE HACER BIEN, ALGO QUE
NO SABE HACER...”, DIREMOS:
“QUÉ” HACER Y “CÓMO”
HACERLO...**



Banco
del Tesoro

Un Banco nacido
en Revolución

ALGUNOS EJEMPLOS



GESTORES DE RIESGO



DELEGADOS DE RIESGO



ENLACES DE RIESGO



COORDINADORES DE RIESGO



ENLACES DE RIESGO



CONSULTORES DE RIESGO



REPRESENTANTES DE RIESGO

INTRODUCCION

A fin de desarrollar, implementar y mejorar continuamente un marco sólido de Gestión del Riesgo como un componente integral de la actuación del Banco del Tesoro, C.A. / B.U. y tomando como referencia las mejores prácticas nacionales e internacionales, en el COMITÉ DE RIESGO N° 01-2011 de fecha 31/01/2011, se aprobó la implantación del Rol **“Enlace de Riesgo” a fin de impulsar vigorosamente la Cultura de Riesgo en la institución**, con los beneficios que ello conlleva

JUSTIFICACIONES

- Implantar una mejor práctica nacional, que ha demostrado ser exitosa
- Dar un impulso vigoroso a la Cultura de Riesgo en la Institución

OBJETIVO PRINCIPAL

- Establecer un esquema de acción basado en un Rol que será el responsable de tramitar en calidad de "**representante**" las relaciones entre todas las áreas del Banco y la Unidad de Administración Integral de Riesgo, logrando así masificar su gestión a **NIVELES EXTRAORDINARIOS**



Banco
del Tesoro

Un Banco nacido
en Revolución

ESTRATEGIA

Cada Gerencia General / Gerencia de Línea / Coordinación designará uno o varios empleados para ejercer el Rol, dependiendo de la cantidad de procesos y aplicaciones tecnológicas sensibles a los riesgos operativos, tecnológicos, legales y reputacionales que tenga bajo su responsabilidad, para asegurar y garantizar la continuidad operativa acorde a las necesidades del negocio, con el mínimo riesgo posible

EN BT SE DECIDIÓ ASIGNAR EL ROL
AL CARGO DE “COORDINADOR”

BENEFICIOS DE IMPLANTAR EL ROL PARA LA INSTITUCIÓN

- Potenciar la gestión de riesgos y convertirla de “**reactiva – correctiva**” en “**proactiva – preventiva**”
- Proveer de un **Inventario de Procesos, BIA, BCP y DRP**
- Fortalecer el esquema de “notificación de Incidencias”
- Identificar las fuentes de **pérdidas financieras** y actuar en consecuencia
- Masificar la Metodología integral de “Auto-evaluación” de riesgos
- Consolidar la Cultura de Riesgos en la Organización
- Cumplir las exigencias del Regulador en la implantación de una “Adeuada Gestión Integral de Riesgos”

BENEFICIOS DE IMPLANTAR EL ROL PARA LA ALTA GERENCIA

- Obtener un inventario detallado y actualizado de los Macro Procesos, Procesos y Aplicaciones Tecnológicas que los soportan, por cada área, con su respectiva información detallada y consolidada de:
 - Riesgos, debilidades y vulnerabilidades
 - Clasificación de Criticidad y Análisis de Impacto del Negocio (B.I.A.)
 - Calificación de Riesgo
 - Planes de Mitigación
 - Mapas de Riesgo
 - Planes de Continuidad del Negocio (B.C.P.) y Recuperación en Casos de Desastres (D.R.P.)
- Adiestramiento especializado para los empleados seleccionados
- Consolidar la Cultura de Riesgos en la Unidad

B.I.A.: Business Impact Analysis
B.C.P.: Business Continuity Planning
D.R.P.: Disaster Recovery Plan

RESPONSABILIDADES DEL ROL

- Ser el representante de la G.G.A.I.R. BT en su área
- Asistir al adiestramiento y eventos a los que sea convocado
- Coordinar la logística y conformar “Equipos de Trabajo” para realizar las “Auto-Evaluaciones” de Riesgo Operacional (Aplicación de la Metodología)
- Promover y efectuar la “Notificación de Incidentes” de Riesgo y valoración de sus “**Pérdidas operativas**”
- Apoyar en el seguimiento de la implantación de los Planes de Mitigación
- Asistir en la definición y gestión de los “Indicadores Claves de Riesgo” y de los Documentos : BIA, BCP y DRP
- Ayudar en la logística de las Charlas de concientización en su área

MODALIDADES DEL ROL

Los Delegados de Riesgo pueden ser de dos (2) modalidades:

- De Agencia: los cuales serán asignados a los empleados que ejecuten los cargos de Gerente, Sub-gerente y Supervisor
 -  **NO SE TIENE PREVISTO INICIALMENTE (O.B)**
- De Sede Administrativa: los cuales sin definir cargos específicos, deben estar plenamente identificados con la Institución y poseer una posición que les permita interactuar con el resto de los integrantes de la Unidad y lograr su colaboración en las labores asociadas al Rol



Banco
del Tesoro

Un Banco nacido
en Revolución

FACTOR CRITICO

**EL “FACTOR DE ÉXITO” PRIMORDIAL PARA EL
LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL ROL ES EL
“COMPROMISO” DE LOS EMPLEADOS
ASIGNADOS AL ROL, SU DISPOSICIÓN Y
DISPONIBILIDAD**

FACTOR CRITICO

EL "FACTOR

LOGR

DE

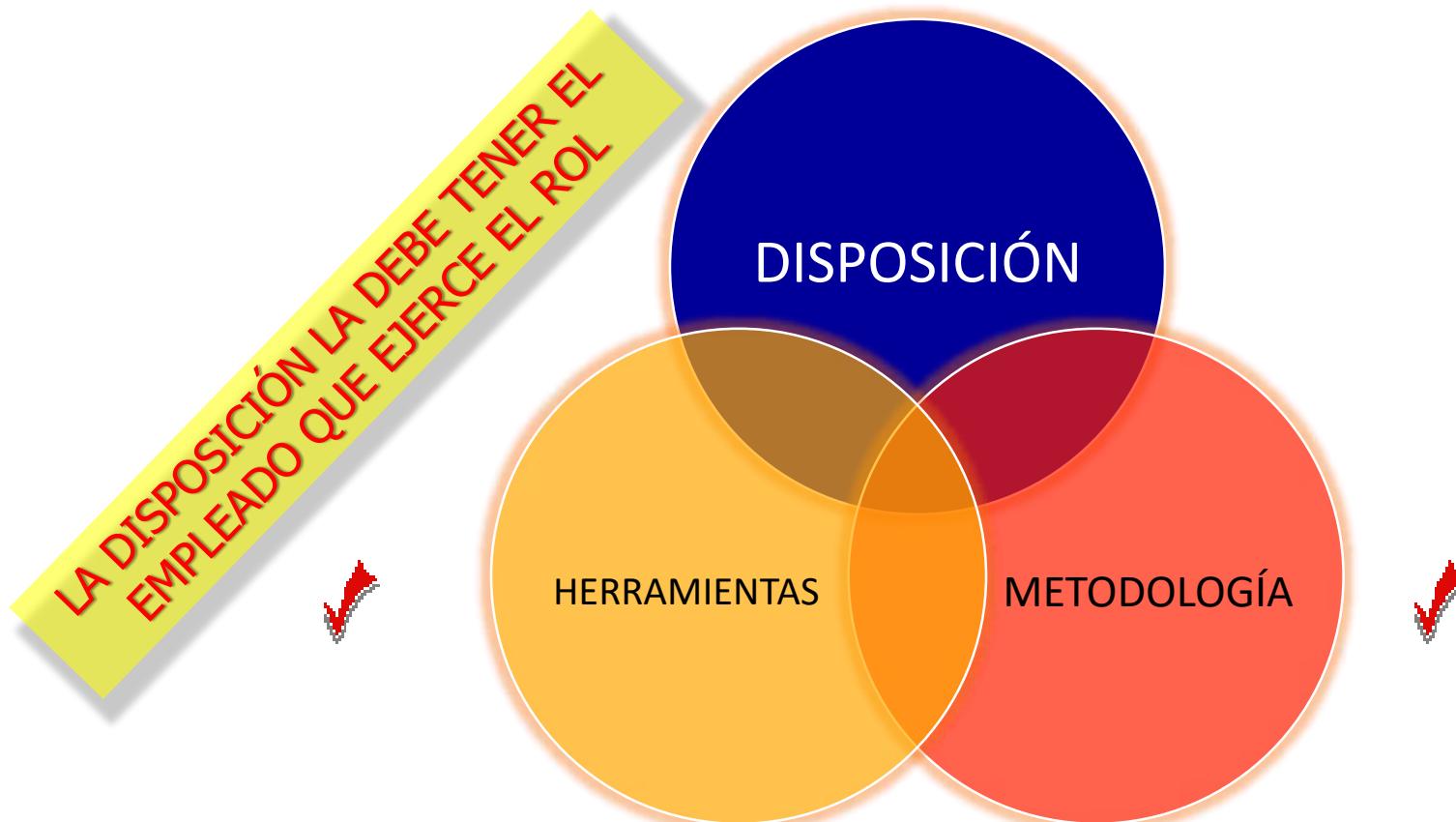
ASIG

A DIFERENCIA DEL ROL
"RESPONSABLE DE
CUMPLIMIENTO DE PCLC"
QUE ES PARTE DE LA
NORMATIVA, EL ROL
DELEGADO DE RIESGO ES
UNA "MEJOR PRÁCTICA", LO
CUAL DIFICULTA SU
IMPLEMENTACIÓN Y

METODOLOGIA INTEGRAL DE EVALUACION / AUTO-EVALUACION DE RIESGOS OPERATIVOS



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE UN DELEGADO DE RIESGO



PLAN DE ACCION AÑOS 2023 Y 2025

AÑO 2023 / 2024

DESIGNACION DE LOS ENLACES DE RIESGO

Cada Director General / Gerencia General/ Gerencia deberá **designar a las personas que ejecutarán el Rol.**

Es recomendable que sean personas con capacidad analítica, criterio y conocimiento detallado de las funciones de su área

CAPACITACION POR PARTE DE LA G.G.A.I.R.

Se lleva a cabo un Proceso de **inducción y capacitación sobre el Rol** y la aplicación de la **Metodología de Evaluación** de Riesgos Operacionales & Tecnológicos, las herramientas y la documentación.

PREPARAR INVENTARIO DE PROCESOS Y APLICACIONES

AVANCE ACTUAL

Los Enlaces de Riesgo **identifican los procesos & aplicaciones** a ser evaluados, clasifican su criticidad y configuran los equipos evaluadores

Al recibirse las evaluaciones terminadas, aprobadas y pre-calificadas, la G.G.A.I.R. efectúa la evaluación de calidad, registra las calificaciones de Riesgo y muestra los resultados del primer Ciclo al Comité de Riesgo

AÑO 2024 / 2025

REALIZAR CONTROL Y SEGUIMIENTO

Los mitigantes y los Indicadores de Riesgo Operacional identificados en las evaluaciones son implantados por los dueños de los Procesos y Responsables Tecnológicos

PONER EN MARCHA PLANES DE MITIGACION

Los Equipos por Unidad realizan las evaluaciones de acuerdo a los niveles de criticidad, identifican los Indicadores de Riesgo, asignan la pre-calificación de Riesgo, obtienen la aprobación del Dueño del Proceso y envían la documentación correspondiente a la G.G.A.I.R.

REALIZAR LAS EVALUACIONES DE RIESGO OPERACIONAL (CC / ERP/ ERT)

**EL PROCESO SERÁ
CONTINUO
Y EL TIEMPO LO
PERFECCIONARÁ...**

❖ Seminario: **Gestión efectiva de Riesgos en Instituciones bancarias**

- **Introducción**
- **Hablemos de Riesgos**
 - ✓ Origen de los Riesgos
 - ✓ Factores impulsadores
 - ✓ Gestión de Riesgos en Venezuela y el mundo
 - ✓ Conceptos, Categorías, Tipos, Terminología
 - ✓ Distribución y Justificación
- **Riesgo Operacional**
 - ✓ Definición, alcance, importancia
 - ✓ Herramientas, Metodología, Indicadores
 - ✓ Mitigantes y Esquemas de actuación
- **Programa Institucional: Implantación del Rol “Enlace de Riesgos”**
- **Resultados del ESTUDIO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA 2024**



Un Banco nacido
en Revolución



pirani

ESTUDIO
**DE GESTIÓN
DE RIESGOS EN
LATINOAMÉRICA**

2024

475 participantes de más de 15 países

16 entrevistas en profundidad a expertos en gestión de riesgos

En esta cuarta edición del **Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica** que realizamos en Pirani, participaron **475 personas de más de 15 países** de la región y de diferentes sectores económicos.

A través de la encuesta virtual que respondieron pudimos conocer, entre otros datos destacados, sobre los riesgos más importantes para sus organizaciones este 2024, las principales dificultades y retos que tienen en gestión de riesgos y sus opiniones sobre el uso de inteligencia artificial para la gestión de riesgos.



TOP 5 DE RIESGOS EN 2024



Ciberseguridad y
protección de
datos



Fraude,
corrupción y
otros delitos
financieros



Cambios
regulatorios y
cumplimient
o normativo



Continuidad
de negocio



Riesgos
financieros

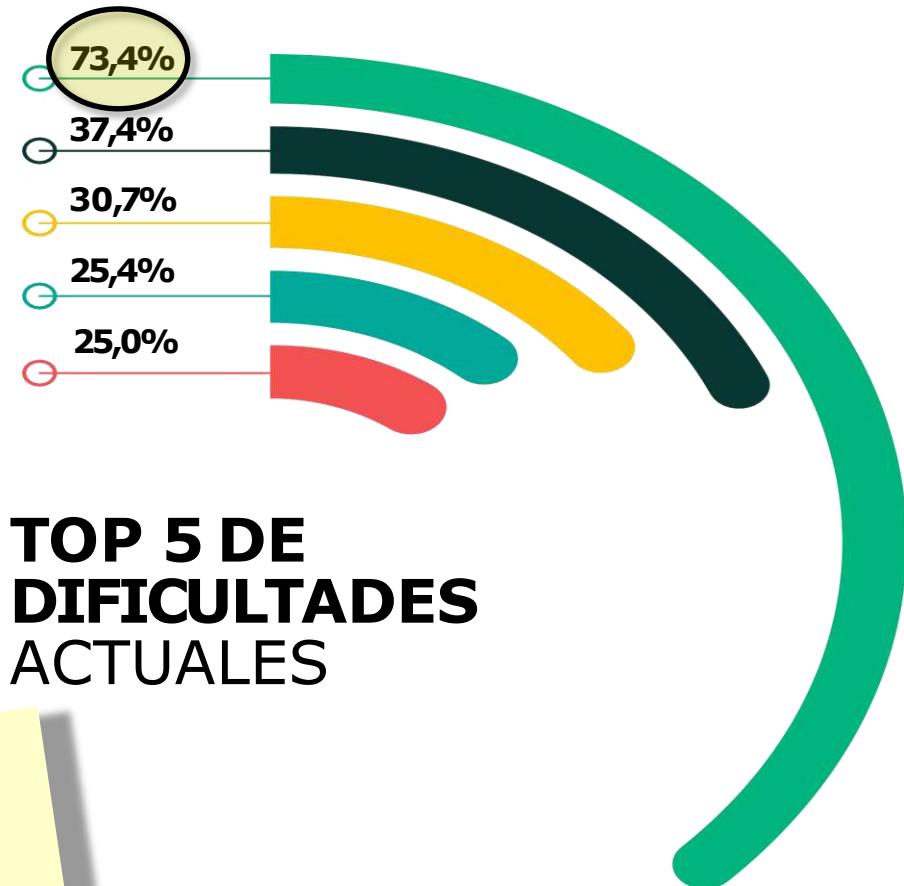
Falta de Cultura de Riesgos y concienciación del personal

Falta de herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos

Falta de conocimientos

Falta de apoyo de la alta dirección

Gestión de **procesos muy manual y poco eficiente**



TOP 5 DE DIFICULTADES ACTUALES

NUESTRA RESPUESTA A LAS MAYORES DIFICULTADES:
IMPLANTAR UN SÓLIDO Y VIGOROSO
“PROGRAMA DE CULTURA DE RIESGOS BT”

TOP 3 DE RETOS EN GESTIÓN DE RIESGOS PARA 2024

32,4%	Desarrollar o fortalecer la CULTURA de RIESGOS
14,5 %	Implementar el proceso de gestión de riesgos
13,8%	Mejorar el proceso de gestión de riesgos

SOBRE LOS PARTICIPANTES Y LAS ORGANIZACIONES

a. País de los participantes

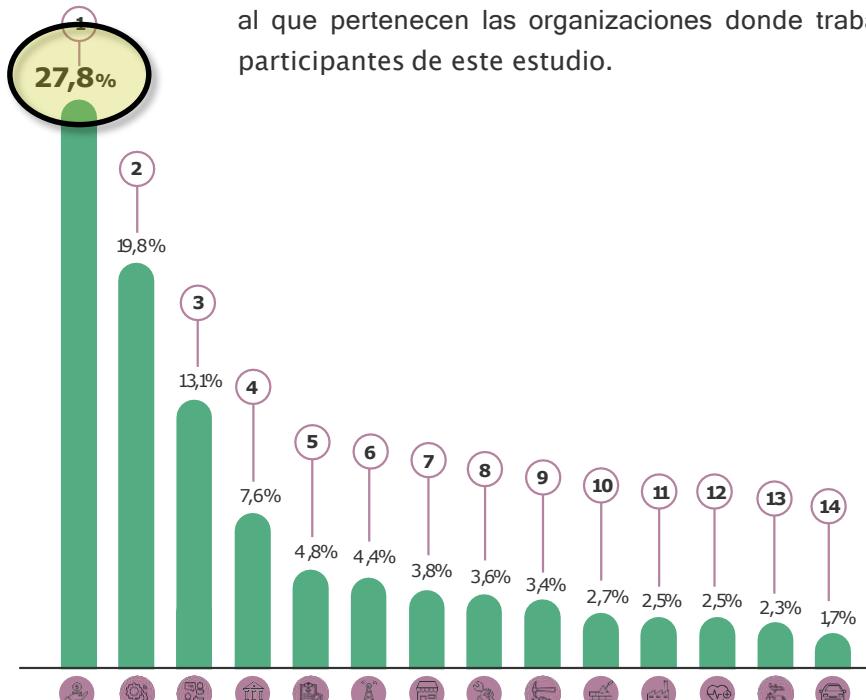
Los 475 participantes que respondieron la encuesta virtual del Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2024 son de los siguientes países:

COLOMBIA, PERÚ Y MÉXICO FUERON LOS PAÍSES CON MÁS NÚMERO DE PARTICIPANTES.



b. Sector industrial

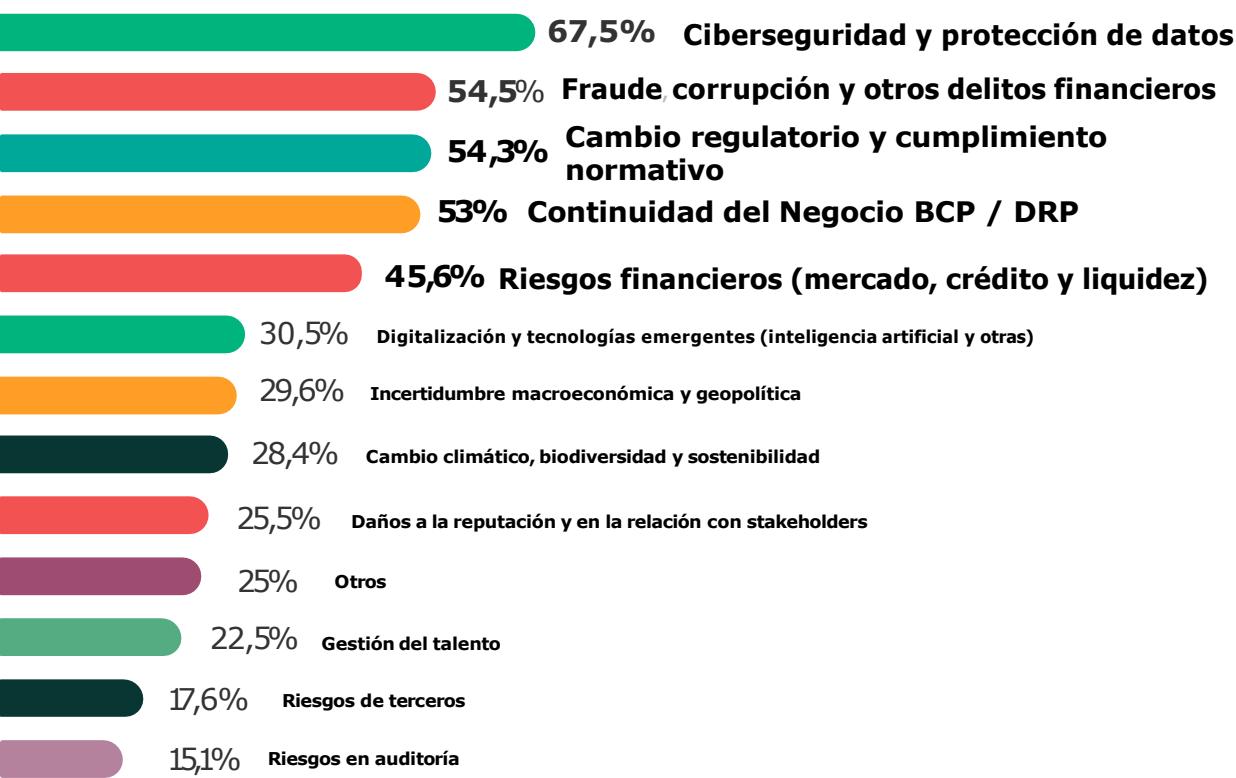
El sector financiero (27,8%) es el principal sector industrial al que pertenecen las organizaciones donde trabajan los participantes de este estudio.



OTROS SECTORES DESTACADOS EN ESTE ESTUDIO FUERON CONSULTORÍA, GOBIERNO Y SECTOR PÚBLICO, SEGUROS Y RETAIL.

- ①  Financiero
- ②  Otros
- ③  Consultoría
- ④  Gobierno y sector público
- ⑤  Seguros
- ⑥  IT -Telecomunicaciones
- ⑦  Retail
- ⑧  Manufactura
- ⑨  Minero energético
- ⑩  Construcción
- ⑪  Industrial
- ⑫  Salud
- ⑬  Transportes
- ⑭  Automotriz

¿ Cuáles serán los riesgos más importantes para tu organización en 2024 ?

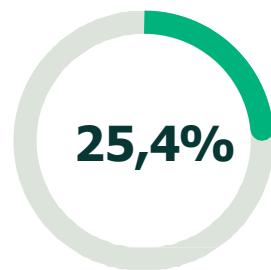


Por segundo año consecutivo, **ciberseguridad y protección de datos** es el riesgo más importante para las organizaciones latinoamericanas.

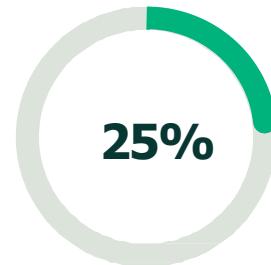
El riesgo de fraude, corrupción y otros delitos financieros está en segundo lugar (en 2023 ocupó el tercer puesto); cambio regulatorio y cumplimiento normativo es el tercer riesgo este año (fue segundo en 2023), le siguen continuidad de negocio (continuó en el cuarto lugar) y riesgos financieros (fue décimo en 2023), según los participantes de este **Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2024**.

Además de estos 5 principales riesgos, los encuestados consideran otros como: digitalización y tecnologías emergentes (inteligencia artificial y otras), incertidumbre macroeconómica y geopolítica y cambio climático, biodiversidad y sostenibilidad.

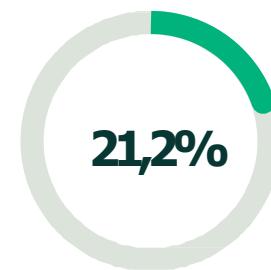
La falta de apoyo y compromiso por parte de la alta dirección, la gestión de procesos muy manual y poco eficiente y la falta de recursos humanos **son otras dificultades que tienen las áreas de gestión de riesgos en Latinoamérica.**



Falta de apoyo y
compromiso de la
alta dirección



Gestión de procesos
muy manual y poco
eficiente



Falta de recursos
humanos

CIERRE DEL SEMINARIO

¿ DUDAS / OBSERVACIONES?



**Espera lo mejor y
prepárate para lo
peor...**

**¡¡¡ MUCHAS GRACIAS
POR TU
PARTICIPACION !!!**