

Advisory

Gestión del Riesgo Operacional en las Entidades Financieras Venezolanas



Encuesta Nacional 2004

ESPIÑEIRA, SHELDON y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Gestión del Riesgo Operacional en las Entidades Financieras Venezolanas

1. Introducción

Las grandes pérdidas sufridas por fallas operacionales en las instituciones financieras venezolanas durante los últimos años, bajo un contexto de mayor sofisticación de la operativa bancaria y de los mercados financieros, ha llevado a una mayor concienciación de la importancia del Riesgo Operacional, y a un interés por la mejora de los sistemas de control interno en las entidades financieras.

Todo ello ha movido a los organismos reguladores de las instituciones financieras a nivel global a considerar explícitamente la administración integral de los riesgos entre sus criterios de vigilancia. De esta manera, en Venezuela la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), dictó, mediante la Resolución Bancaria N° 136.03, las Normas para una Adecuada Administración Integral de Riesgos, que fue publicada en la Gaceta Oficial N° 37.703 del 3 de junio de 2003, y especifica dentro de sus exigencias la gestión de los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez y operacionales.

En este sentido, la alta gerencia de las instituciones financieras, han visto la necesidad de adquirir herramientas y metodologías (cualitativas y cuantitativas) que permitan diseñar y desarrollar la gestión integral de riesgos, con la finalidad de identificar, evaluar, medir y monitorear claramente los diferentes riesgos a los cuales están expuestas sus organizaciones, para así velar por el patrimonio que ellas representan, mejorando la operatividad del banco, y además cumplir con la regulación pertinente.

Esto se ha traducido en la creación, por primera vez, de un lenguaje común, que implica un consenso sobre la definición y el alcance del Riesgo Operacional, así como unos criterios uniformes de tipificación de los eventos de pérdida.

Adicionalmente, el Comité de Basilea ha reconocido el esfuerzo realizado por las entidades financieras líderes en el proceso de cuantificación del Riesgo Operacional, y está fomentando la utilización de metodologías avanzadas, desarrolladas internamente, de forma similar a lo sucedido en la gestión de los Riesgos de Mercado y de Crédito. Todo ello con una óptica global de integración y convergencia entre capital económico y regulatorio.

Al mismo tiempo, el Comité de Basilea ha definido las mejores prácticas en referencia a la organización interna de las entidades frente al Riesgo Operacional, y ha impulsado la utilización de herramientas de gestión, como Mapas de Riesgos, Auto-evaluaciones, etc. para la implantación de un entorno óptimo de gestión.

En un contexto tan cambiante, Espiñeira, Sheldon y Asociados, firma miembro de PricewaterhouseCoopers, ha querido colaborar en la comprensión, análisis y adaptación de esta nueva normativa, mediante la elaboración de un estudio en relación a la misma, en el que han participado las principales entidades financieras venezolanas. El objetivo ha sido analizar la situación de estas entidades en materia de gestión del Riesgo Operacional, considerando las mejores prácticas del sector en cada caso, y la posición relativa frente a los nuevos

requerimientos propuestos por el Comité de Basilea en este aspecto.

Nuestro análisis es el primer intento en la industria de describir el posicionamiento del sector financiero venezolano respecto a las recomendaciones de gestión del Riesgo Operacional, y trata de identificar las medidas a abordar durante el período de implantación.

Los resultados de esta encuesta muestran un grado de avance del sector financiero venezolano en la gestión del Riesgo Operacional, algo inferior al detectado en otros riesgos. No obstante, se observa que ya existe una creciente inquietud en el sector sobre este tema tan novedoso y, aunque el camino por recorrer todavía es significativo, estamos convencidos de que en el medio plazo el sector financiero venezolano habrá adoptado las nuevas metodologías y herramientas de gestión y, por lo tanto, posicionará a las entidades financieras entre las más avanzadas en la gestión del Riesgo Operacional.

2. Entidades Participantes

En el estudio "Gestión del Riesgo Operacional en las Entidades Financieras Venezolanas" desarrollado por Espiñeira, Sheldon y Asociados, ha participado una muestra representativa de las entidades financieras del país, seleccionadas por su posición de liderazgo en el sector y su especial preocupación por el nuevo entorno definido en la publicación de la Resolución N° 136.03 emitida por la SUDEBAN.

Indicadores de Cobertura del Estudio

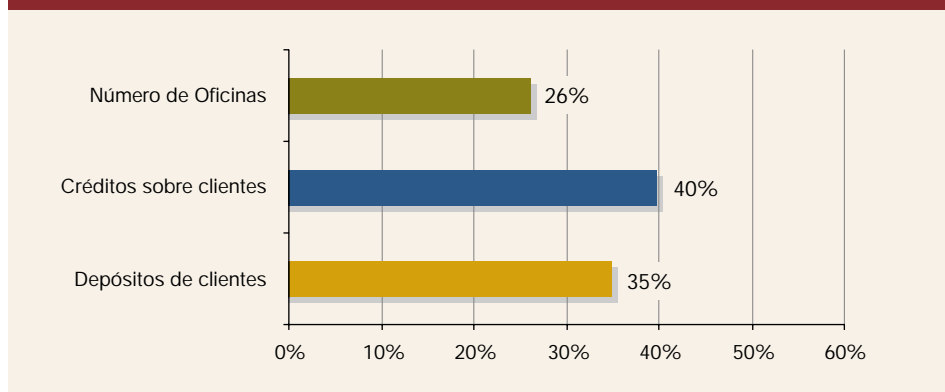


Figura N° 1

Para asegurar que la muestra fuese representativa de la realidad global del sector financiero venezolano, se fijaron unos requisitos en términos de volumen de inversión crediticia, monto de depósitos y número de oficinas.

El informe contiene la información facilitada por 16 entidades que, como se puede comprobar, son una significativa representación del sector financiero venezolano. En este sentido, nos sentimos muy orgullosos del grado de participación conseguido, que demuestra, una vez más, la actitud de las entidades financieras venezolanas ante este tipo de iniciativas y su interés por un tema tan novedoso.

Como reflejo de la representatividad de la muestra de entidades seleccionadas, en la Figura N° 1 se exponen algunas cifras que describen la cobertura de esta selección sobre la totalidad del sector financiero venezolano.

Asimismo, en la Figura N° 1 se puede observar que de todas las entidades financieras venezolanas (100%), la muestra de nuestro estudio representa en cantidad de oficinas comerciales el

26%, en volumen de créditos el 40% y en depósitos de clientes el 35%. Este estudio fue realizado durante el mes de febrero de 2004.

3. Principales Conclusiones

En esta sección describiremos los principales elementos que configuran la realidad del sistema financiero venezolano en materia de gestión del Riesgo Operacional. En este diagnóstico, se ha considerado, en todo momento, el Nuevo Acuerdo de Basilea como referencia, a la hora de evaluar el nivel de desarrollo de las entidades financieras venezolanas.

- 1) El panorama general que ofrece el estudio sobre el sistema financiero venezolano ante el reto de la gestión del Riesgo Operacional, indica que el sector se encuentra en un estado inicial de desarrollo, en comparación con la mayoría de entidades inmersas en las etapas preliminares del diseño de un marco de gestión de riesgo.
- 2) No obstante, debe señalarse que existen dos grupos de entidades

“El perfil de las entidades que han participado en nuestro estudio con respecto al número de oficinas corresponde al 26% del total de las entidades venezolanas.”

muy diferenciados. Un primer grupo de entidades está trabajando activamente para alcanzar un enfoque avanzado y está desarrollando marcos de gestión (con enfoques cualitativos y cuantitativos) en línea con las entidades líderes a nivel internacional. Por otro lado, un segundo bloque de entidades se encuentra en las fases iniciales de análisis y definición estratégica para afrontar la gestión riesgo.

- 3) El proceso de concientización promovido por asociaciones sectoriales y por organismos independientes (reguladores, consultoras, etc.) está facilitando que las entidades de tamaño medio puedan afrontar la gestión del Riesgo Operacional con métodos avanzados, a los que les sería costoso llegar de forma individual.
- 4) Debido al incipiente estado de desarrollo de unidades específicas dedicadas a la gestión del Riesgo Operacional en Venezuela, el departamento de Auditoría Interna sigue siendo el impulsor inicial de las iniciativas en este campo. De hecho, esta área ha mantenido siempre un rol fundamental en el control de los aspectos

“Al sector financiero venezolano le queda un largo camino por recorrer en relación con la gestión y cuantificación del Riesgo Operacional.”

operacionales, aunque esta gestión no fuese de forma explícita. Sin embargo, el Nuevo Acuerdo de Basilea limita el papel de Auditoría Interna a la supervisión del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, eximiéndola de un papel tan activo en la gestión del Riesgo Operacional, con el objetivo principal de evitar posibles conflictos de interés.

5) Los requerimientos regulatorios son especificados en la Resolución 136.03 de la Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras (SUDEBAN), uno de los principales impulsores que lleva a las entidades financieras venezolanas a avanzar hacia una gestión activa del Riesgo Operacional, siguiéndole otros factores como el control y reducción de las pérdidas operacionales, la generación de valor para la entidad o la búsqueda de ventajas competitivas.

6) El mayor desafío al cual están expuestas las entidades venezolanas es la necesidad de introducir una cultura de Riesgo Operacional y la necesidad de gestión del cambio, evitando las resistencias a este nuevo entorno y creando circuitos de información efectivos dentro de la entidad.

7) El nivel de implantación y utilización de las herramientas que configuran un marco de control del Riesgo Operacional por parte de las

entidades venezolanas, es inferior al observado en otros países donde se han efectuado estudios similares. Muchas de las entidades participantes no tienen desarrollados sistemas de auto-evaluación, debido a la falta de una cultura que fomente la transparencia, asigne responsabilidades a las líneas de negocio y promueva la comunicación de los aspectos de mejora.

8) En general, se observa que las entidades financieras venezolanas deberán realizar un importante esfuerzo para poder implantar un proceso de vincular las bases estadísticas y los factores cualitativos.

4. Antecedentes y Definición de Riesgo Operacional

El objetivo de esta sección es conocer cuál ha sido la evolución histórica en los aspectos relacionados con el Riesgo Operacional, tanto desde el punto de vista normativo como de gestión, y cuáles han sido las causas que han llevado al incremento en la concientización de la importancia del mismo. Para ello veremos, en primer lugar, la evolución global en este ámbito y la materialización en una definición estándar de este riesgo, analizando, en segundo término, los

motivos que han movido a las entidades Venezolanas a avanzar en la gestión del Riesgo Operacional.

Antecedentes globales y definición de riesgo operacional

Hasta la aparición del documento consultivo del Comité de Basilea en Enero de 2001, que incorporaba por primera vez unos requerimientos de fondos propios para este tipo de riesgo y marcaba una pauta homogénea para la gestión del mismo, la gestión del Riesgo Operacional era algo muy heterogéneo y que no se había explicitado, ni desde el punto de vista normativo, ni por la mayor parte de las organizaciones. Este aspecto quedaba claramente de manifiesto en el hecho de que no existía una definición formal comúnmente aceptada de lo que se podía considerar como Riesgo Operacional, ya que como tal se consideraba “todo aquello que no era ni Riesgo de Crédito ni de Mercado”.

Internacionalmente, las instituciones financieras se movían en un entorno poco regulado, y con un sistema financiero cada día más complejo que veía cómo se repetían situaciones irregulares como los casos de Barings, Sumitomo u otros menos conocidos. En este sentido, distintas organizaciones comenzaron a trabajar en la definición de un marco de gestión más homogéneo para este tipo de eventualidades. Para los años

“Los requerimientos regulatorios son especificados en la resolución 136.03 de la SUDEBAN, uno de los principales impulsores que lleva a las entidades financieras venezolanas a avanzar hacia una gestión activa del Riesgo Operacional.”

“En el año 2001, el Comité de Basilea, proponía la definición estándar de lo que iba a considerar como Riesgo Operacional: Riesgo de pérdidas resultantes de procesos internos inadecuados o defectuosos, personal, sistemas o como resultado de acontecimientos externos”

98 y 99, la British Banker Association, la Internacional Swaps and Derivatives Association, Robert Morris Associated y PricewaterhouseCoopers, elaboraron un informe sobre las mejores prácticas en la gestión de riesgo que, además, perfilaba la primera definición formal de lo que se consideraría como Riesgo Operacional: “Riesgo de pérdidas directas o indirectas resultantes de procesos inadecuados o fallidos, personal, sistemas, o como resultado de acontecimientos externos”.

Esta definición fue completada en el año 2000 por el Institute of International Finance, que añadió algunos matices y excluyó algunos riesgos: “Riesgo de pérdida resultante de procesos inadecuados o fallidos, personal, sistemas, o acontecimientos externos que no estén cubiertos por otros requerimientos de capital (Riesgo de Crédito, Mercado o Tipo de Interés). Los Riesgos de Negocio, Estratégico, de Liquidez y de Reputación quedan expresamente excluidos”.

En el año 2001 y tras varios años de trabajo en la materia, el Comité de Basilea, en su borrador para un nuevo acuerdo de capital, incluyó un apartado en referencia al Riesgo Operacional. El referido apartado, además de suponer un requerimiento de capital para la cobertura de este tipo de eventos, constituyó un gran avance hacia el consenso y la homogeneización de términos, pues proponía la definición estándar de lo que el Comité iba a considerar como Riesgo Operacional: “Riesgo de pérdidas resultantes de procesos internos inadecuados o defectuosos, del RRHH, sistemas, o como resultado de acontecimientos externos”.

Análisis de la situación de las entidades financieras venezolanas

Con base en los resultados de las entidades encuestadas, a continuación se muestran aquellos aspectos que han movido a las

entidades venezolanas a avanzar en este proceso, así como sus expectativas futuras y los mayores desafíos que las mismas prevén en este camino.

¿Qué motivos han hecho que su entidad se interese en el Riesgo Operacional?

Como se observa en la Figura N° 2, el principal motivo que ha movido a las entidades financieras venezolanas a la gestión activa y explícita del Riesgo Operacional ha sido la aparición de un nuevo entorno regulatorio tras la publicación de la Resolución 136.03 por la SUDEBAN. En segundo lugar, se encuentran “el control y reducción de pérdidas operacionales”, “el interés creciente este riesgo” y la “búsqueda de ventajas competitivas”. En tercer lugar es conveniente mencionar también que algunas entidades consideran la “concientización de alta dirección” como mejora en la gestión de Riesgo Operacional.

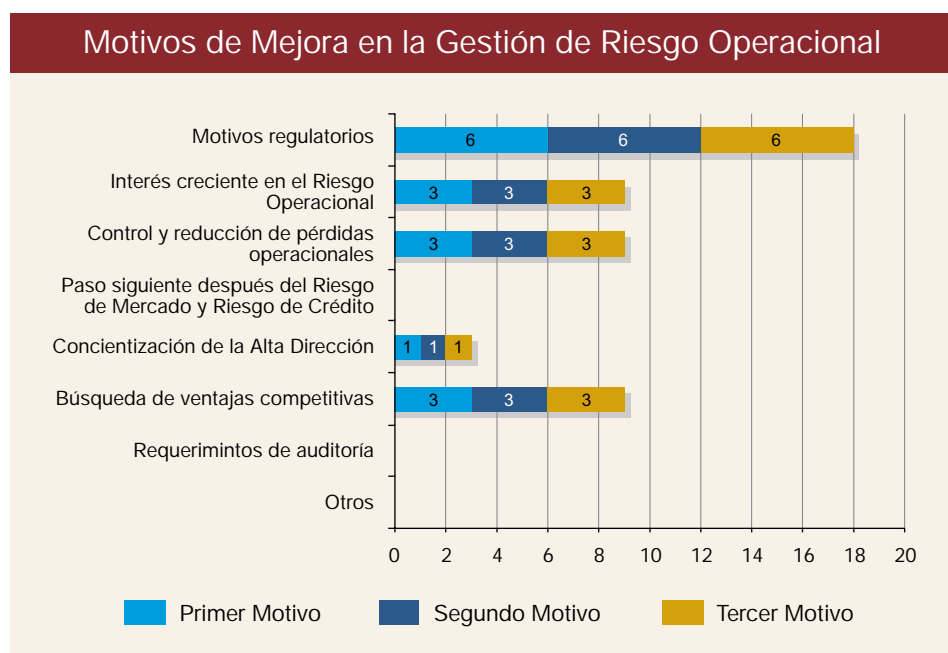


Figura N° 2

“El principal motivo que ha movido a las entidades financieras venezolanas a la gestión activa y explícita del Riesgo Operacional ha sido la aparición de un nuevo entorno regulatorio”

Desglose por Actividades de Gestión

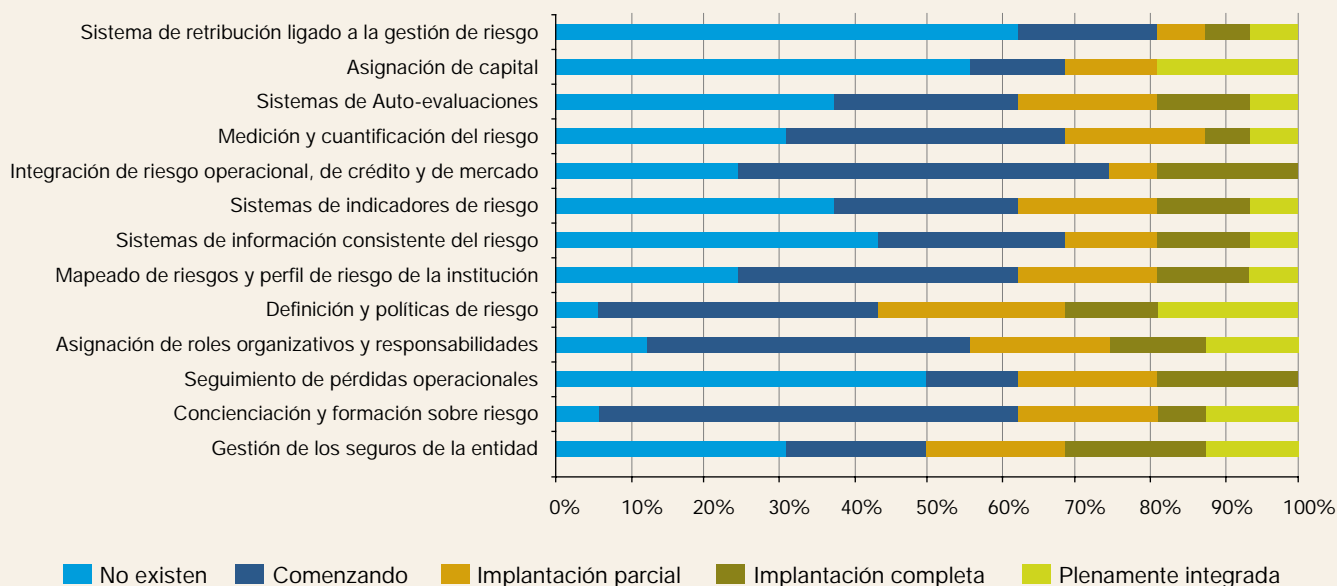


Figura N° 3

¿Cuál es el estado actual de las siguientes actividades de gestión del Riesgo Operacional en su institución?

En la Figura N° 3 se aprecia que, actualmente, el desarrollo de las actividades de gestión del Riesgo Operacional en las entidades venezolanas se encuentra en sus etapas iniciales. Se observa que la actividad más desarrollada corresponde a la "Definición y políticas de riesgo", debido a su estrecha relación con la nueva regulación Bancaria y donde la mayoría de las entidades ha señalado que se encuentra ya en un estado de implantación parcial. Asimismo, las dos actividades con mayor grado de

implantación parcial son el "Seguimiento de pérdidas operacionales" sobre este riesgo e "Integración de riesgo operacional, de crédito y de mercado". En el resto de aspectos las entidades, no han comenzado todavía a trabajar, o lo están haciendo pero de forma muy básica.

Se observa que en la mayoría de puntos las respuestas se concentran en las opciones "No Existe" y "Comenzando", lo que nos hace reflexionar sobre la novedad de este enfoque de gestión de riesgos y el largo camino que queda por recorrer para llegar a niveles similares a los ya existentes en otros países.

¿Cuáles son las tres principales ventajas que se han obtenido, o se esperan obtener, de una gestión eficaz del Riesgo Operacional en su entidad?

La principal preocupación de las entidades y, por ello, su expectativa de mejora, es el cumplimiento de normativas y requerimientos del supervisor. En la Figura N° 4 tenemos que una cuarta parte de las entidades consideran este aspecto como el más ventajoso de una efectiva gestión del riesgo por la imagen que esto supone, de cara al supervisor, dentro de un modelo integral de gestión de riesgos.

"Actualmente el desarrollo de las actividades de gestión del Riesgo Operacional en las entidades venezolanas se encuentra en sus etapas iniciales"

Principales Mejoras Esperadas de la Gestión del Riesgo Operacional

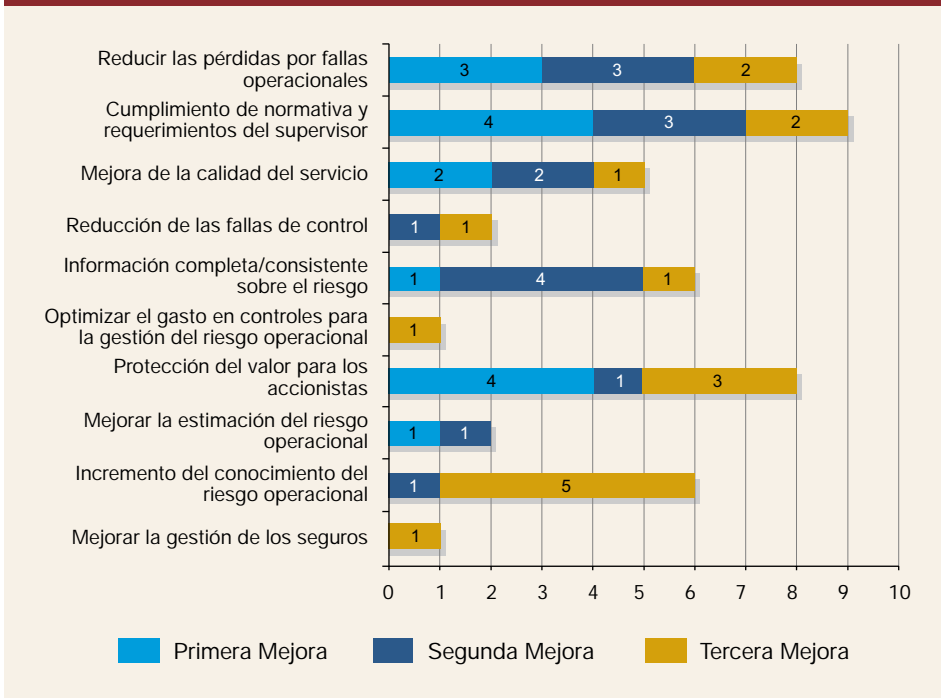


Figura N° 4

Además, consideran muy importante, reducir las pérdidas operacionales y la protección del valor para los accionistas por el impacto que esto pueda tener en los fondos propios. En tercer lugar, la información completa/consistente y el incremento del conocimiento de este riesgo hace que las entidades esperen una gestión eficaz del Riesgo Operacional. Sólo una de las entidades considera fundamental la mejora en la gestión de seguros y optimizar el gasto en

controles. A medida que las entidades aseguradoras promuevan más productos relacionados con la nueva categorización del Riesgo Operacional, esta área puede tener un gran potencial de crecimiento e interés.

“La principal preocupación de las entidades y, por ello, su expectativa de mejora, es la reducción de pérdidas operacionales”

¿Cuáles son los mayores retos para implantar un Marco de Gestión del Riesgo Operacional en su organización?

Según la Figura N° 5 el aspecto que representa una mayor dificultad, según el análisis realizado, es el cambio cultural que puede suponer a las organizaciones el nuevo enfoque de Gestión del Riesgo Operacional. Por otro lado, están los aspectos de gestionar el riesgo según las políticas y en tercer lugar la coordinación con las funciones de control actualmente existentes. Estos tres aspectos suponen la necesidad de focalizar esfuerzos en la gestión del cambio, evitando las resistencias a este nuevo modelo de Gestión del Riesgo Operacional de forma explícita y

“El aspecto que representa una mayor dificultad, es el cambio cultural que puede suponer a las organizaciones el nuevo enfoque de Gestión del Riesgo Operacional”

Mayores Retos en la Implantación del Marco de Gestión del Riesgo Operacional

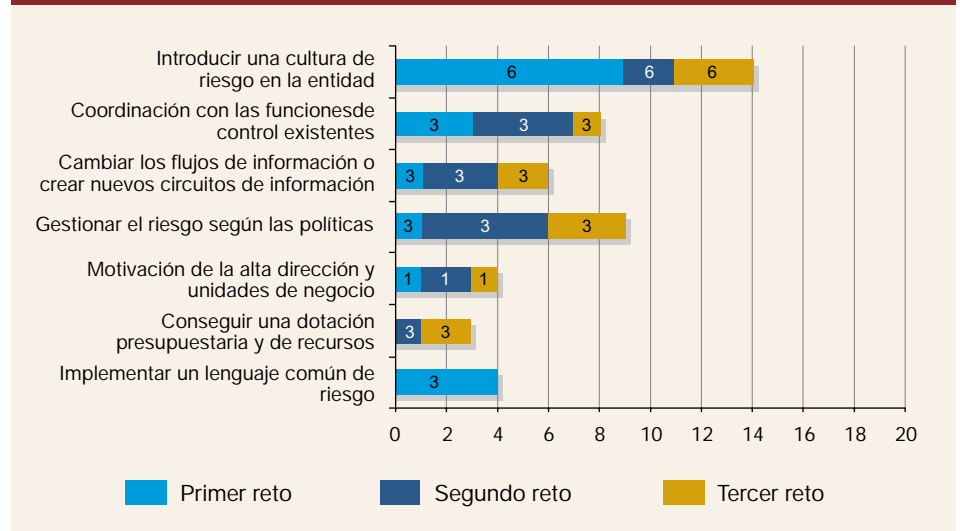


Figura N° 5

“En función de la frecuencia de eventos la categoría de riesgo más relevante es la de Ejecución, entrega y gestión de procesos”

como función específica dentro de la organización. Asimismo, pone de manifiesto la necesidad de coordinar un gran número de unidades organizativas dada la amplitud del alcance del Riesgo Operacional.

Según la experiencia de su entidad, ¿cuáles han sido las tres categorías de Riesgo Operacional más relevantes, por frecuencia de las pérdidas, en los últimos dos años?

Vemos en la Figura N° 6 que, en función de la frecuencia de eventos, la categoría de riesgo más relevante es la “Ejecución, entrega y gestión de

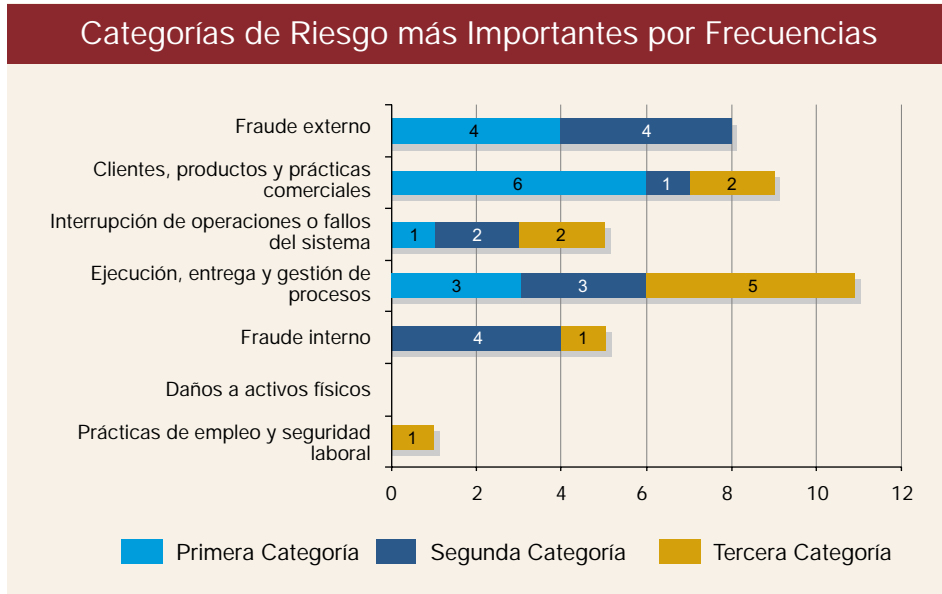


Figura N° 6

procesos”, siendo el riesgo más relevante. El siguiente en importancia, se encuentra la “Categoría de clientes, productos y prácticas comerciales” y, en tercer lugar, la relacionada con “Fraude externo”. Destaca, por el contrario, el bajo nivel de riesgo por daños a activos físicos, ya que ninguna entidad la ha señalado como una de las tres más importantes.

¿Cuál es, bajo su opinión, el impacto que el Riesgo Operacional tiene en las distintas unidades de negocio en su entidad?

A la hora de analizar el efecto que el Riesgo Operacional tiene en las distintas unidades de negocio, considerando la frecuencia de las pérdidas, según Figura N° 7, las unidades que están expuestas en mayor medida al Riesgo Operacional son las de “Banca de empresas”, “Negociación y ventas”, “Servicios a sucursales y filiales”, “Intermediación minorista” y “Gestión de activos”. Por lo que se refiere a las que están menos sujetas al Riesgo Operacional,

“Las unidades que están expuestas en mayor medida al Riesgo Operacional son las de Banca Minorista, Banca de Empresas y Negociación y Ventas”



Figura N° 7

“El grado de avance del sector financiero venezolano en la gestión del Riesgo Operacional es todavía limitado y está muy alejado de los niveles de desarrollo alcanzados en las áreas de Riesgo de Crédito y de Mercado”

“Banca minorista”, “Pagos y liquidaciones” y “Banca corporativa”; éstas ocupan un lugar cercano a las primeras variables, teniendo un impacto medio de 2,325. El valor 1 representa el mínimo impacto y el 5 la máxima repercusión.

Comentarios

- 1) La nueva definición y alcance integral del Riesgo Operacional es algo novedoso y en lo que las entidades han comenzado a trabajar desde hace poco tiempo. Además, todavía no existe un nivel de concientización generalizado, acerca de la importancia de los procesos de Gestión de Riesgo Operacional.
- 2) La nueva normativa publicada por la SUDEBAN, en la Resolución 136.03, ha sido el detonante que ha servido para movilizar a las entidades en el desarrollo de modelos internos para la gestión de este riesgo.
- 3) El grado de avance del sector financiero venezolano en la gestión del Riesgo Operacional es todavía limitado, y está muy alejado de los niveles de desarrollo alcanzados en las áreas de Riesgo de Crédito y de Mercado.
- 4) Si bien las entidades han comenzado a trabajar por el impulso normativo, siendo su objetivo fundamental, cumplir los requerimientos del supervisor, además se concentran en la minimización de las posibles pérdidas relacionadas con el Riesgo Operacional, con la consiguiente

mejora de búsquedas de ventajas competitivas (Ver Figura N° 2).

- 5) El principal reto para las organizaciones en la implantación de un modelo de gestión del Riesgo Operacional será el cambio cultural que este modelo puede implicar.
- 6) Aunque no cubierto en el alcance de este estudio, un aspecto interesante comentado por algunas entidades financieras encuestadas, es la visión integral de gestión de procesos que quieren alcanzar y que supone la consideración conjunta de las variables de reducción de pérdidas y protección del valor para los accionistas. Espiñeira, Sheldon y Asociados comparte dicha visión e identifica el importante reto de definir la interacción entre las unidades responsables de reducción de pérdidas y protección del valor para los accionistas. Las posibles acciones correctivas identificadas en los procesos de Gestión del Riesgo Operacional han de tener en cuenta las implicaciones desde un punto de vista de reducción de pérdidas y protección del capital. El Comité de Riesgo Operacional (que se comenta en la siguiente sección del estudio) puede ser un foro adecuado para buscar este tipo de análisis integral.

5. Estructura Organizativa

La definición de un modelo organizativo adecuado es uno de los aspectos clave para la configuración de un Marco de Gestión del Riesgo

Operacional. En muchos casos, se trata además de un elemento complejo, dada la amplitud del alcance del Riesgo Operacional y la diversidad de unidades, tanto de negocio como de apoyo, involucradas en su control y gestión. Tanto las unidades de negocio (Banca Minorista, Banca Corporativa, Tesorería, Gestoras de Fondos, etc.) como las de soporte (Operaciones, Legal, Sistemas, Marketing, etc.) están expuestas a posibles pérdidas operacionales.

Tradicionalmente, el área de Auditoría Interna ha sido la responsable de verificar la existencia de controles operacionales adecuados que mitiguen dichas pérdidas. El gran reto de las entidades financieras, desde un punto de vista organizativo, será crear un modelo que fomente el tratamiento homogéneo de la información sobre Riesgo Operacional dentro de la entidad, la asignación clara de responsabilidades de control, gestión y supervisión, y la coordinación de dichos esfuerzos, por parte de una unidad centralizada de Gestión de Riesgos independiente del área de Auditoría Interna, tal y como recomienda la SUDEBAN. El papel de Auditoría Interna podrá ser muy valioso en los procesos de desarrollo e implantación de herramientas de gestión, dada su cercanía y conocimiento sobre el estado de los controles operacionales. Sin embargo, una vez adoptado dicho marco de gestión, su papel debería limitarse a la supervisión del cumplimiento de los procedimientos establecidas para la Gestión del Riesgo Operacional, minimizando su participación activa en las decisiones de gestión del mismo.

“La definición de un modelo organizativo adecuado es uno de los aspectos clave para la configuración de un Marco de Gestión del Riesgo Operacional”

Existencia de un Área Independiente de Gestión del Riesgo Operacional

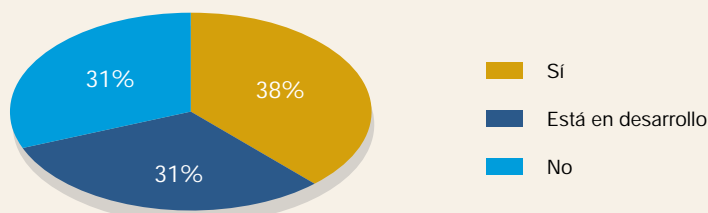


Figura N° 8

“La mayoría de las entidades han desarrollado o planificado la creación de una unidad independiente responsable de la gestión del Riesgo Operacional”

El propósito de esta sección de nuestro estudio se resume en:

- Analizar los modelos de estructura organizativa para el Riesgo Operacional seleccionados por las entidades financieras venezolanas;
- Evaluar la existencia de un Comité de Riesgo Operacional; y
- Determinar el papel desempeñado por los distintos departamentos involucrados en la gestión del Riesgo Operacional.

¿Existe un área independiente de gestión del Riesgo Operacional en la entidad?

La mayoría de las entidades (69%) han desarrollado o han planificado la creación de una unidad independiente responsable de la gestión del Riesgo Operacional consistente con los nuevos requerimientos de la SUDEBAN (Ver Figura N° 8).

¿Cuál es el modelo organizativo de la unidad de gestión del Riesgo Operacional?

Tradicionalmente, las entidades integraban la referida unidad dentro de la Dirección de Auditoría Interna, por tratarse del área más propensa y familiarizada del entorno de controles operacionales a nivel corporativo. Sin embargo, la SUDEBAN, así como las mejores prácticas de mercado, apuntan hacia un nuevo modelo organizativo que integre las principales responsabilidades del Riesgo Operacional dentro de las unidades corporativas de gestión del riesgo, quedando Auditoría Interna como área responsable de verificar la adecuación del marco de gestión y su aplicación consistente en los procesos de negocio y soporte.

En la actualidad, ya existen instituciones financieras venezolanas que integran la Unidad de Riesgo

Operacional dentro de sus áreas centralizadas de gestión de Riesgos (86%). Dependiendo de la cultura de descentralización en los procesos de gestión de cada entidad, se establecen, asimismo, responsables del Riesgo Operacional dentro de las unidades de soporte y de negocio (Ver Figura N° 9).

¿Qué funciones han sido asignadas a la Unidad de Riesgo Operacional?

Dentro de las responsabilidades cubiertas por la Unidad de Riesgo Operacional se incluyen definir políticas y procedimientos de gestión del riesgo, el desarrollo de una estructura de informes de riesgo, el diseño y la implantación de la metodología de gestión, así como identificar, medir, monitorear y controlar el Riesgo Operacional (Ver Figura N° 10).

“La SUDEBAN apunta hacia un nuevo modelo organizativo que integre las principales responsabilidades del Riesgo Operacional dentro de las unidades corporativas de gestión del riesgo”

Modelo Organizativo de la Función de Riesgo Operacional

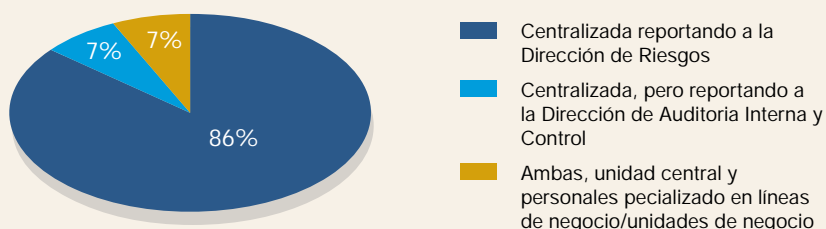


Figura N° 9

“Hasta ahora no había existido una gestión explícita del Riesgo Operacional y esta función había recaído en aquellas áreas más cercanas a su posible mitigación”

Funciones de la Unidad de Riesgo Operacional

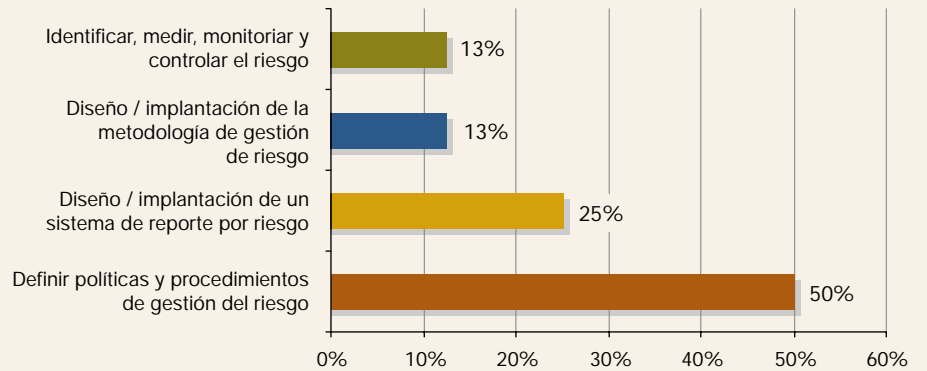


Figura N° 10

¿Qué nivel de recursos ha sido asignado a la Unidad de Riesgo Operacional?

De las doce entidades que han asignado recursos a temas relacionados con la gestión del Riesgo Operacional, el 25% afirma contar con más de 5 personas, mientras que el 75% tiene un nivel de recursos humanos a lo sumo de 5 personas (Ver Figura N° 11). El dimensionamiento depende del tamaño y la complejidad de las distintas entidades, así como de la importancia del Riesgo Operacional inherente a la naturaleza de sus negocios.

Recursos Asignados a la Gestión del Riesgo Operacional

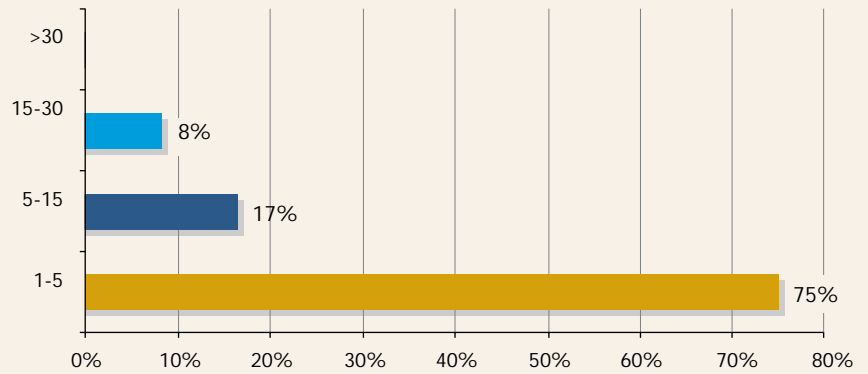


Figura N° 11

¿Cuál es la importancia de las distintas unidades involucradas en los procesos de gestión del Riesgo Operacional de la entidad?

En la actualidad, las unidades más involucradas en los procesos de gestión del riesgo son la unidades de Auditoría Interna, quedando la unidad de Riesgo Operacional relegada a un segundo plano (Ver Figura N° 12). Esta situación de la industria venezolana todavía no está alineada con las recomendaciones de la SUDEBAN respecto del rol de Auditoría Interna, a la que se le asigna un papel de verificación del cumplimiento de los procesos de gestión, pero no propiamente de gestión del Riesgo Operacional.

Unidades Involucradas en la Gestión del Riesgo Operacional

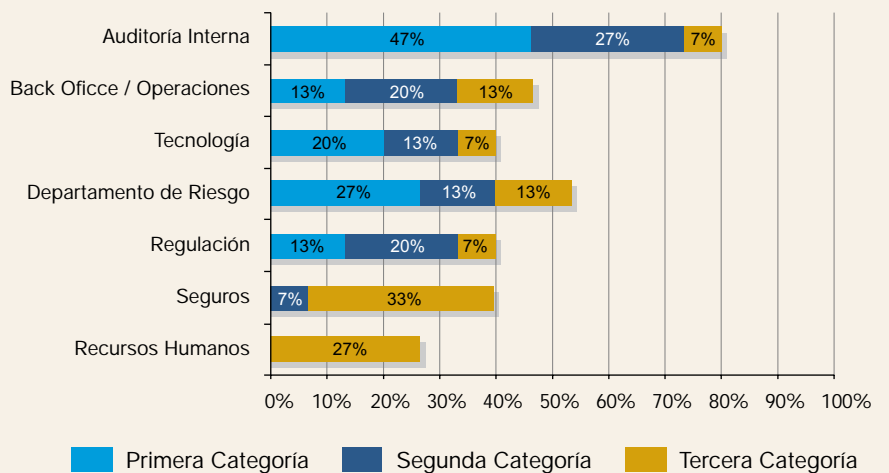


Figura N° 12

“El 50% de las entidades tienen, o planean crear, un Comité de Riesgo Operacional que centralice las discusiones y procesos de toma de decisión.”

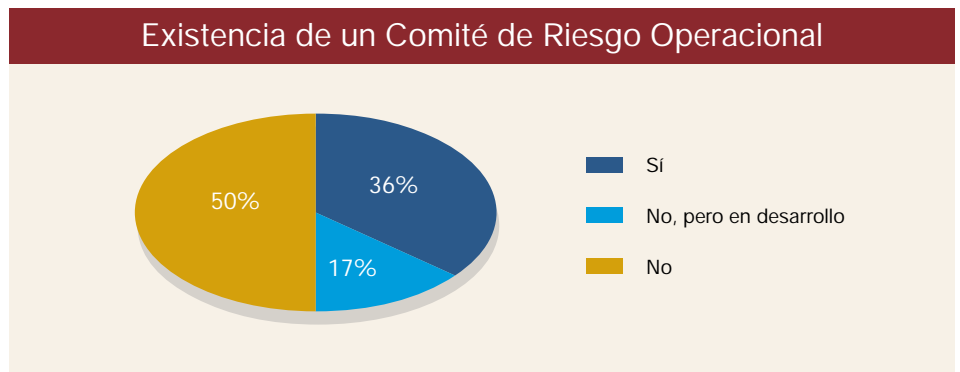


Figura N° 13

La causa de esta situación es que, hasta ahora, no había existido una gestión explícita del Riesgo Operacional y esta función había recaído en aquellas áreas más cercanas a su posible mitigación.

¿Existe un Comité de Riesgo Operacional?

Dado el incipiente grado de implantación de los modelos de gestión del Riesgo Operacional en Venezuela, sólo el 50% de las entidades tienen o planean crear un Comité de Riesgo Operacional que centralice las discusiones y procesos de toma de decisión a nivel corporativo (Ver Figura N° 13).

Las funciones asignadas por estas entidades al Comité de Riesgo Operacional contemplan:

- La designación del responsable de la unidad de administración integral de riesgos.
- Supervisar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la unidad de administración integral de riesgos, las herramientas de gestión del riesgo y cualquier otra actuación relevante relacionada con la materia.
- Aprobar la metodología diseñada al efecto por la unidad de administración integral de riesgos, para identificar, medir, controlar, monitorear y valorar los diversos

- riesgos asumidos por la institución financiera en sus operaciones.
- Revisar la metodología cuando menos dos (2) veces al año, o con mayor frecuencia si las condiciones tanto internas como externas a la institución financiera así lo ameritan.
- Aprobar las estrategias comunicacionales a fin de difundir en la organización toda la información referida a la administración integral de riesgos.
- Recomendar a la Junta Directiva o al Consejo de Administración, la modificación de los límites de exposición de riesgo.
- Conocer y evaluar los resultados obtenidos en la cuantificación de las exposiciones de riesgo.
- Aprobar límites de exposiciones al riesgo dentro de las políticas globales del proceso de administración integral de riesgos aprobadas por la Junta Directiva.
- Informar a la Junta Directiva de los puntos tratados y aprobados en las sesiones del Comité de Riesgos.
- Conocer el monto de las estimaciones y de las pérdidas efectivamente realizadas, tanto por tipo de riesgo como por áreas y líneas de negocio.

Por otro lado, los miembros que suelen integrar dicho Comité son:

- Como mínimo dos (2) miembros de la Junta Directiva.
- El Presidente de la Institución financiera.

- El Responsable de la Unidad para la Administración Integral de Riesgos.
- El Oficial de cumplimiento de prevención de legitimación de capitales .
- El contralor interno.
- Los ejecutivos encargados de las áreas de negocios relacionados con la toma de Riesgos.

Esta composición da una idea de la relevancia del Riesgo Operacional y de cómo afecta a las distintas áreas de una organización.

Comentarios

1) Ya existen entidades que han integrado los procesos de gestión del Riesgo Operacional dentro de sus unidades corporativas de riesgo, aunque las cuales siguen dependiendo principalmente de Auditoría Interna. La tendencia que se observa actualmente se dirige hacia un modelo organizativo que garantice la independencia de las unidades de negocio y apoyo, responsables finales de las pérdidas operacionales, respecto a Auditoría Interna, que es el responsable último de verificar el cumplimiento, pero no de la implantación, del modelo de gestión definido.

2) Como parte del proceso de definición de un modelo organizativo de gestión del Riesgo Operacional, se deben delimitar

“Se deben delimitar claramente las responsabilidades de las unidades de negocio y soporte, de Auditoría Interna y de la unidad centralizada de riesgos”

claramente las responsabilidades de las unidades de negocio y soporte, de Auditoría Interna y de la unidad centralizada de riesgos. En la página 15, se introduce un modelo de responsabilidades propuesto por Espiñeira, Sheldon y Asociados,, así como los aspectos clave a considerar en el proceso de definición organizativa.

3) Uno de los aspectos organizativos que facilita la implantación efectiva de un modelo de gestión del Riesgo Operacional es la creación de un Comité de Riesgo Operacional que incluya la participación de las distintas unidades involucradas en la definición de políticas y procedimientos de gestión del riesgos operacional existente. Ya existen algunas entidades en Venezuela que han formado tal Comité, aunque su efectividad tomará importancia una vez implantadas en su totalidad las herramientas de análisis y gestión del Riesgo Operacional descritas en este estudio.

Requerimientos de la SUDEBAN

En la Resolución Bancaria publicada por la SUDEBAN en junio de 2003, se definen los principios para una efectiva gestión y supervisión del Riesgo Operacional.

En relación con las funciones de la Junta Directiva y el papel de Auditoría Interna respecto a la gestión de este riesgo, se resume a continuación lo expuesto en dicho documento:

Artículo 4. Las instituciones financieras para lograr la evaluación de las implicaciones de todos los riesgos y tomar decisiones orientadas a la modificación de los límites que garanticen el perfil deseado deberán:

- a) Involucrar a los miembros de la Junta Directiva y funcionarios de la institución financiera, por lo que la participación de cada uno de ellos estará claramente definida en los Manuales de organización y descripción de funciones, de políticas y procedimientos y en normas de carácter similar establecidas por la institución financiera.
- b) Disponer expresamente que el Consejo de Administración, la Junta Directiva, la Presidencia y la Alta Dirección se involucrarán en la supervisión global de la toma de riesgos.
- c) Establecer funciones separadas de toma y administración integral de riesgos lo cual proporcionará independencia en la valuación de posiciones y en el control y análisis de riesgos, facilitando la integración del proceso.
- d) Definir las atribuciones de cada funcionario que esté involucrado en la toma de riesgos, así como definir con claridad los tipos de actividades y riesgos en los que puede incurrir la institución financiera.
- e) Asignar responsabilidades y realizar seguimiento detallado de las rentabilidades ajustadas según los riesgos incurridos, en cada una de las líneas de negocios o unidades generadoras de riesgos.

Artículo 5. La Junta Directiva o el Consejo de Administración deberá constituir un Comité de Riesgos, cuyo objetivo será la administración, identificación, medición y mitigación de los riesgos a que se encuentra expuesta la institución financiera, de manera que el perfil de riesgos sea el deseado por ésta. Dicho comité se reunirá al menos una vez al mes; todas las sesiones y acuerdos se hacen constar en actas debidamente suscritas por cada uno de los miembros que lo integren.

Artículo 10. La unidad de Contraloría o Auditoría Interna de las instituciones financieras, efectuará revisiones periódicas en las unidades operativas, de negocio, o de cualquier otra índole, que involucren la generación directa o indirecta de riesgos, a fin de verificar el cumplimiento por parte de éstas, de las políticas e instrucciones contenidas en los manuales de riesgos y demás instrucciones y normativas emanadas del Comité de Administración Integral de Riesgos. En ese sentido con frecuencia semestral, como mínimo, presentarán un informe al Comité de Riesgos, el cual contendrá las observaciones derivadas de las revisiones llevadas a cabo.

Modelo Propuesto por Espiñeira, Sheldon y Asociados

Si bien no existe un modelo organizativo de Riesgo Operacional que sea aplicable a todas las instituciones financieras, de manera genérica podemos identificar un patrón que contemple los aspectos

“En la Resolución Bancaria publicada por la SUDEBAN en junio de 2003 se definen los principios para una efectiva gestión y supervisión del Riesgo Operacional”

“El modelo de gestión de Riesgo Operacional, deberá en cada caso, adaptarse a la estrategia, perfil y entorno de cada entidad”

organizativos relevantes de la gestión del Riesgo Operacional. Este modelo propuesto por Espiñeira, Sheldon y Asociados deberá, en cada caso, adaptarse a la estrategia, perfil y entorno de cada entidad.

El modelo organizativo propuesto por Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers, y ya implantado en algunas entidades líderes, propone los siguientes niveles de responsabilidad:

- Junta Directiva: responsable de constituir un Comité de Riesgos.
- Unidad Administración Integral de Riesgos: Responsable de asegurar la homogeneidad de las herramientas, estructuras organizativas, procesos y sistemas adecuados a la dimensión de la institución.
- Unidad de negocio: responsables finales de la gestión del Riesgo Operacional, implantación de acciones correctivas identificadas y determinación de Auto-evaluaciones de controles.
- Auditoría Interna: responsable de verificar el cumplimiento del Marco de Gestión del Riesgo Operacional definido por la entidad.
- Comité de Riesgo: responsable de la administración, identificación, medición y mitigación de los riesgos a que se encuentra expuesta la institución financiera.

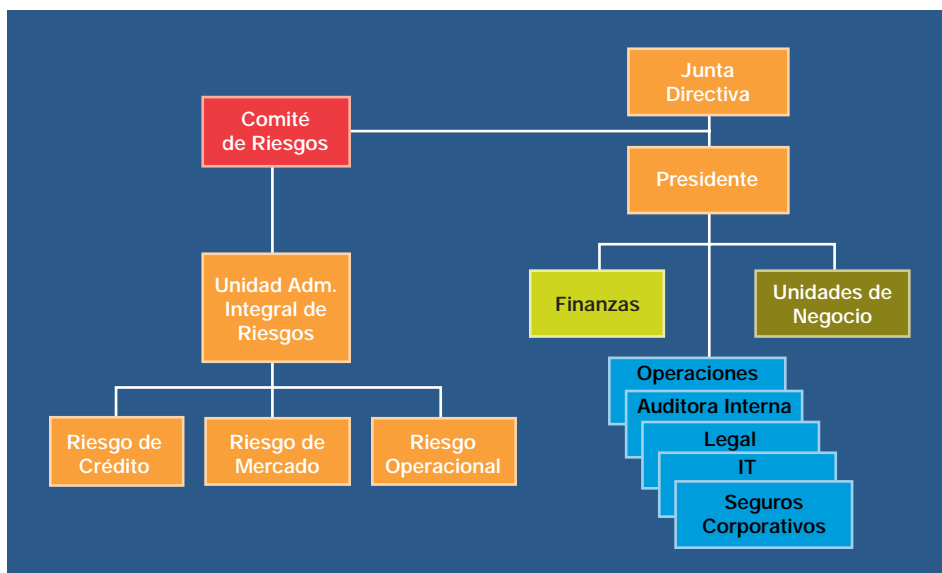


Figura N° 14

En la Figura N° 14 mostramos la relación de las diversas áreas participantes en la gestión del Riesgo Operacional y sus respectivos roles.

Aspectos Clave

Los aspectos clave que toda entidad debe considerar en la creación de un marco organizativo para la gestión del Riesgo Operacional son los siguientes:

1	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un claro mandato y objetivo de la Unidad de Gestión de Riesgo Operacional consistente con la visión del Consejo de Administración y las unidades gestoras (negocio y soporte). • Asegurar una visión consolidada e integral de los riesgos operacionales, coordinando a toda la organización.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el Marco de Gestión que integre los procesos clave, incluyendo las fases de identificación, evaluación, medición, determinación del capital, políticas y procedimientos, acciones correctivas de mitigación, seguros y reporting.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la estructura organizativa con los circuitos de reporting, funciones, responsabilidades, mecanismos de evaluación y comités involucrados. • Definir el grado de descentralización entre unidad de riesgos, por un lado, y unidades de negocio y apoyo, por el otro, delegando la gestión a las unidades responsables.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionar la estructura en los servicios centrales y en la red, apalancándose en las áreas de apoyo para la unidad de riesgos incluyendo sistemas, infraestructura y metodologías.

Actitud ante la Nueva Normativa

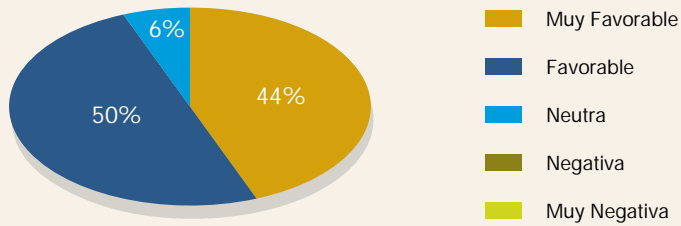


Figura N° 15

“Los nuevos enfoques de Riesgo Operacional, pueden generar altos beneficios si son utilizados de manera proactiva en los procesos de gestión”

6. Estrategia de Riesgo Operacional Frente a los Nuevos Retos de la SUDEBAN

Es indudable que la SUDEBAN, y en particular los requerimientos de capital por Riesgo Operacional, representan un cambio significativo para las entidades financieras, desde el punto de vista de sus modelos de gestión de riesgos y mecanismos para la determinación de sus niveles de capitalización.

Ha existido una gran controversia dentro de las instituciones sobre el alcance y metodologías de gestión del Riesgo Operacional. Nuestra visión es que los nuevos enfoques de Riesgo Operacional, aunque requieren de una inversión en recursos, procesos y herramientas, pueden generar altos beneficios si son utilizados de manera proactiva en los procesos de gestión. No sólo se pueden obtener ahorros de capital importantes dentro de los modelos más avanzados, sino que una medición consistente de las pérdidas operacionales permite mejorar la identificación de sus causas, la toma de acciones correctivas y, por consiguiente, la mejora del ratio de eficiencia vía reducción de pérdidas.

En esta sección del estudio evaluamos los siguientes aspectos:

- Actitud e impacto en las entidades financieras venezolanas ante la nueva normativa de SUDEBAN
- Grado de alineación de la gestión del Riesgo Operacional con la estrategia de negocio
- Tipo de enfoque adoptado por las distintas entidades para el cálculo de capital por Riesgo Operacional.

¿Cuál es la actitud de la entidad ante la nueva normativa de Riesgo Operacional propuesta por SUDEBAN?

En general, la opinión acerca de los nuevos requerimientos de la normativa de la SUDEBAN es Favorable (50%) o positiva, pues, aunque requiere de importantes esfuerzos para su implantación, las mejoras en los procesos de gestión y asignación de capital son evidentes (Ver Figura N° 15).

¿Cuál es su estimación del capital por Riesgo Operacional bajo la nueva normativa propuesta por la SUDEBAN?

Aunque el impacto en costos de inversión para adoptar la propuesta de la SUDEBAN es significativo, las entidades financieras venezolanas estiman, en general, que no se producirán grandes cambios en sus niveles de capitalización. Sin embargo, esta apreciación es todavía prematura, dado el grado de implantación de los modelos de medición de riesgo avanzados. Esto hace que la percepción generalizada sea que unas inversiones de esta importancia no estarían justificadas si su utilización fuese puramente el cumplimiento normativo. Por el contrario, su integración en un modelo de gestión adecuado puede traducirse en una importante reducción de pérdidas por Riesgo Operacional (Ver Figura N° 16).

Estimación del Capital Regulatorio

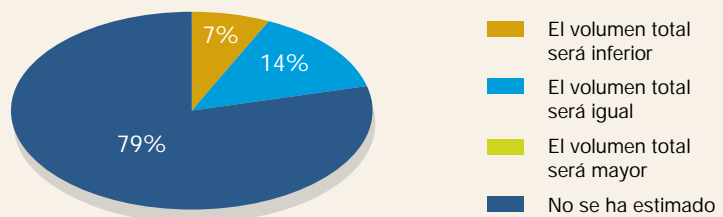


Figura N° 16

“La mayoría de entidades argumentan que la actitud de su entidad hacia el Riesgo Operacional es de carácter proactivo”

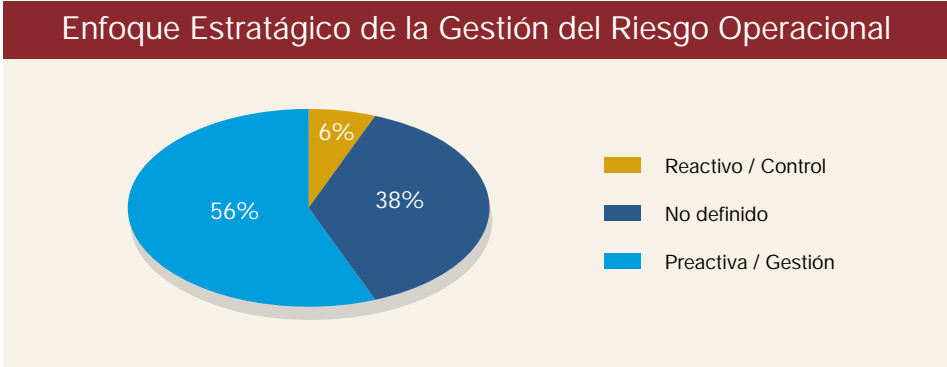


Figura N° 17

¿Cuál es el enfoque estratégico del modelo de gestión del Riesgo Operacional adoptado por su entidad?

La mayoría de entidades argumenta que la actitud de su entidad hacia el Riesgo Operacional es de carácter proactivo. El 56% de las entidades expresan que existen procesos específicos que garantizan que el Riesgo Operacional esté alineado con la estrategia de negocio. Es importante notar que el 38% de las entidades no ha definido aún el enfoque estratégico de la gestión del Riesgo Operacional. (Ver Figura N° 17)

Alternativas recogidas en Basilea II

En los lineamientos de Basilea II propone tres enfoques alternativos para la determinación de capital por Riesgo Operacional, cada uno de ellos con distintos requerimientos cualitativos y cuantitativos relacionados con la gestión, a saber:

- Enfoque básico: representa la aproximación más sencilla para el cálculo del capital regulatorio por Riesgo Operacional. Bajo este enfoque, el capital será un porcentaje -parámetro "alfa"- de la exposición al riesgo de la entidad, donde el indicador de dicho riesgo es el margen ordinario.

- Enfoque estándar: esta aproximación se caracteriza por obtener un capital por Riesgo Operacional por línea de negocio. En este enfoque las actividades de la institución se mapean a las diferentes líneas de negocio y, posteriormente, se obtiene un capital regulatorio como resultado de aplicar un porcentaje -parámetro "beta"- al indicador de exposición al riesgo -margen ordinario- de cada línea de negocio.
- Enfoque avanzado: Esta alternativa engloba un conjunto de metodologías internas utilizadas por las entidades financieras para la medición del riesgo operacional. Los requisitos exigidos por el supervisor se complementan con una serie de requerimientos de orden cualitativo y un grado de integración de los procesos de Riesgo Operacional en la gestión diaria de la entidad. A continuación se detallan las tres aproximaciones propuestas por el Comité de Basilea.

Aproximación por Distribución de Pérdidas (LDA). El enfoque LDA se basa en la información de pérdidas históricas recopilada internamente, y complementada con datos externos, para estimar una distribución de frecuencia de los fallos y otra de severidad de los mismos, que

permitan, finalmente, obtener una distribución de pérdidas agregada por unidad de negocio y tipo de riesgo.

Aproximación por Scorecards. La entidad calcula un capital inicial por Riesgo Operacional a nivel de entidad o línea de negocio y, posteriormente, modifica estas cantidades en función de unos 'scorecards' que intentan capturar el perfil de riesgo subyacente, el entorno de control existente y las variaciones que haya en estos ámbitos.

Requerimientos de Basilea

Los requerimientos regulatorios de desarrollo de infraestructura, procesos de gestión y mantenimiento, varían dependiendo del tipo de enfoque seleccionado.

Se puede observar en la Figura N° 18 que las diferencias entre el enfoque avanzado y estándar son relativamente pequeñas, pues solo se requiere mayor profundidad en datos de pérdidas, introducción de alertas y desarrollo de modelos avanzados de medición del capital. Nuestra experiencia demuestra que el coste marginal de moverse de un enfoque estándar a uno avanzado se ve compensado de manera importante por los ahorros obtenidos en coste de capital.

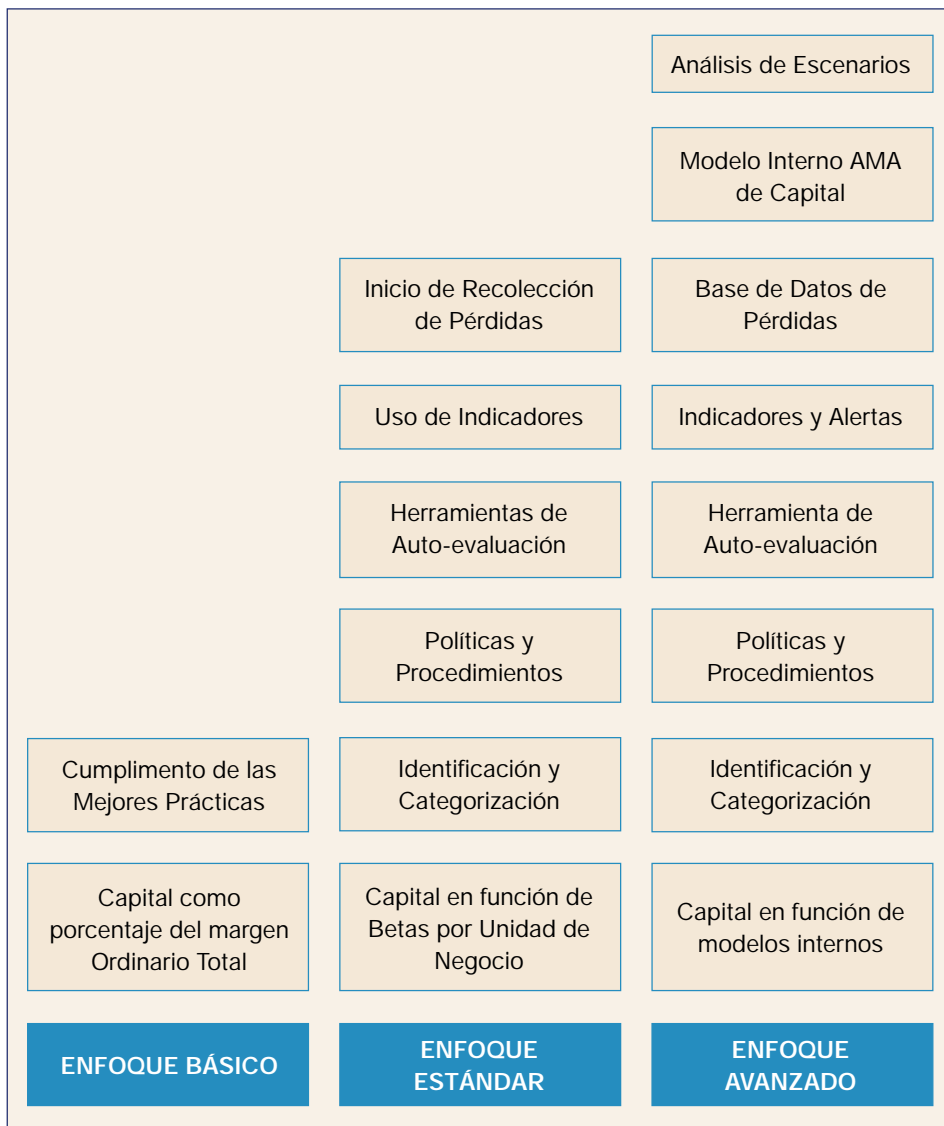


Figura N° 18

“En el documento Working Paper on the regulatory treatment of Operational Risk de Septiembre de 2001 el Comité de Basilea define los requisitos cualitativos para los distintos enfoques”

El propósito de esta sección es:

- Obtener información de la variedad y extensión de las herramientas de gestión utilizadas;
- Determinar cómo estas herramientas están siendo empleadas;
- Averiguar qué tipo de información se obtiene de ellas;
- Identificar tendencias o elementos comunes de uso y aplicación de estas herramientas.

En el proceso de gestión del Riesgo Operacional, ¿qué herramientas está utilizando y para que esta siendo utilizada la información generada a través de las distintas herramientas?

Tal como se puede observar en la Figura N° 19, a la hora de analizar las distintas herramientas de gestión utilizadas, se puede apreciar que las “Bases de datos de pérdidas” (72%) es el instrumento mayoritariamente empleado o que se prevé utilizar en el corto plazo. Las “Bases de Datos de Pérdidas” representan un elemento fundamental en la gestión global, tanto cualitativa como cuantitativa, alcanzan un grado de aceptación, siguiéndole los “Alertas” y “Mapas de procesos y Riesgos”, cuya utilización es aún limitada.

7. Herramientas para la Gestión del Riesgo Operacional

El desarrollo de un Marco de Gestión del Riesgo Operacional se basa en un conjunto de herramientas que permiten la identificación y captura de pérdidas operacionales, así como la evaluación, seguimiento, control y reporting de los distintos riesgos.

En este apartado presentamos las principales herramientas que se han desarrollado para afrontar con éxito el reto de la gestión del Riesgo Operacional. Algunas de ellas (Mapas de Procesos y Riesgos, Indicadores y Alertas) han sido utilizadas por el sector financiero de forma habitual en diversos ámbitos, mientras que otras resultan mucho más novedosas para la industria venezolana (Auto-evaluaciones y Base de Datos de Pérdidas).

“Los indicadores de Riesgo, los Mapas de Riesgos y las Alertas son las herramientas mayoritariamente empleadas”

Utilización de la Información Generada por las Herramientas de Gestión

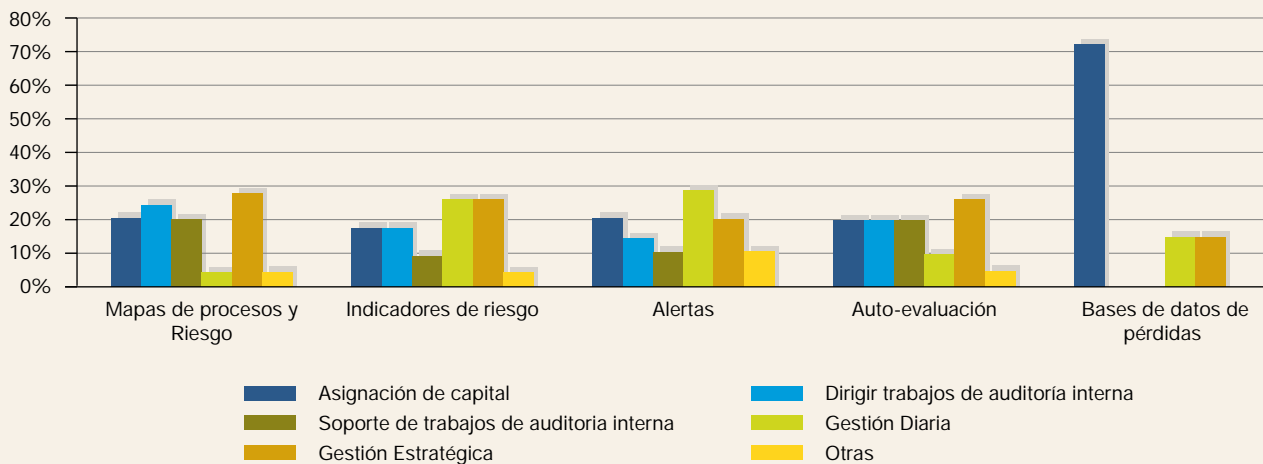


Figura N° 19

“El grado de utilización a nivel internacional de estas herramientas es superior a los resultados de la encuesta en Venezuela”

Los participantes declararon utilizar o prever la utilización de las cinco herramientas incluidas en la encuesta. Si se consideran las diversas combinaciones usadas por las instituciones financieras, se puede observar que 13% han manifestado usar al menos tres herramientas, mientras que el 44% ha declarado no emplear ni tener previsto utilizar ninguna de estas herramientas de gestión.

A nivel internacional, en la encuesta realizada en 1.999 por BBA, ISDA, RMA y PricewaterhouseCoopers, el

71% de los participantes indicó que utilizaba o preveía la utilización de las cinco herramientas incluidas en la encuesta. Se debe resaltar que el grado de utilización a nivel internacional de cada una de estas herramientas es superior a los resultados de la encuesta en Venezuela. Las mayores diferencias se encuentran en los procesos de Auto-evaluación: en la encuesta internacional, el 70% señalaba que ya utilizaba esta herramienta de gestión y el 22% preveía su utilización en el corto plazo.

¿Quiénes son los usuarios de la información generada por estas herramientas?

También, a la hora de analizar los usuarios de la información generada a través de las herramientas, se puede destacar el rol prioritario de Auditoría Interna. Después de ésta se encuentran las áreas de Alta Dirección y Directores de Unidades. Si consideramos cada herramienta individualmente, se puede destacar que Auditoría Interna sigue siendo el principal usuario de todas ellas (Ver Figura N° 20).

“Actualmente Auditoría Interna es el usuario principal de la información generada”

Principales Usuarios de la Información Generadas por las Herramientas de Gestión

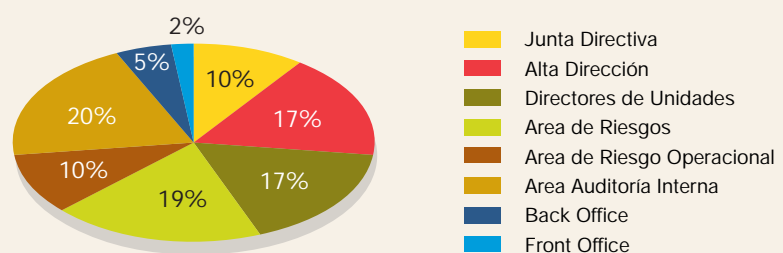


Figura N° 20

“Para poder desarrollar de forma adecuada un proceso de Autoevaluación es necesaria la definición de una clara política que asigne responsabilidades a los directores de líneas de negocio y que premie las mejoras en la gestión de riesgo”

7.1 Auto-Evaluación

Uno de los elementos críticos del Marco de Gestión del Riesgo Operacional es la Auto-evaluación, que se puede definir como el proceso por el cual las unidades de negocio, de forma subjetiva, identifican los riesgos inherentes a sus actividades, evalúan el nivel de control existente y determinan los puntos de mejora que se deben realizar.

Varios son los elementos que deben existir en una entidad para que se pueda desarrollar de forma adecuada un proceso de Auto-evaluación. En primer lugar, la definición de una clara política que asigne responsabilidades a los directores de las líneas de negocio y que premie las mejoras en la gestión del riesgo. En segundo lugar, el desarrollo de una cultura de apertura y transparencia que suponga un entorno adecuado para la discusión y resolución de los problemas. Otro punto fundamental es la implantación de un proceso proactivo de gestión del riesgo mediante el cual se puedan anticipar los problemas y corregirlos antes de que ocurran. Por último, la posibilidad de interrelación entre distintas áreas de la organización, que va a representar la base para un proceso eficaz de Autoevaluación.

El propósito de esta sección es:

- Obtener información sobre los factores críticos objeto de análisis en un proceso de Auto-evaluación
- Determinar las fuentes de datos que están siendo utilizados
- Identificar los enfoques utilizados para su realización.

¿Qué tipo de enfoque es usado por las entidades para la realización de las Auto-evaluaciones?

No existe un sólo enfoque a la hora de realizar los procesos de Auto-evaluación. Las entidades, esencialmente, utilizan tres tipologías: Cuestionarios, Descripciones de Objetivos y Riesgos y Workshops.

Cuestionarios. Normalmente son estructurados en forma de checklist y son distribuidos a las unidades de negocio para que éstas identifiquen el nivel de riesgo y evalúan la eficacia de los controles existentes. El alcance de estas preguntas puede variar según la organización: algunos se refieren a categorías de riesgo muy amplias, mientras que otros tienen un nivel de detalle mucho mayor incluyendo, en algunos casos, la identificación de mejoras en los controles.

Descripciones. A diferencia de los cuestionarios, en las descripciones las unidades de negocio detallan sus objetivos y los riesgos inherentes al negocio. En ese caso, las unidades deben especificar qué tipología de controles están realizando y cómo están resolviendo los gaps identificados.

Workshops. Este enfoque permite realizar un contraste directo a través de las experiencias de diversas personas y áreas sobre los riesgos, los controles y las mejoras que se necesitan. Normalmente, estas reuniones son moderadas por personal perteneciente a un grupo independiente y están compuestas, tanto por representantes de las líneas de negocio, como de servicios centrales u otras unidades de soporte.

En el momento de analizar la utilización de los enfoques de Auto-evaluación, se debe destacar que los más utilizados son las Descripciones de Objetivos y Riesgos, ya que el 44% de las entidades que realizan Auto-evaluaciones usan este enfoque. En segundo lugar, se encuentra los Cuestionarios con el 25% y en el último los Workshops, que son empleadas por tan sólo el 6% de las entidades (Ver Figura N° 21).

“En la realización de Auto-evaluación, las descripciones de objetivos y riesgo son el instrumento más utilizado”

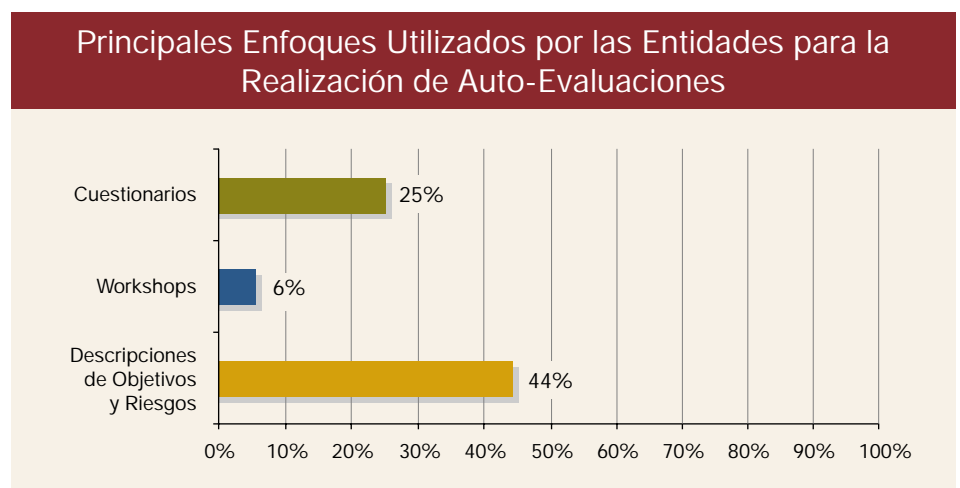


Figura N° 21

“Las Áreas de Negocio y de Operaciones son las que en mayor medida utilizan los Indicadores de Riesgo”

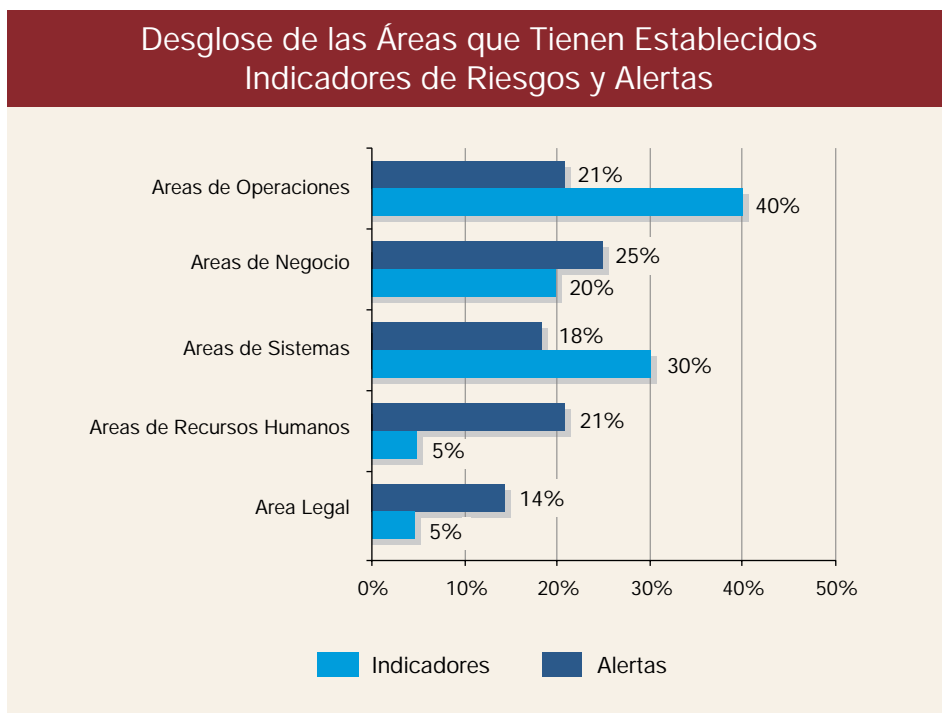


Figura N° 22

Cabe resaltar que el 12,5% de las entidades usan más de un enfoque, acompañando la utilización de Descripciones de Objetivos y Riesgos tanto con Workshops como con Cuestionarios.

7.2 Indicadores de riesgo y alertas

Los Indicadores de Riesgo y las Alertas son normalmente usados por los gestores de Riesgo Operacional como sistemas de predicción y seguimiento para definir los niveles de Riesgo Operacional. Los Indicadores representan la base, tanto para la gestión como para la medición del Riesgo Operacional. En el primer caso, los responsables de las líneas de negocio o de soporte suelen seguir la evolución de estos indicadores para poder determinar si las actividades están dentro de los estándares de riesgo asumibles por la entidad. En el caso de la cuantificación, se utilizan los Indicadores de Riesgo por su capacidad de predicción y alerta de posibles incidencias no deseadas.

Esta sección se centra en:

- Objetivos de los indicadores de Riesgo Operacional;
- Tipos de usos y aplicaciones de los mismos;
- Periodicidad en su seguimiento.

¿Para qué áreas de su organización tiene establecidos indicadores de riesgos y cuáles incorporan alertas?

En la sección 7 se ha evidenciado que las “Bases de datos de pérdidas” y las “Alertas” son las herramientas más utilizadas por parte de las instituciones financieras, ya que el 72% y 28%, respectivamente, de las entidades participantes en este estudio los usan.

Las Áreas de Negocio y de Operaciones son las que en mayor medida utilizan los Indicadores de Riesgo. Algunos ejemplos de los Indicadores utilizados en las Áreas de Negocio son reclamaciones de clientes, incidencias operativas, rotación de recursos, litigios con clientes, etc. Entre los que se usan en Operaciones, se pueden considerar el

número de errores en la ejecución de procesos, los ajustes en la cuenta de resultados, las cuentas no conciliadas, etc. Por otro lado, el Área Legal es la que utiliza en menor medida este tipo de herramienta de gestión, ya que tan sólo el 14% de los participantes utiliza indicadores como horas invertidas en la resolución de expedientes, número de expedientes gestionados, sanciones administrativas recibidas, etc.

En el gráfico (ver Figura N° 22) mostrado a continuación se consideran también las Alertas, es decir los niveles o límites de los Indicadores de Riesgo, tanto cualitativos como cuantitativos, por encima de los cuales pueden aparecer problemas que deben comunicarse a niveles más altos de la dirección.

La utilización de esta herramienta entre las distintas áreas es todavía menos homogénea que la de los Indicadores. La totalidad de las entidades que utilizan Indicadores de Riesgo en el Área de Operaciones ha establecido Alertas sobre los mismos. Ello

demuestra los beneficios asociados a la utilización de herramientas dinámicas en este área para prevenir y gestionar el riesgo. Se debe resaltar que tan sólo el 5% de las entidades utiliza alertas en el Área Legal y Áreas de Recursos Humanos, siendo además, el Área Legal que utiliza los Indicadores de Riesgo en menor medida.

¿Con qué periodicidad se realiza el seguimiento de los Indicadores de Riesgo Operacional en su entidad?

Más de la mitad de las instituciones realiza un seguimiento mensual de los Indicadores (Ver Figura N° 23), sobre todo en las áreas de operaciones, negocios y recursos humanos.

¿Cuáles son los objetivos de los Indicadores de Riesgo que tiene establecidos su entidad?

Los principales objetivos perseguidos con la implantación de los Indicadores de Riesgo son la Toma de decisiones diarias, Cuantificación y asignación de del Capital y el análisis de tendencias (19%) siguiéndoles la Toma de decisiones estratégicas (17%). Como muestra del bajo grado de integración del Marco de Gestión de Riesgo Operacional dentro de una óptica global, se puede ver que sólo el 7% ha declarado utilizar esta herramienta como input en Planes de Retribución y Propósitos regulatorios (Ver Figura N° 24).

“Los objetivos más perseguidos con la implantación de los indicadores de riesgo son la identificación de problemas operacionales y el seguimiento de la calidad de servicio”

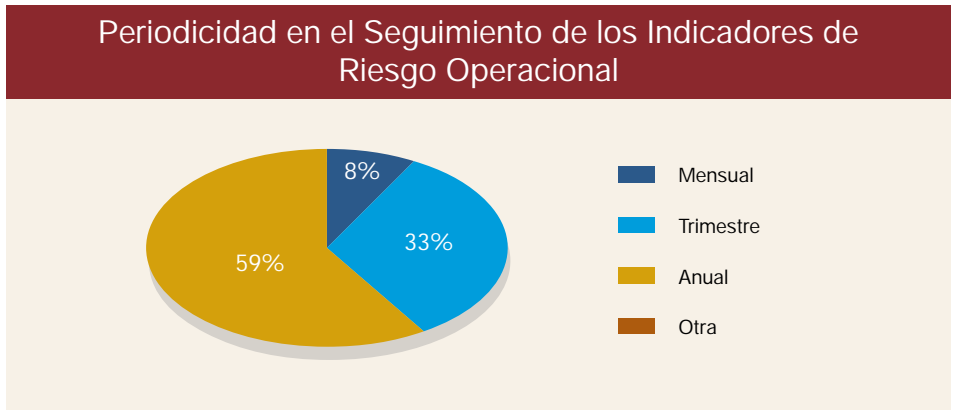


Figura N° 23

7.3 Bases de datos

Uno de los elementos más importantes para la gestión y la cuantificación del Riesgo Operacional es la disponibilidad de datos de pérdidas, tanto internos como externos. De hecho, la SUDEBAN, en su documento de junio de 2003 ha puesto de manifiesto la necesidad de las entidades de empezar a capturar datos internos de pérdidas y ha instado a las entidades a compartir estos datos a través de iniciativas sectoriales. En la actualidad existen dos posibilidades para ampliar el abanico de pérdidas: usar bases de datos externas o formar parte de algún consorcio de datos. Se debe

destacar que, en ambos casos, PricewaterhouseCoopers ha tenido un rol fundamental a través del desarrollo en 1999 de una base de datos de pérdidas externas OpVaR, y en 2001 colaborando con el desarrollo del consorcio ORX.

El propósito de esta sección es:

- Obtener información de las bases de datos de pérdidas operacionales existentes en la entidad;
- analizar los procedimientos de utilización de datos internos y externos;
- comprobar la participación en consorcios de Riesgo Operacional.

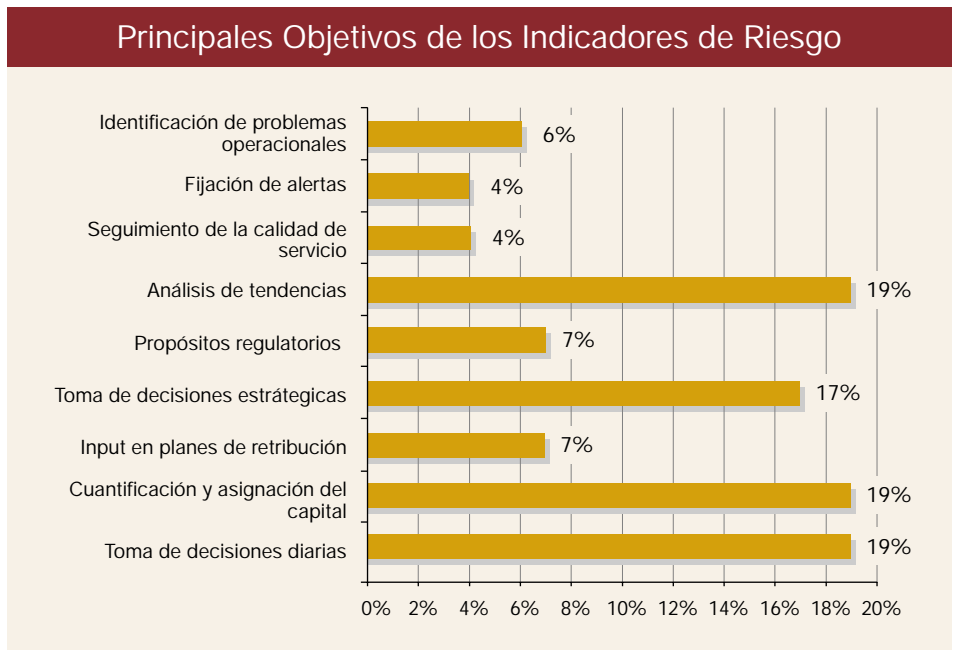


Figura N° 24

Su entidad, ¿elabora estadísticas de forma periódica en función de los datos de pérdidas y utiliza estos datos para desarrollar estrategias de mitigación y control de riesgos elevados o no aceptables?

Según Figura N° 25, una de las ventajas del desarrollo de una base de datos interna de Riesgo Operacional es la posibilidad de analizar los errores cometidos en el pasado, tanto por su frecuencia como por su severidad, y las causas de las pérdidas para poder implantar cambios en los procedimientos de control, tomar acciones correctivas en determinadas áreas y revisar las políticas de seguros y de transferencia de riesgos.

El 43% de las entidades ha declarado elaborar estadísticas sobre pérdidas operacionales, aunque sólo el 36% las utiliza en un enfoque más amplio y orgánico de desarrollo de estrategias de mitigación de riesgos. Se debe indicar que este margen se irá estrechando, dado que el 36% ya ha empezado el proceso de su utilización para elaborar estadísticas y establecer estrategias de mitigación.

Comentarios

- 1) En general, el grado de utilización de las herramientas de gestión del Riesgo Operacional en Venezuela es inferior respecto a lo observado en entidades internacionales.
- 2) Debido al estado incipiente de la gestión del Riesgo Operacional, la información generada mediante estas herramientas es utilizada esencialmente para la Asignación

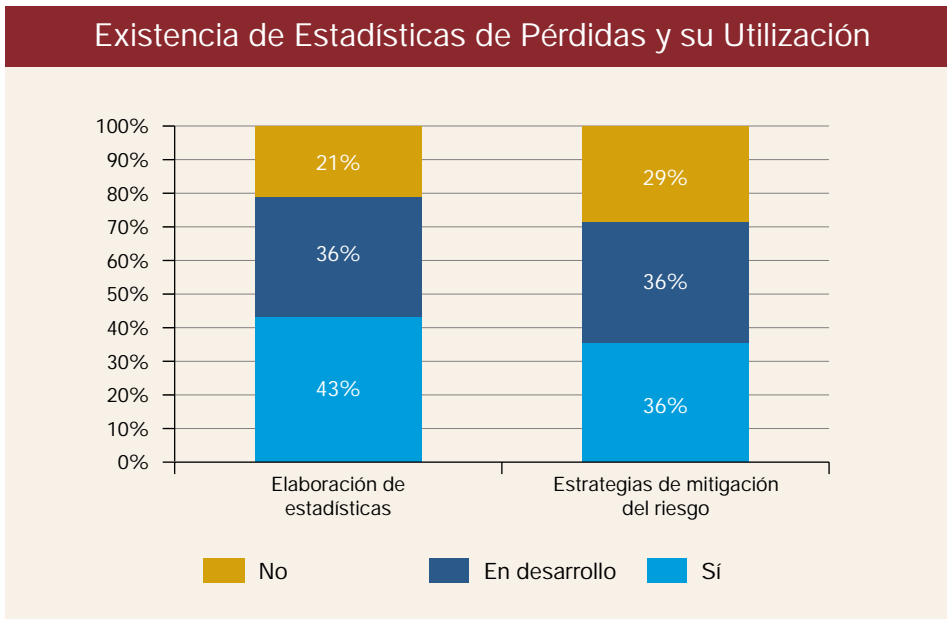


Figura N° 25

de capital y Gestión Diaria y Estratégica del Riesgo Operacional o como, mientras que no existe una cultura para la gestión estratégica y la asignación de capital.

3) El gap existente frente a la experiencia internacional es particularmente grande en el caso de las Auto-evaluaciones. Esto pone de manifiesto la falta de una cultura de Auto-evaluación que conlleve la presencia de unos elementos, tales como la asignación de responsabilidad a las unidades / líneas de negocio, la presencia de una mayor transparencia, la implantación de procesos proactivos de gestión del Riesgo y la incentivación en la gestión de este riesgo.

4) La mayoría de las entidades no tiene todavía desarrollada una base de datos interna de pérdidas operacionales ni un proceso de clasificación por unidades de negocio y tipología de riesgo. Dado que un 43% está en un proceso de desarrollo de una Base de Datos, es muy importante que se realice un mapeo de las pérdidas por las

categorías para posibilitar la comparación con datos externos y la correcta cuantificación del capital.

5) La gran mayoría de las instituciones no está preparada para hacer frente a los requerimientos de la publicación de la SUDEBAN. Si bien esto está en línea con la media del sector, se debe poner más énfasis en este aspecto, dado que esto permitirá a los "stakeholders" evaluar el efectivo grado de gestión del Riesgo Operacional y la capacidad de generar valor para la entidad.

Requerimientos de Basilea II

En el documento "Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk" publicado por el Comité de Basilea se recomienda la identificación y evaluación del riesgo en los productos, actividades, procesos y sistemas. Para ello, se recomiendan una serie de herramientas a emplear por las entidades:

- **Auto-evaluaciones** que permiten detectar las fortalezas y debilidades del entorno de control en las

"En general el grado de utilización de las herramientas de gestión del Riesgo Operacional en Venezuela se aleja de las mejores prácticas"

“En el documento Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk publicado en Julio de 2002 el Comité de Basilea recomienda una serie de herramientas de Gestión del Riesgo Operacional “

operaciones y actividades de las entidades, según un listado de potenciales riesgos operacionales a los que están expuestas.

- **Mapas de riesgos** que ofrecen una ordenación de tipos de riesgo que afectan a los procesos, departamentos o unidades de negocio y permiten la identificación de áreas con debilidades, donde sea necesario actuar de forma prioritaria.
- **Indicadores de riesgo**, cuyo seguimiento de los indicadores durante un período de tiempo permite observar cambios de tendencia, con lo que se pueden anticipar debilidades en los procesos y actividades.
- **Cuadros de mando** que permiten trasladar evaluaciones cualitativas a mediciones cuantitativas, posibilitando la ordenación de los diferentes tipos de riesgos operacionales o la asignación del capital entre líneas de negocio.
- **Alertas** vinculadas a los indicadores de riesgo, constituyen un sistema para avisar de potenciales problemas cuando el nivel de un indicador supera un determinado valor predefinido.
- **Recopilación de datos de pérdidas y técnicas de medición** que, permiten un análisis más completo del perfil de riesgo de la entidad, en términos de frecuencia y severidad de los fallos operacionales.

“La gestión del riesgo operacional ha de combinar indicadores cuantitativos y cualitativos con la experiencia real en pérdidas operacionales”

Recomendación de Espiñeira, Sheldon y Asociados

La gestión del Riesgo Operacional ha de combinar los indicadores cuantitativos y cualitativos con la experiencia real en pérdidas operacionales. Las entidades han de buscar la consistencia e integración entre sí, de las distintas herramientas utilizadas. De esta manera, los Indicadores, Datos de Pérdidas y Autoevaluaciones han de alinearse bajo los mismos criterios de manera que sean complementados y que sirvan para identificar posibles inconsistencias en el análisis.

Por ejemplo, la existencia de un muy buen resultado en un determinado indicador de riesgo no puede ser compatible con la presencia de numerosos fallos operacionales sobre ese mismo proceso en la base de datos, o unos resultados negativos de la Auto-evaluación. De ser así, estaría indicando una contradicción entre las distintas herramientas, o un diseño erróneo de algunas de las mismas (Ver Figura N° 26).

8. Medición del Riesgo Operacional

La medición del Riesgo Operacional se debe considerar como el siguiente paso lógico tras el desarrollo de los procesos de identificación y análisis Riesgo Operacional, constituyendo, asimismo, un input necesario para completar el marco de gestión. De hecho, la medición permite responder a la inquietud de las entidades acerca de la valoración del impacto del Riesgo Operacional en la cuenta de resultados. Asimismo, permite la realización de análisis de coste-beneficio y así poder priorizar las acciones correctoras en función de su nivel de mitigación.

Asimismo, la posibilidad de cuantificar el Riesgo Operacional facilita la racionalización de las pólizas de seguros (en términos de primas pagadas, franquicias, capitales asegurados) y abre las puertas a una reducción de los requerimientos de capital regulatorio para los enfoques más avanzados. Por último, a través

Herramientas	Aplicaciones	Toma de Decisiones	
Indicadores de Riesgo (Base de datos de Indicadores)	Indicadores de riesgo y calidad para operaciones, actividades, procesos y macroprocesos	MEJORA DE CONTROLES * Identificación de riesgos y sus causas * Detectar problemas operacionales	MEJORA EN GESTIÓN * Eficiencia de los procesos * Optimización del capital * Análisis costo-beneficio
Auto-evaluación	Autoevaluación de eficiencia de los distintos procesos	* Toma de acciones correctivas para reducir pérdidas	* Pricing ajustado al riesgo
Capital	Análisis de Causas y Efectos de Pérdidas	* Rediseño de Procesos	
Datos de Pérdidas	Cálculos de Capital Análisis Costo-Beneficio RAROC	Incentivos	

Figura N° 26

Disponibilidad de una Metodología de Cuantificación del Capital por Riesgo Operacional

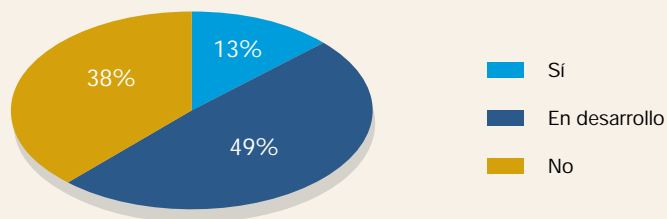


Figura N° 27

“Un 13% de las entidades ya ha desarrollado una metodología de cuantificación y un 49% está en el proceso de desarrollo”

de la cuantificación del capital económico necesario para soportar el Riesgo Operacional y de su inclusión en el cálculo de la Rentabilidad Ajustada al Riesgo, las entidades mejoran sus mecanismos de determinación de creación de valor.

Se debe puntualizar que la precisión de los resultados y el desarrollo de técnicas sofisticadas, dependen de forma considerable de la disponibilidad de datos sobre fallos operacionales.

El propósito de esta sección consiste en:

- Analizar las metodologías utilizadas para medir el Riesgo Operacional;
- Averiguar las técnicas de cálculo del capital por este concepto; y
- Evaluar la integración de los modelos de medición en marcos más extensos de análisis de Rentabilidad Ajustada al Riesgo.

¿Tiene su entidad una metodología para cuantificar el capital para Riesgo Operacional?

El grado incipiente de desarrollo que ya se ha puesto de manifiesto en el apartado de herramientas de gestión, se ve confirmado y acrecentado a la hora de considerar la cuantificación del Riesgo Operacional. Sólo un 13% de las entidades que han participado en la encuesta han desarrollado una metodología de cuantificación, aunque un 49% está en proceso de su desarrollo (Ver Figura N° 27).

Por consiguiente, el 38% de las entidades no podría optar a un enfoque avanzado AMA para la cuantificación del capital regulatorio en estos momentos. Esto contrasta con la voluntad de más de la mitad de las entidades de dirigirse hacia un enfoque avanzado para la cuantificación del capital regulatorio.

¿Cuál de los siguientes conceptos se ajusta mejor a la metodología de cálculo de capital por Riesgo Operacional utilizada por su entidad?

Tal como se muestra en la Figura N° 28 la mitad de las entidades que han implantado, o están en el proceso de implantación, de una metodología de cuantificación del Riesgo Operacional ha elegido un enfoque de análisis de escenarios / estimación cualitativa de frecuencia e impacto. Esta metodología con evaluaciones cualitativas de la exposición de riesgo operativo del banco, son típicamente traducidas a una métrica cuantitativa que puede ser incorporada dentro del proceso de administración de riesgo.

El 30% de las entidades ha elegido una metodología de cuantificación, basada en el análisis de escenarios y en una estimación cualitativa de frecuencia y severidad. Esta metodología necesita una participación proactiva por parte de los responsables y del personal de las

Metodologías de Cálculo del Capital Adoptadas por las Entidades

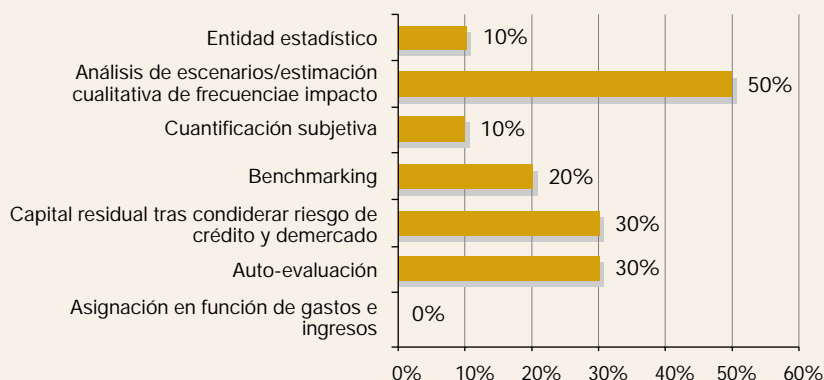


Figura N° 28

“Más de la mitad de las entidades que han implantado, o están en el proceso de implantación, han elegido un enfoque de análisis de escenarios / estimación cualitativa de frecuencia e impacto como metodología de cuantificación”

líneas de negocio, ya que se basa en su experiencia y conocimiento del negocio y de la organización, para determinar las áreas con mayor riesgo.

¿Cuáles son las aplicaciones del proceso de cuantificación del Riesgo Operacional en su entidad?

Las tres principales aplicaciones de la cuantificación del Riesgo Operacional para las entidades venezolanas son el análisis de costo-beneficio antes de implantar determinadas acciones correctivas y la identificación de puntos críticos para los gestores de riesgos y alta dirección. Se debe señalar que ninguna de las entidades ha seleccionado como aplicación más importante la obtención del capital económico y su asignación (Ver figura N° 29).

¿Cuáles son los obstáculos para desarrollar un método sólido de cálculo y asignación de Riesgo Operacional?

Una vez más, se pone de manifiesto la importancia de conocimiento para el desarrollo metodológico que presente una clasificación de los eventos, en

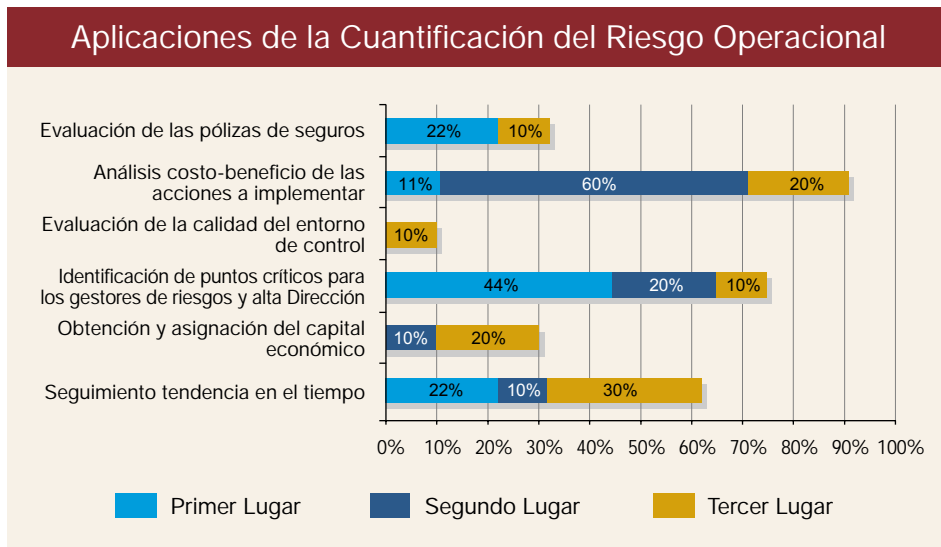


Figura N° 29

función de las líneas de negocio y de la tipología de riesgos. El 80% de las entidades ha definido la Falta de conocimientos técnicos como la causa principal que impide el desarrollo de un método sólido de cálculo y asignación del capital por Riesgo Operacional. Por otro lado, la falta de software confirman la necesidad de invertir, tanto en el desarrollo metodológico de documentación como en la utilización de tecnología, para una mejor modelización (Ver Figura N° 30).

cuantificación del capital regulatorio y las instituciones que ya tienen implantada, o están en el proceso de desarrollo, de una metodología de cuantificación del Riesgo Operacional. Estas entidades necesitan empezar a desarrollar, cuanto antes, una metodología de cuantificación y una base de datos de pérdidas para poder optar a un enfoque AMA.

- 2) La utilización de un enfoque de análisis de escenarios / estimación de frecuencia por parte de la mayoría de las instituciones, requerirá un esfuerzo notable para que sea más estrecho el vínculo entre las medidas con bases estadísticas y los factores cualitativos.

Comentarios

- 1) Existe una brecha importante entre el número de entidades que quieren utilizar un enfoque avanzado de

Obstáculos para el Desarrollo de un Método de Cálculo y Asignación de Riesgo Operacional

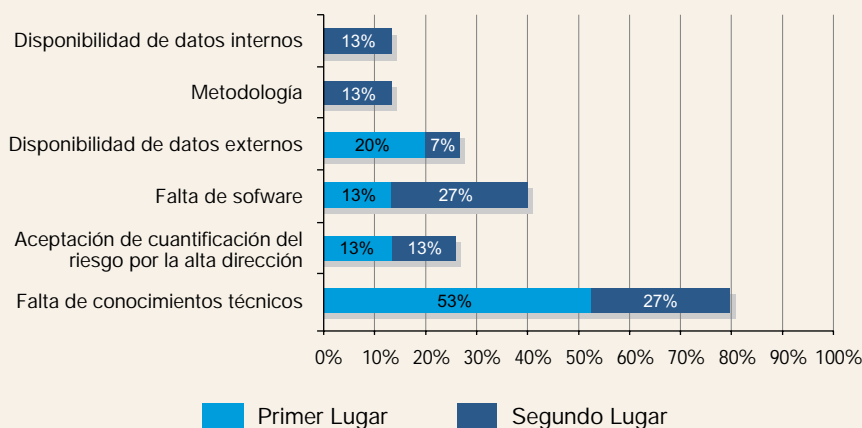


Figura N° 30

“El 80% de las entidades ha definido la falta de conocimientos como la causa que impide el desarrollo de un método sólido de cálculo del capital por Riesgo Operacional”

“El enfoque de Análisis de escenarios /estimación, requerirá un esfuerzo notable para que sea más estrecho el vínculo entre las medidas con bases estadísticas y los factores cualitativos”

Modelo propuesto por PricewaterhouseCoopers

El enfoque utilizado por parte de PricewaterhouseCoopers para la cuantificación del Riesgo Operacional se basa en la herramienta OpVar (de la empresa OpVantage, recién adquirida por la agencia de rating Fitch IBCA) y en un modelo bottom-up para la medición de la exposición de la entidad al Riesgo Operacional. El proceso de cuantificación se desarrolla en cinco fases.

- El primer paso consiste en el proceso de recopilación de datos de la entidad, que conlleva actividades como la formación del personal de la entidad, la identificación de las fuentes de información, la recogida de datos y la validación de los mismos, estableciendo criterios de categorización consistentes.
- Los datos sobre pérdidas son introducidos en una matriz que se utiliza para calcular el perfil de riesgo de cada unidad de negocio. Dadas las limitaciones que pueden existir en los datos internos, se usará también la base de datos externos de OpVar. A partir de las distribuciones de frecuencia y severidad, se calculará, a través de la simulación de Montecarlo, la distribución de pérdidas anuales por cada unidad y tipología de riesgo.
- En tercer lugar, se realiza un ajuste de las pérdidas de la base de datos externa al tamaño y a las características de la entidad.
- El siguiente paso consiste en la evaluación de las pólizas de seguros existentes, ya que el programa de seguros de la entidad va a modificar el perfil de las pérdidas agregadas, bien sea reduciendo la pérdida esperada o inesperada por Riesgo Operacional.
- Por último, y en consonancia con lo propuesto por el Comité de Basilea, se realiza un ajuste que introduce en

el modelo de cuantificación la evolución en el tiempo de la calidad del entorno de gestión, así como variaciones del perfil de riesgo de la entidad ante acontecimientos extraordinarios que no son recogidos inmediatamente en la base de datos (cambios de orientación estratégica, fusiones, etc.)

9. Quiénes Somos

Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers, es una organización de servicios profesionales líder a escala mundial. Asesoramos a las principales instituciones financieras internacionales en la consecución de los retos y objetivos a los que se enfrentan en el desarrollo de la gestión de sus riesgos.

Nuestra Firma, basándose en equipos de profesionales especializados por sectores y líneas de servicio, nos permite colaborar en la resolución de los principales desafíos planteados en el sector financiero a distintos niveles. De este modo, nuestra amplia experiencia incluye participación en proyectos de Gestión de Riesgos, Definición Estratégica, Rediseño de Procesos, Adaptación de la Función de Auditoría Interna, Revisión de Controles, Datamanagement... en las Áreas de Banca Comercial, Banca Privada, Mercado de Capitales, Inversión Colectiva, Seguros o Intermediación.

Nuestro éxito se basa en la habilidad para complementar y asesorar a nuestros clientes en el diseño e implantación de las estrategias, procesos, metodologías y herramientas, que les permitan mejorar la gestión de sus riesgos. Para ello, trabajamos con equipos multidisciplinares de personas, que poseen amplia experiencia en el sector financiero, para ofrecer respuestas y soluciones a medida para el cliente.

Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers provee soluciones personalizadas a cada cliente mediante la combinación de nuestro conocimiento sobre el sector financiero, la participación de equipos internacionales, nuestra experiencia en la definición de las acciones estratégicas, las habilidades para mejorar procesos operativos y el liderazgo en la implantación de las nuevas metodologías de gestión del riesgo.

En esta unidad estamos trabajando activamente en el desarrollo de soluciones acordes a la nueva normativa de la SUDEBAN y, en este sentido, podemos mencionar las áreas en las que podemos ofrecer nuestro asesoramiento y experiencia:

- Diseño e implantación de entornos para una efectiva gestión integral del riesgo o de sus componentes (Crédito, Mercado y Operacional), tanto desde un ámbito de las metodologías como de las herramientas, incluyendo:

Gestión Integral del Riesgo:

- Análisis y diagnóstico de la situación actual respecto del nuevo escenario de Basilea, basado en un software desarrollado por la Firma para este objetivo.
- Establecimiento de un plan de actuación para la consecución del objetivo de utilización de modelos internos de riesgo en los plazos establecidos.
- Implantación de un entorno de gestión integral del riesgo que contemple, de forma global, los distintos tipos de riesgo (Crédito, Mercado y Operacional).

Riesgo de Crédito:

- Desarrollo de modelos internos de calificación de clientes (Rating/ Scoring)
- Revisión y desarrollo de los sistemas de información de las

- entidades financieras para la medición y la gestión de conceptos como la probabilidad de impago asociada a los sistemas de Rating, exposición en el momento del incumplimiento o la pérdida final tras el proceso de recobro.
- Adaptación del modelo interno de riesgo para el cálculo de provisiones y fondos propios por Riesgo de Crédito basado en la estimación de la pérdida esperada.
 - Diagnóstico, revisión y adaptación de las estructuras organizativas y los modelos de riesgo ante los requerimientos de BISII.
 - Diseño e implantación de metodología y herramientas de estimación de Rentabilidad Ajustada al Riesgo (RAROC).
 - Desarrollo de modelos de stress testing.

Riesgo Operacional:

- Colaboración en el diseño de la estrategia y definición del marco de gestión del Riesgo Operacional. Realización de diagnósticos, revisión y adaptación de las estructuras organizativas ante los requerimientos del Comité de Basilea.
- Construcción de sistemas de indicadores por tipología de riesgos y recomendaciones para el análisis de tendencias y exposición.
- Asesoramiento en el desarrollo de un enfoque cualitativo para la gestión del Riesgo Operacional: evaluación de la eficacia de los controles, mapeo de los procesos y riesgos, desarrollo de sistemas de auto-evaluación, etc.

- Definición de procedimientos y métodos para la recogida de datos de pérdidas, identificación de fuentes y soporte a la recopilación de datos. Asesoramiento en la creación de bases de datos operacionales, según estándares de Basilea, e integración con bases de datos externas.
- Diseño e implantación de herramientas y metodologías para la cuantificación del Riesgo Operacional.
- Realización de análisis coste-beneficio para la selección del enfoque que mejor se adapte al perfil y estrategia de la entidad.

Riesgo de Mercado:

- Revisión y diagnóstico de los métodos y sistemas de control y medición del Riesgo de Mercado
- Implantación de herramientas avanzadas de gestión del Riesgo de Mercado.
- Desarrollo de metodologías y políticas de control y gestión del Riesgo de Mercado.
- Cálculo del capital económico por Riesgo de Mercado e integración en las medidas de Rentabilidad Ajustada al Riesgo.

Gestión de Activos y Pasivos:

- Revisión y diagnóstico de los métodos de gestión de activos y pasivos.
- Implantación de herramientas avanzadas de gestión de activos y pasivos.
- Desarrollo de metodologías y políticas de control y gestión de activos y pasivos.

10. Personas Contacto

Para cualquier comentario sobre el informe o demás aspectos en relación con la Gestión del Riesgo Operacional en las entidades financieras, por favor no dude en contactar con cualquiera de las siguientes personas:

OMER USECHE B.

Socio responsable de la línea de servicios de Advisory
 Av. Principal de Chuao,
 Edif. Del Río
 Caracas
 Teléfono: (0212) 700 6225
 omer.useche@ve.pwc.com

JOSÉ E. SÁNCHEZ

Socio de la línea de servicios de Advisory
 Av. Principal de Chuao,
 Edif. Del Río
 Caracas
 Teléfono: (0212) 700 6074
 jose.sanchez@ve.pwc.com

Espiñeira Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers ha realizado las comprobaciones necesarias para asegurar que toda la información utilizada para la elaboración del informe procede de fuentes fiables y reúne un grado de precisión adecuado. Aún aceptando la premisa anterior, Espiñeira Sheldon y Asociados no garantiza en ningún modo la plena veracidad y exactitud de la información que contiene este informe. Por ello, aunque el trabajo y las conclusiones que se derivan del mismo cumplan con los máximos estándares de calidad, esta publicación no pretende ofrecer, en ningún caso, consejo de tipo legal, contable o profesional. Por tanto, ninguna institución debería iniciar actividades o desarrollos en función del contenido de esta publicación sin considerar sus circunstancias particulares o recibir nuestro previo asesoramiento profesional.

Sus mundos  nuestra gente*