



## XXVIII Congreso Latinoamericano de Seguridad Bancaria - CELAES

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

Organizado por



# Security, Control Interno & Compliance desde la óptica de Riesgo Operativo

© Jorge Moran

Organizado por



## XXVIII Congreso Latinoamericano de Seguridad Bancaria - CELAES

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

1. El Riesgo Operacional
2. Seguridad
3. Cumplimiento Normativo
4. Control Interno
5. Conclusiones

Organizado por



## XXVIII Congreso Latinoamericano de Seguridad Bancaria - CELAES

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

1. El Riesgo Operacional
2. Seguridad
3. Cumplimiento Normativo
4. Control Interno
5. Conclusiones

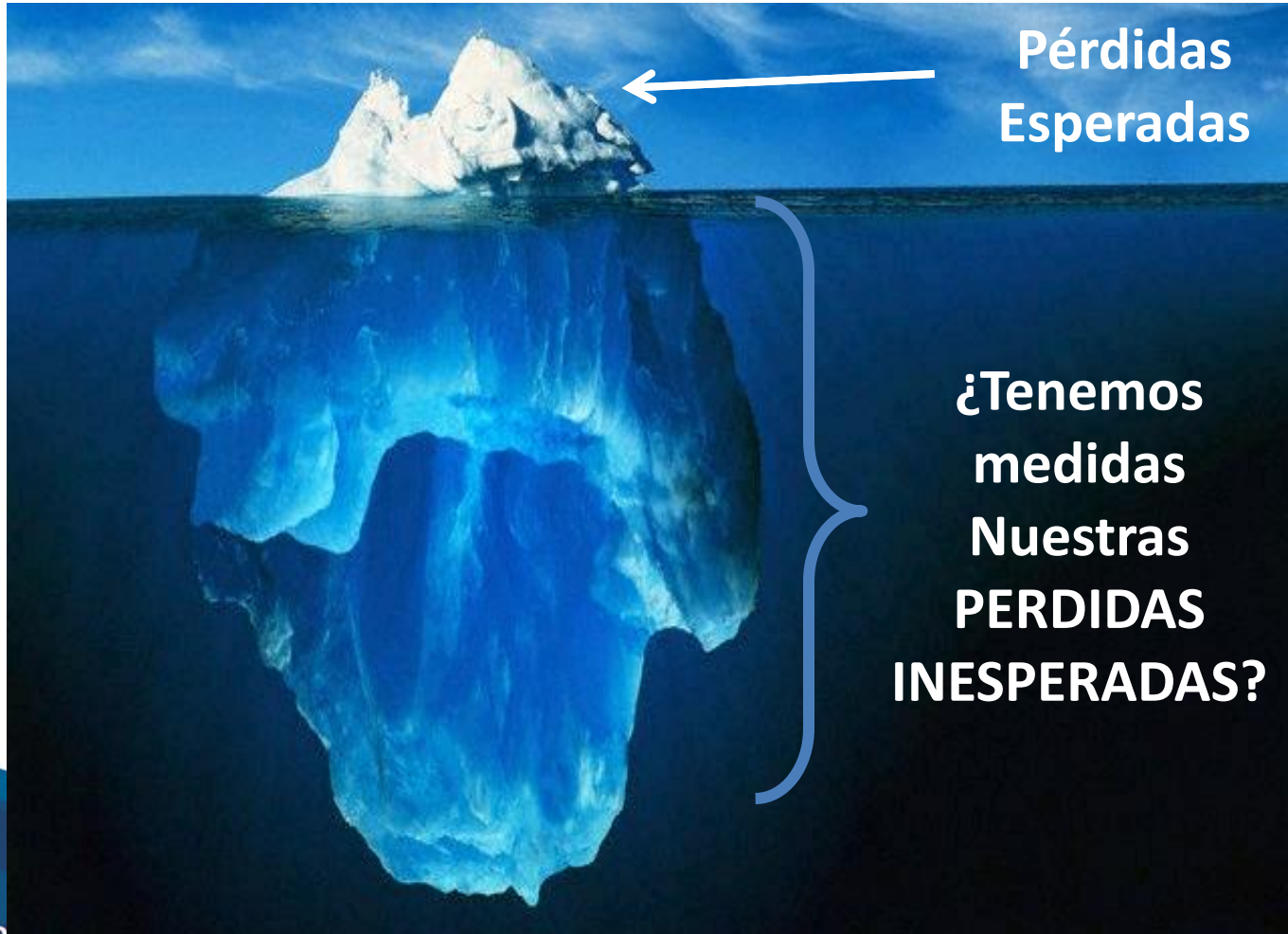
Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

- **En Riesgo Operacional, lo importante es lo que no sabemos**





- **El riesgo operacional es →**

*“ un incidente que produce un resultado o resultados en un proceso o actividad del negocio diferente del esperado, debido a inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos”*

- El riesgo operacional **es un hecho no querido** por el negocio ...
- La **aceptación** del mismo, depende de nuestro **apetito** y la **tolerancia** que tengamos



• **Riesgo Operacional: Gestión proactiva y eficiente** →

**Antes**

De la aparición  
del problema

**Búsqueda por indicadores  
tempranos de alerta**  
Medición



**Después**

De generado  
el problema

**Identificar los problemas  
en progreso**

Eventos de pérdidas potenciales,  
Se deben incluir los eventos que podrían  
llevar a la institución a otras pérdidas

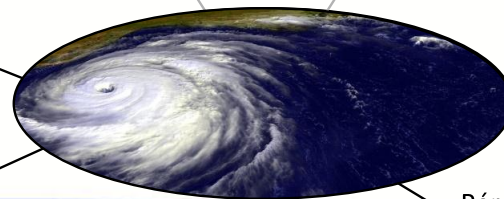


**Investigar  
Los eventos históricos**

$0 < \text{pérdidas} < \text{nivel de pérdidas}$

pérdidas = 0

Pérdidas > nivel





## Los procesos son claves en la gestión de ROp →

### Continuidad Operativa

- Los procesos son necesarios para que el negocio siga operando y generando rentabilidad.

### Objetivo Estratégico

- La consecución del objetivo del proceso, está relacionado directamente con la realización de los objetivos estratégicos.

### Pérdida Operacional Significativa

- La materialización de los riesgos en los procesos pueden devenir en pérdidas operacionales significativas.

### Core del Negocio

- Los procesos están relacionado a los productos, para su generación, transformación y comercialización.

Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

- **Tipos de Riesgos Operativos →**

<b>Riesgos Internos</b>		
<b>Empleados</b>	<b>Procesos</b>	<b>Sistemas</b>
Conspiración	Errores contables	Calidad de datos
Error	Riesgo de capacidad	Errores de programación
Fraude	Riesgo de contratos	Fallos de seguridad
Irresponsabilidad	Ocultamiento de riesgos	Riesgos estratégicos de los sistemas
Legislación laboral	Complejidad de productos	Capacidad de los sistemas
Seguridad y Salud	Riesgo de proyecto	Compatibilidad
Huelgas	Error en los informes	Disponibilidad de los sistemas
Falta de capacidad	Error en liquidación	Fallos en los sistemas
Pérdida de personal cualificado	Error en transacciones	Idoneidad de los sistemas
	Error de valoración	



Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

## Tipos de Riesgos Operativos (Cont.) →

<b>Riesgos Externos</b>	
<b>Externo</b>	<b>Físico</b>
Legal	Fuegos
Blanqueo de capitales	Desastres naturales
Subcontratación	Seguridad física
Político	Terrorismo
Regulaciones	Robos
Riesgo de proveedores	
Impuestos	

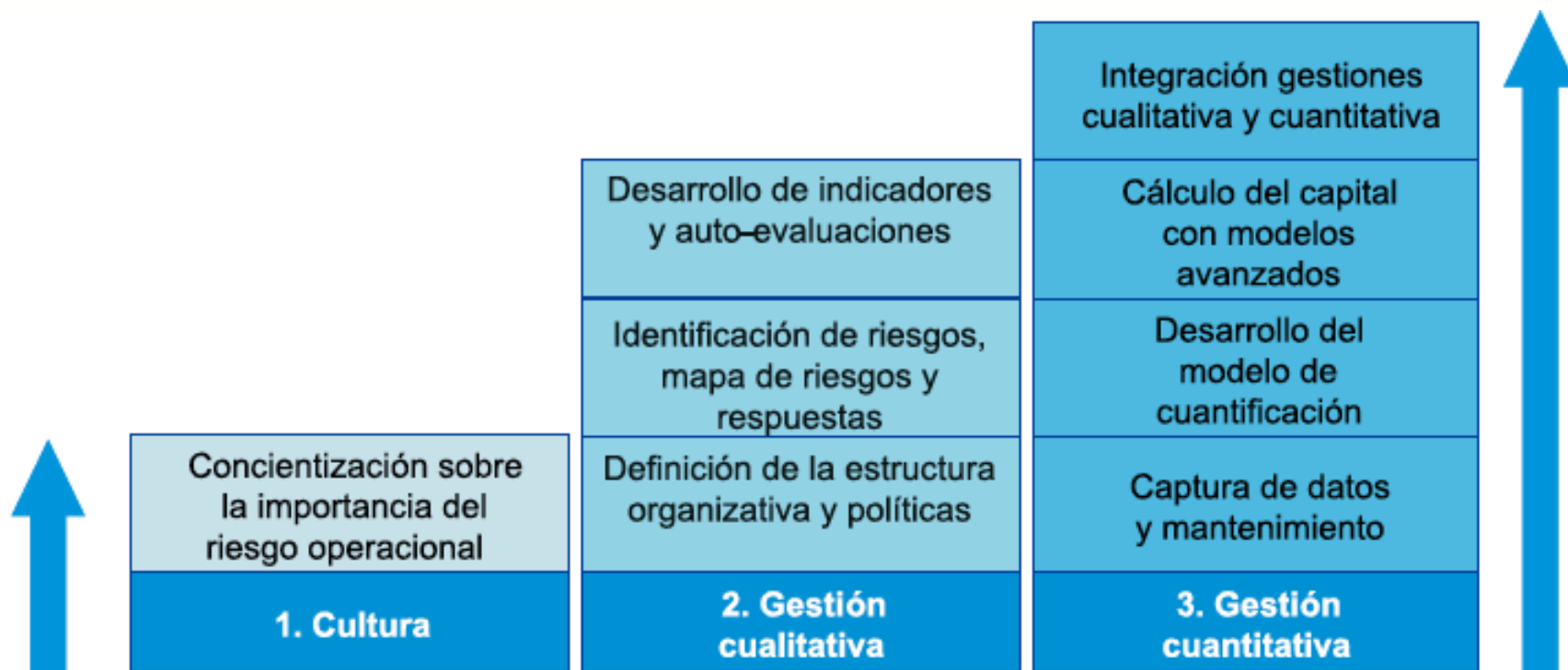
Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

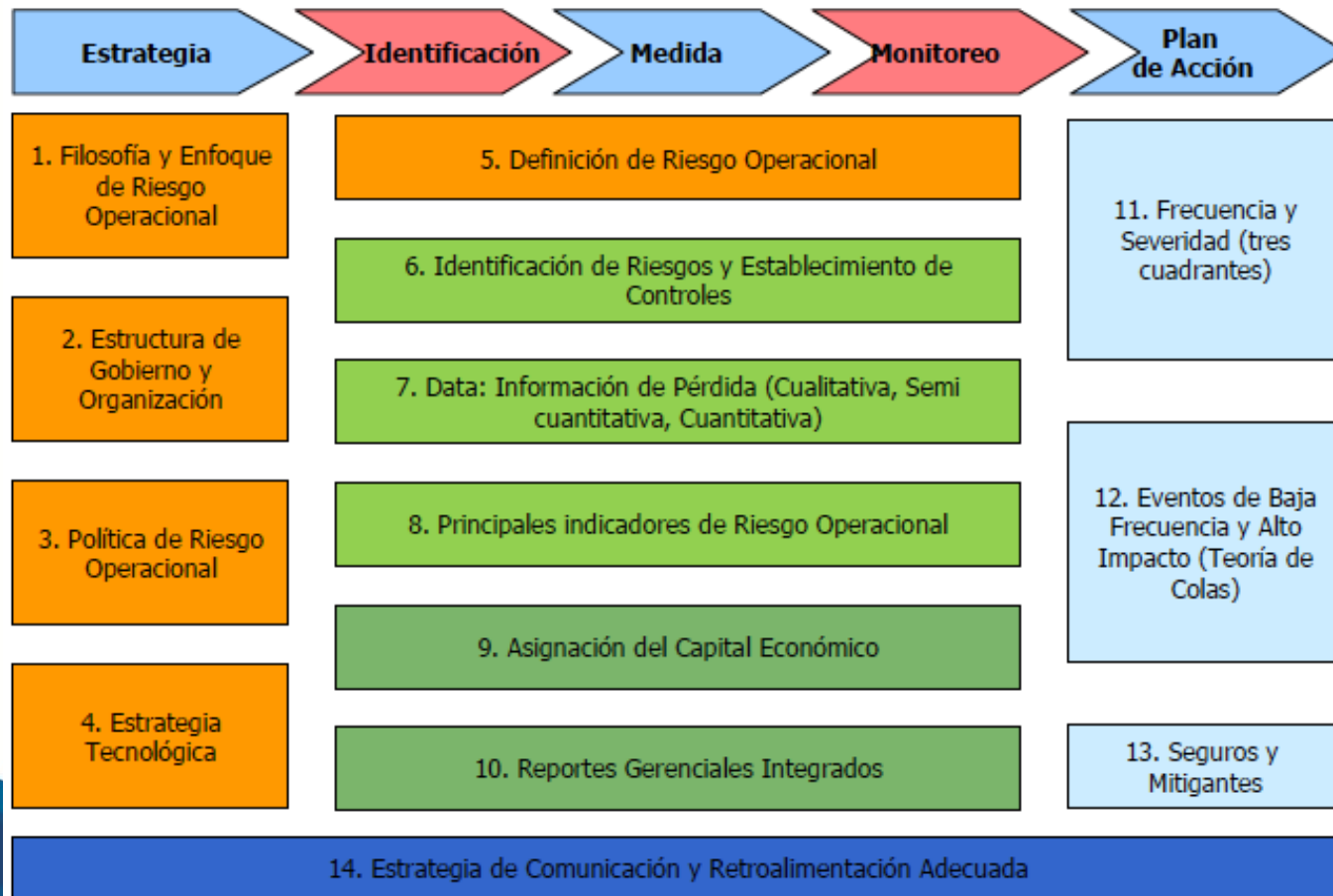
Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

- **El marco de gestión del ROp. (\*)**





## El Modelo de gestión del ROp. (\*)



Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

1. El Riesgo Operacional
2. Seguridad
3. Cumplimiento Normativo
4. Control Interno
5. Conclusiones



- **¿ Quien y que cosas precisan tener una situación de SEGURIDAD en un Banco? →**

- ◆ **Las Personas:** Clientes, empleados y trabajadores, proveedores, visitas,...
- ◆ **Los Bienes:** Inmuebles y centros de trabajo, máquinas, equipos informáticos, servicios y suministros, depósitos propios, depósitos de clientes, continuidad del negocio, la imagen, el conocimiento
- ◆ **La información:** Carácter personal, estratégica y de negocio. Disponibilidad, Integridad, Accesibilidad

 **Suena a ¿Riesgo Operativo?** 



- **Objetivo:** Reducción del número de actos delictivos y violentos sufridos por la entidad y su impacto económico →

- ◆ **Análisis de Riesgos y cumplimiento de la Ley**
- ◆ **Aplicación de medidas:** Medios técnicos, humanos y procedimientos. Formación e información.
- ◆ **Gestión de sucesos y su recuperación:** Disponibilidad permanente, rápidas decisiones y actuación diligente. Colaboración con Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado.

**Sigue sonando a ¿Riesgo Operativo?**

Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

La Seguridad debe ser  
una perfecta y  
balanceada combinación  
de medidas, coste y  
complejidad





• **De las amenazas tradicionales →**

**ATRACO**

- Armas de fuego y otras
- Amenazas y secuestro
- Medios de huida



- Solitarios o parejas
- Escasa planificación
- Gran exposición y riesgo
- Penas elevadas
- Beneficio bajo

**ROBO**

- Herramientas, máquinas y vehículos
- Sabotaje de los sistemas de alarma y transmisión



- Bandas organizadas nacionales
- Importante infraestructura y planificación
- Exposición y riesgo controlados
- Delito de difícil imputación
- Beneficio Alto o muy alto

**FRAUDE**

- Especialización/información
- Reproducción artesanal de sellos y documentos
- Disfraz y engaño



- Cabecillas y bandas en colaboración según tareas
- Infraestructura mínima
- Gran coordinación y formación
- Baja exposición y riesgo
- Bajo coste penal
- Beneficio alto



Organizado por



XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

- **A los ciberataques →**

**Investigan ciberataque contra bancos y emisoras surcoreanas (\*)**

La policía de **Corea del Sur** investiga un posible ciberataque del exterior que habría **paralizado masivamente los sistemas informáticos** de varias emisoras de televisión y **bancos en el país.**



© picture-alliance/dpa



- Si hablamos de ROp. el objetivo de la seguridad es ...

**Reducir el riesgo  
operacional con  
optimización de la  
estructura de costes**



***Reducir  
Riesgo***

***Optimizar  
Costes***

**Homogeneizar e  
incrementar el nivel de  
seguridad de la entidad**



***Homogeneizar  
Seguridad***

***Incrementar  
Seguridad***

Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

*Reducir  
Riesgo*

*Optimizar  
Costes*

*Homogeneizar  
Seguridad*

*Incrementar  
Seguridad*



– En **SEGURIDAD** la **EFICACIA** es clave... con eficiencia →

- Directrices comunes
- Cuerpo normativo común
- Arquitecturas de protección homogéneas
- Herramientas comunes
- Control de los proyectos y actividad de seguridad
- Definición de niveles de protección homogéneas
- Control del servicio de seguridad

– **Centralización y optimización de las tareas de operación de seguridad**

– **Continuas auditorías de cumplimiento del modelo de seguridad**

*Visión global a nivel entidad*

Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

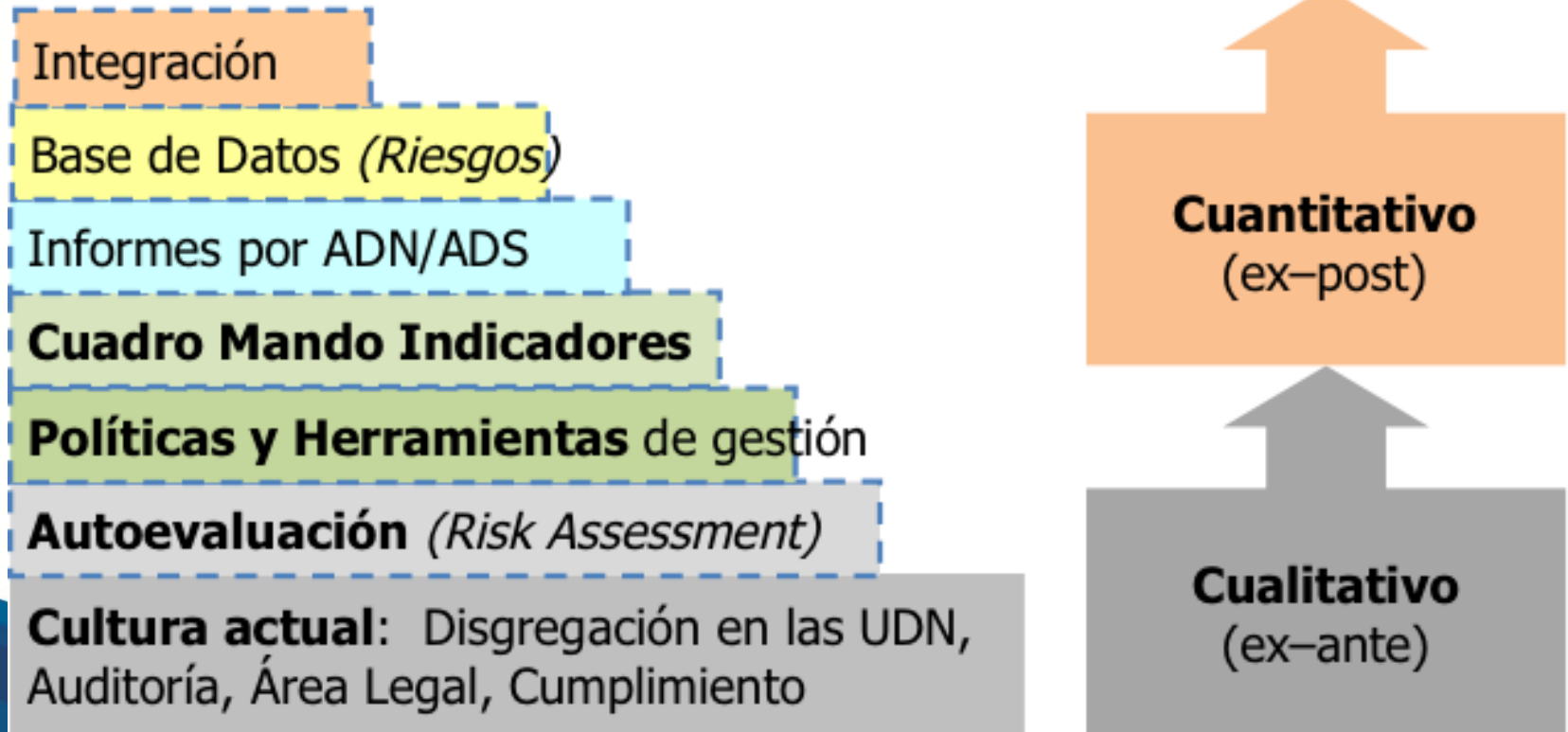
1. El Riesgo Operacional
2. Seguridad
3. Cumplimiento Normativo
4. Control Interno
5. Conclusiones



- **Cumplimiento Normativo y Riesgo Operacional.** El riesgo de Cumplimiento afecta a →
  - Leyes, reglamentos, acuerdos.
  - Normas de conducta del mercado.
  - Manejo de conflictos de interés.
  - Trato adecuado a clientes.
  - Adecuado asesoramiento a clientes.

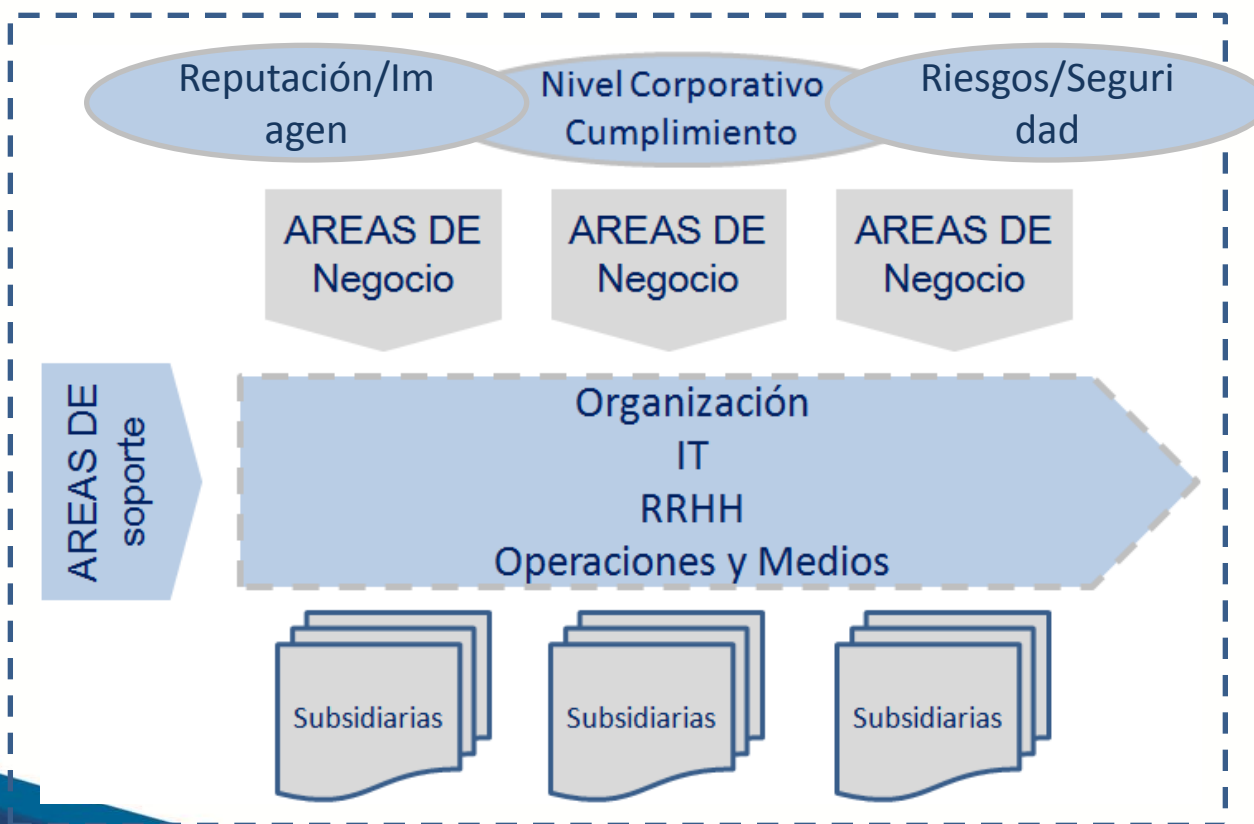


- **Cumplimiento Normativo y Riesgo Operacional.** El riesgo de Cumplimiento, se ha estado gestionando en el entorno del Riesgo Operacional



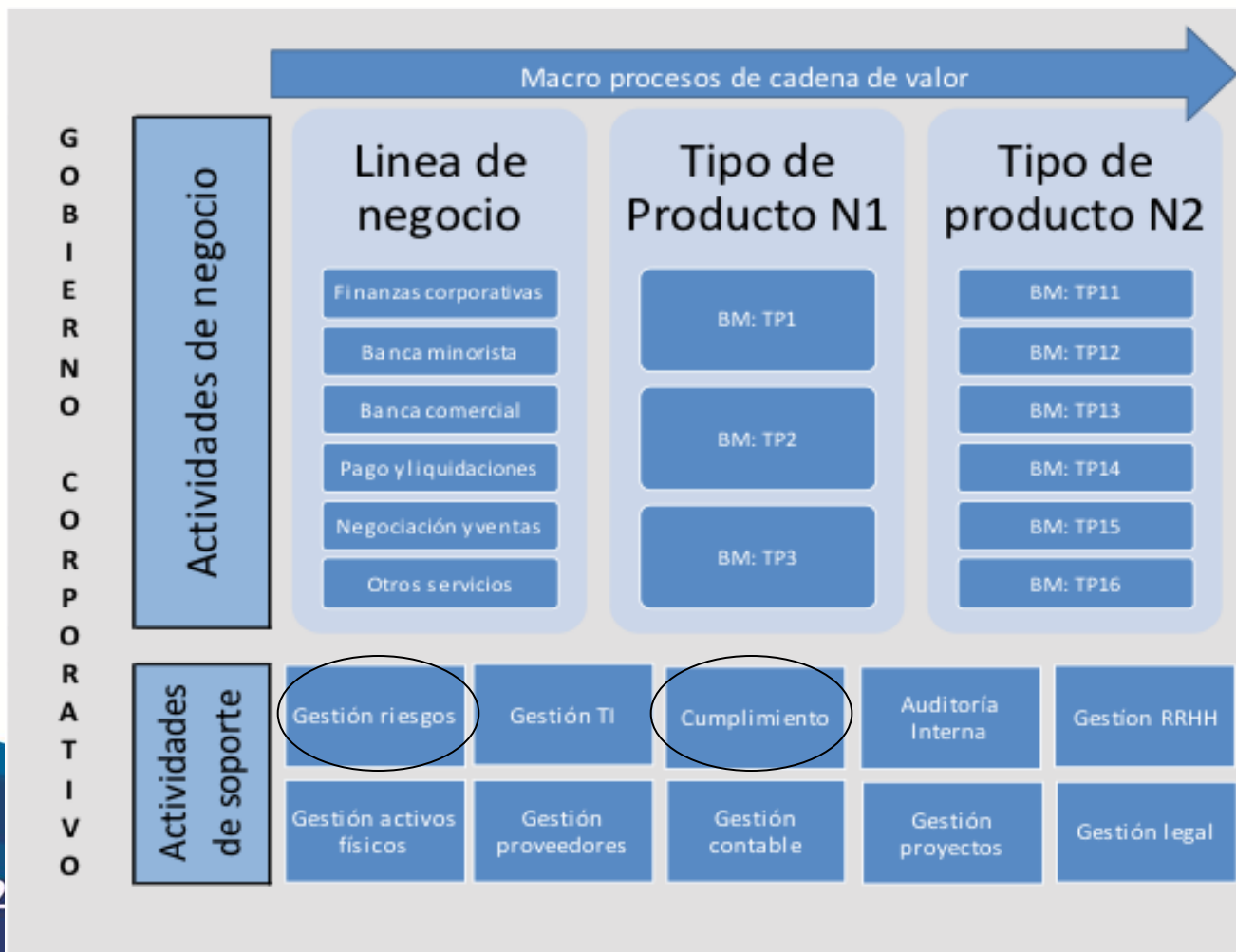


- **Cumplimiento Normativo y Riesgo Operacional: modelo parecido** →





- **Cumplimiento Normativo y Riesgo Operacional** → Algo más que actividades de soporte al Negocio

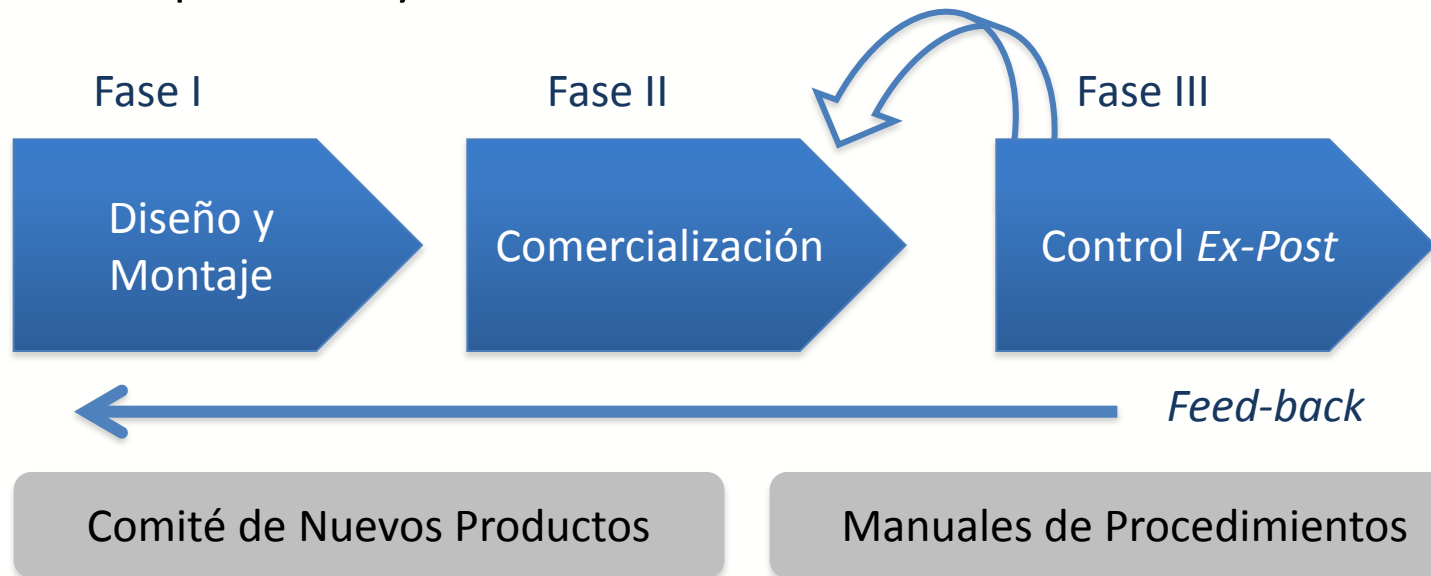






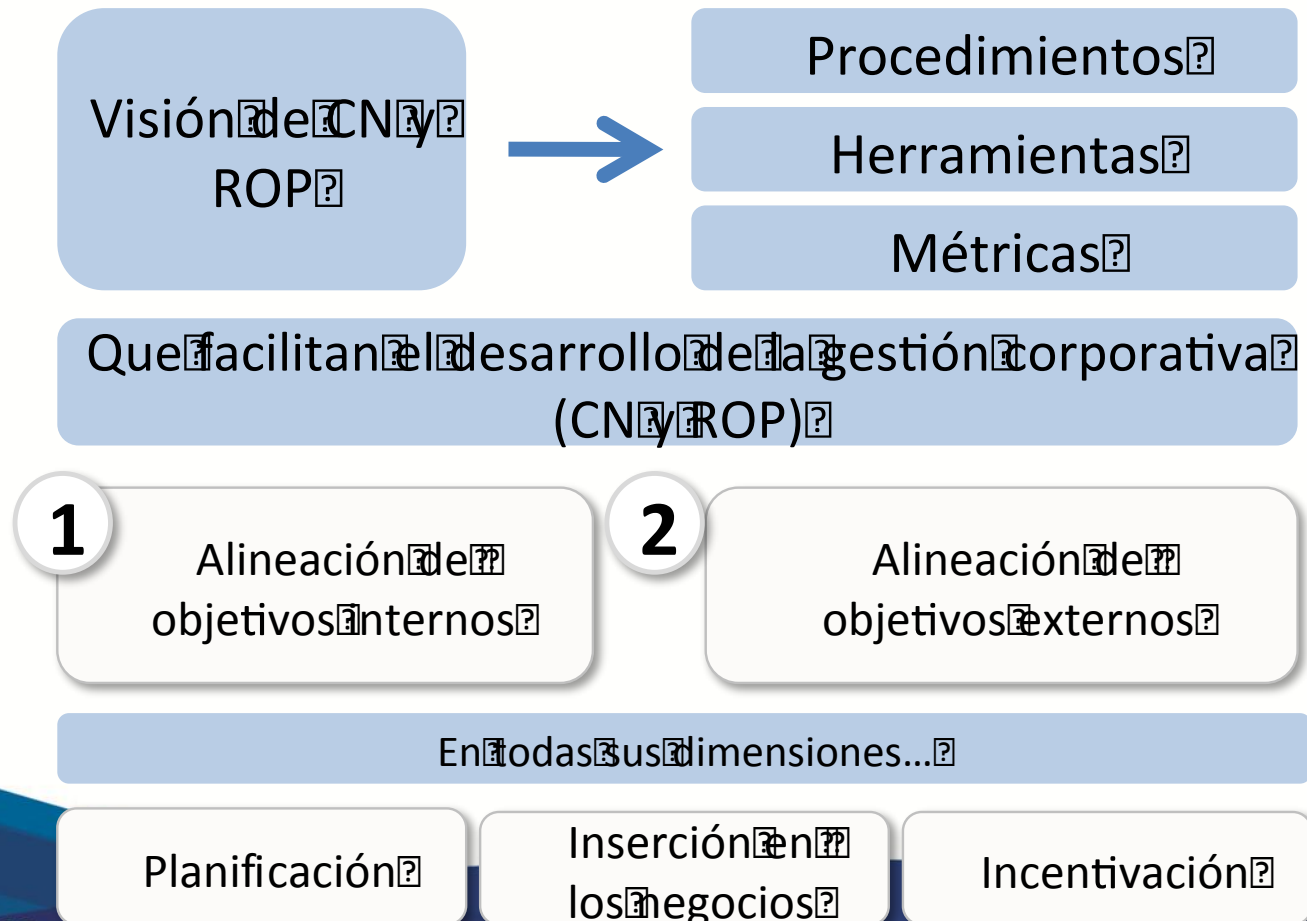
- **Cumplimiento Normativo y Riesgo Operacional → Comité de Nuevos Productos**

- Intervienen todas las áreas de soporte y negocio involucradas
- Cumplimiento y RO son claves





- **Cumplimiento Normativo y Riesgo Operacional → visión compartida**



Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

1. El Riesgo Operacional
2. Seguridad
3. Cumplimiento Normativo
4. Control Interno
5. Conclusiones

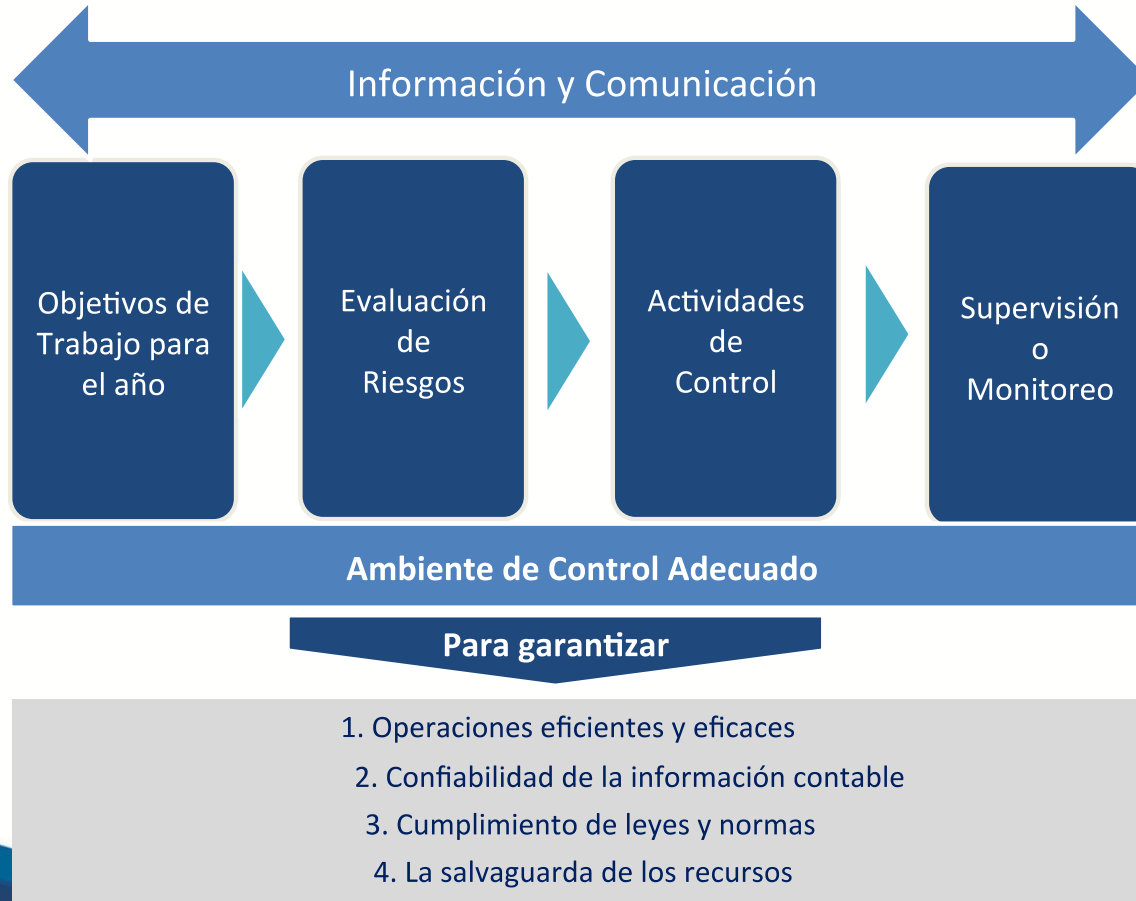
Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

- **Control Interno** → visión tradicional



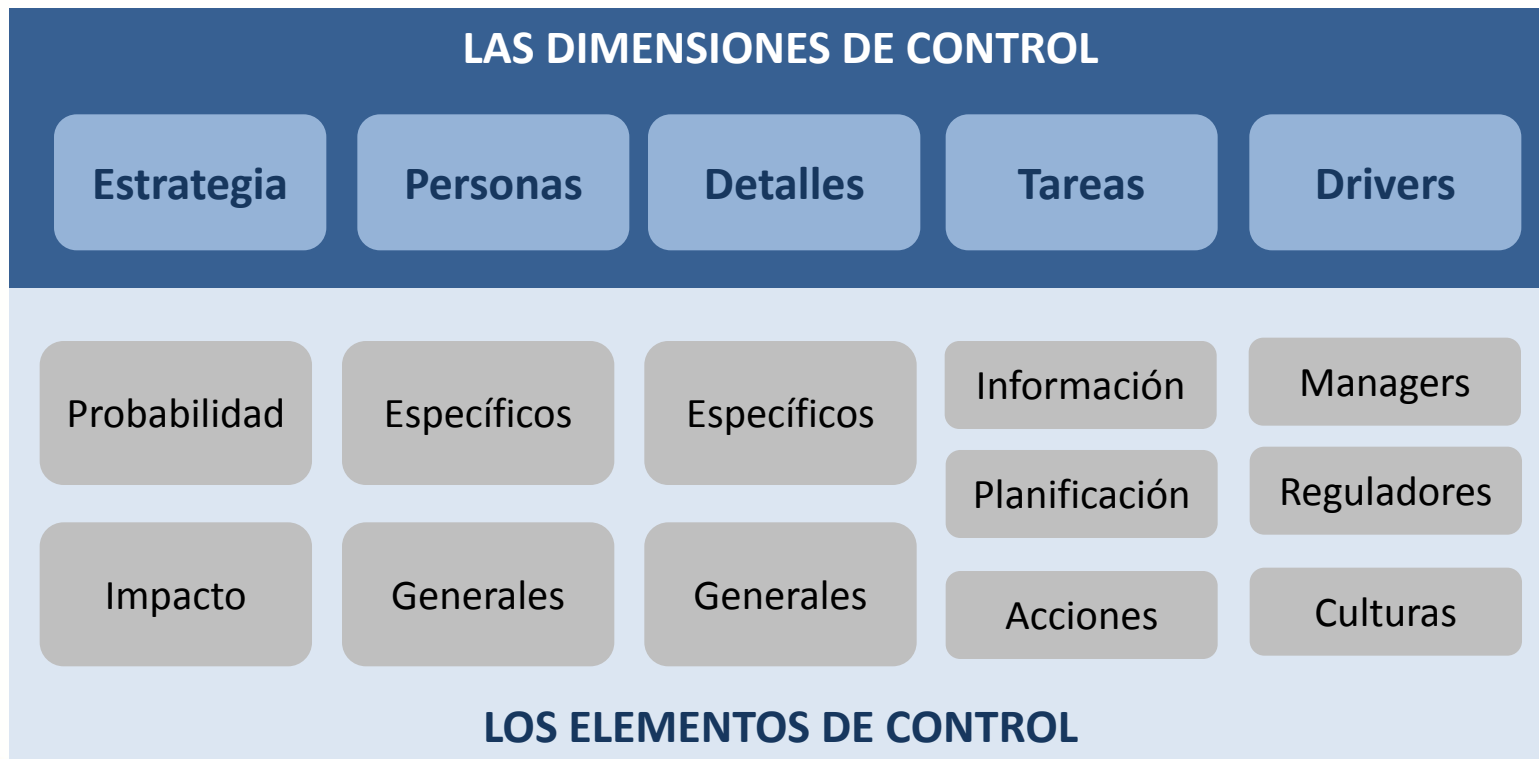
Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

- **Control Interno** → Cómo ejercer el control ...



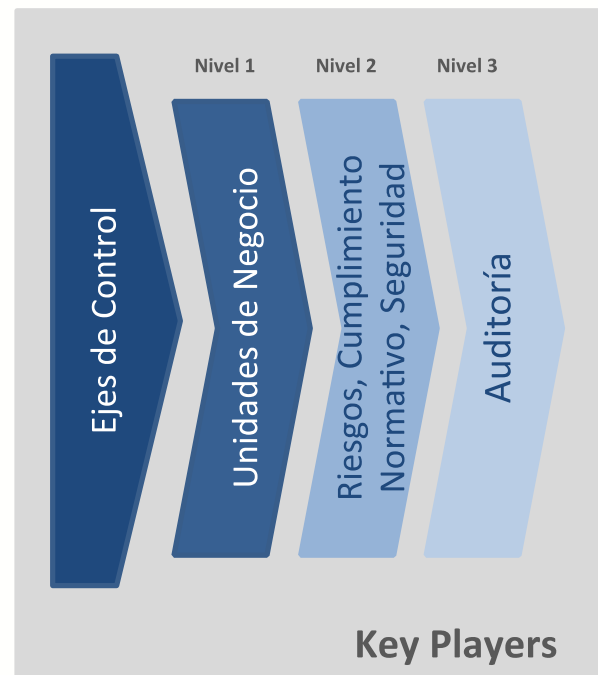
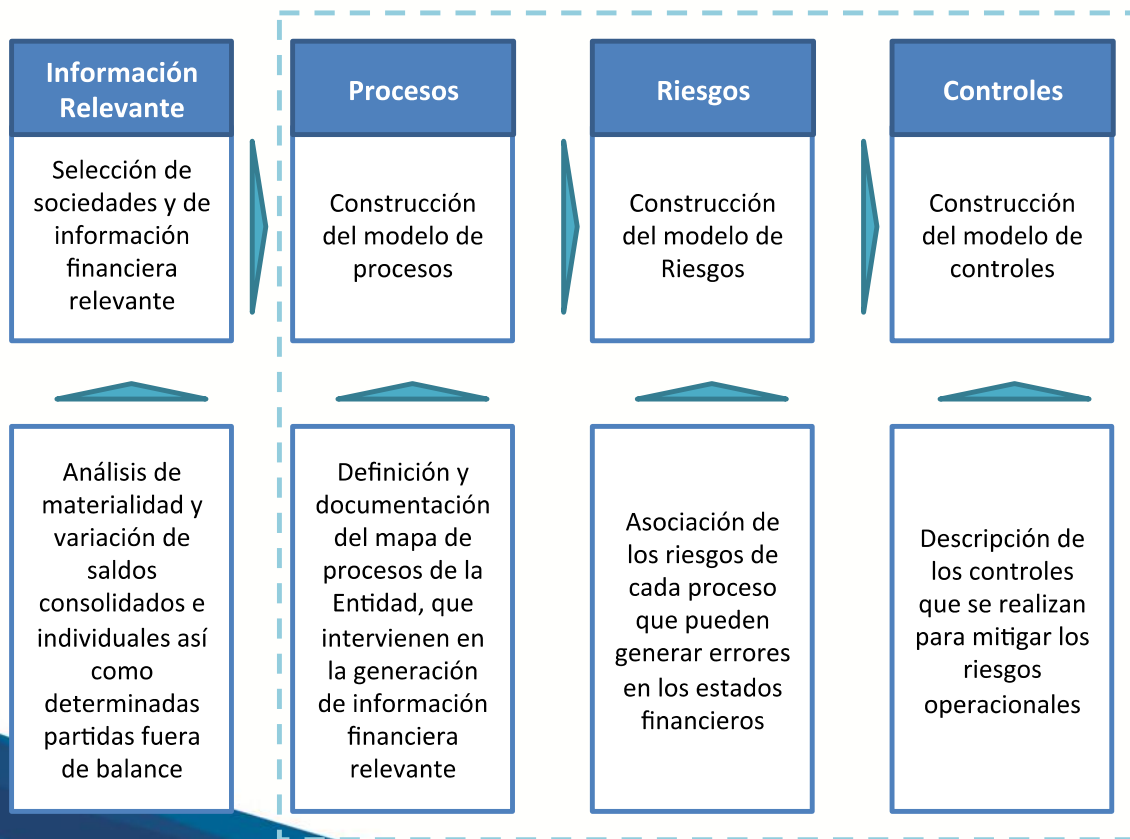


- **Control Interno** → Obsesión por el “Estándar”

Apartado	Norma - Estándar	Emisor	Ámbito - Aplicación	Descripción
Estándares Internacionales de control	COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estándares de referencia a nivel internacional (opcional)	Control Interno. Gestión de riesgos corporativos y Control
	Sarbanes-Oxley (SOX)	Ley Federal US (2002)	Entidades bajo supervisión de la SEC	Control de la información financiera
Control de Riesgos	ERM-COSO (COSO II)	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estándares de referencia a nivel internacional (opcional)	Gestión de riesgos corporativos y Control
	Basilea II	B. Internacional de Pagos	En función de su adopción por la Normativa local	Medición y control de riesgos (Banca)
	Solvencia II	Directiva del Parlamento Europeo		Medición y control de riesgos (Seguros)

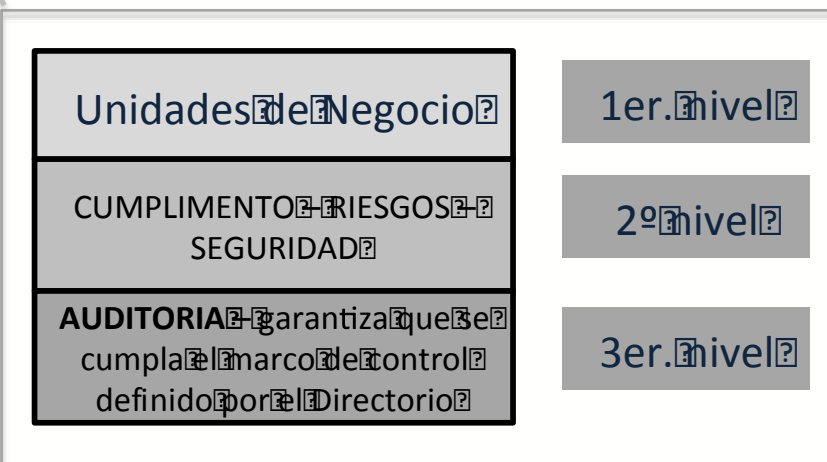
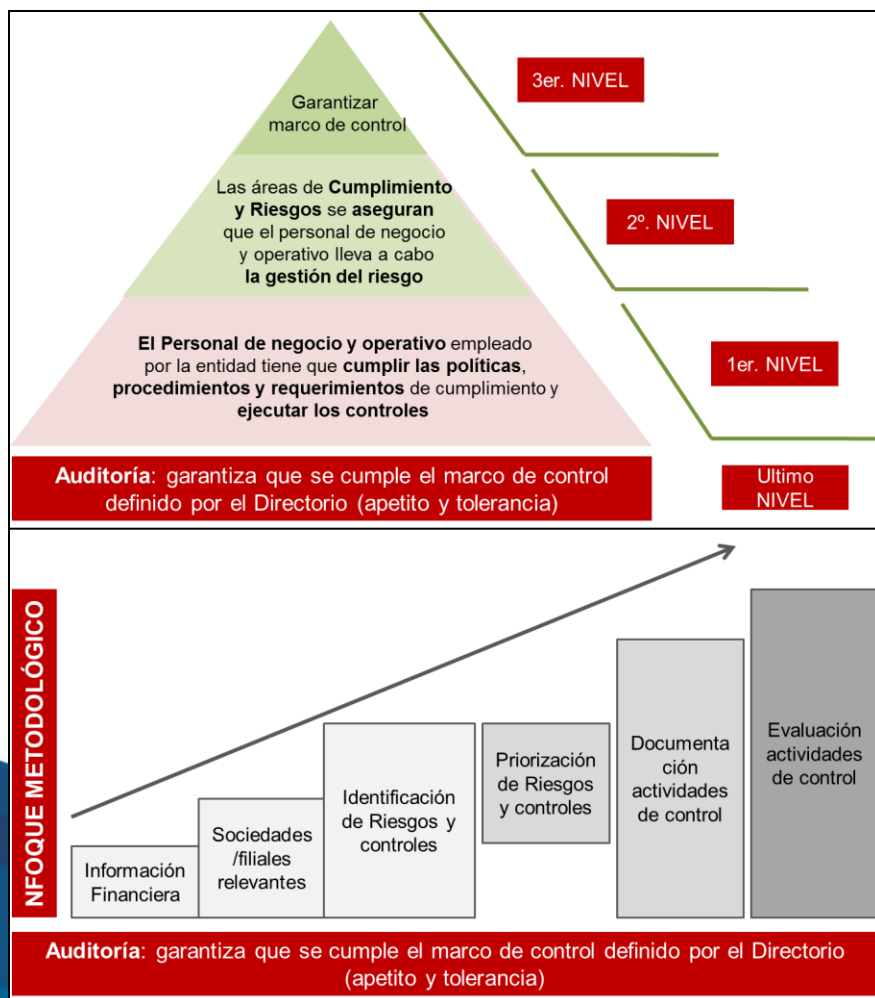


• **Control Interno** → componentes básicos





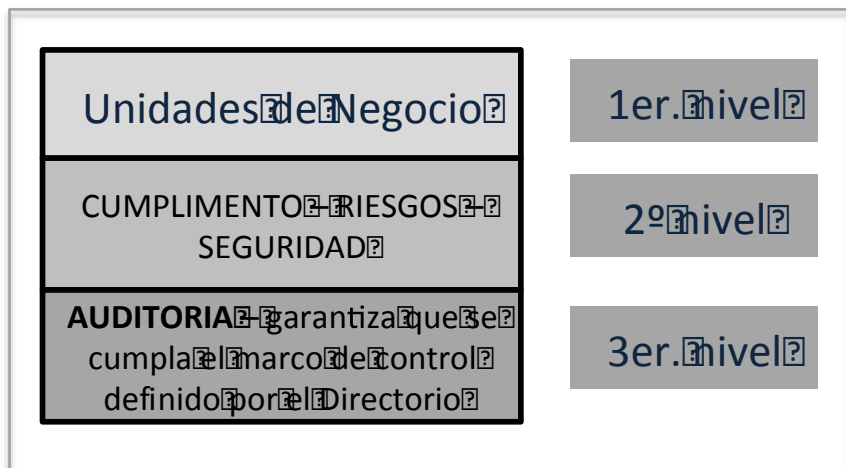
• **Control Interno** → Del Control Tradicional a un modelo más proactivo →







• **Control Interno** → No se trata de revisar lo que hace cada nivel



Las actividades tradicionales de control son responsabilidad de las Áreas de Negocio. Tanto del establecimiento de los controles – diseño y efectividad - , como de su ejecución.

- CN: Normas de Conducta, **Asesoramiento** y aseguramiento normativo de la entidad

- Riesgos y Seguridad: **Aseguramiento** de todos los riesgos a los que está expuesta la entidad

Auditoria ejerce una clara **función supervisora**. Algunas de sus actividades tradicionales pueden pasar al 2º Nivel

CUMPLIMIENTO – RIESGOS -  
SEGURIDAD

AUDITORIA

- El 2º Nivel debe verificar que la primera línea de defensa funciona.

- **Los controles, en este nivel, deben proporcionar valor añadido** --> ¿cómo vende el banco? ¿cómo evitar las crisis? ¿cómo gestionar los productos complejos? ¿Cuánto representan estos productos sobre el total portfolio?

- ¿Cómo detectar las debilidades que no están en los procesos?

Auditoria debe evaluar el grado de valor añadido que aporta el 2º NIVEL y la efectividad del control que este ejerce sobre el 1er. NIVEL

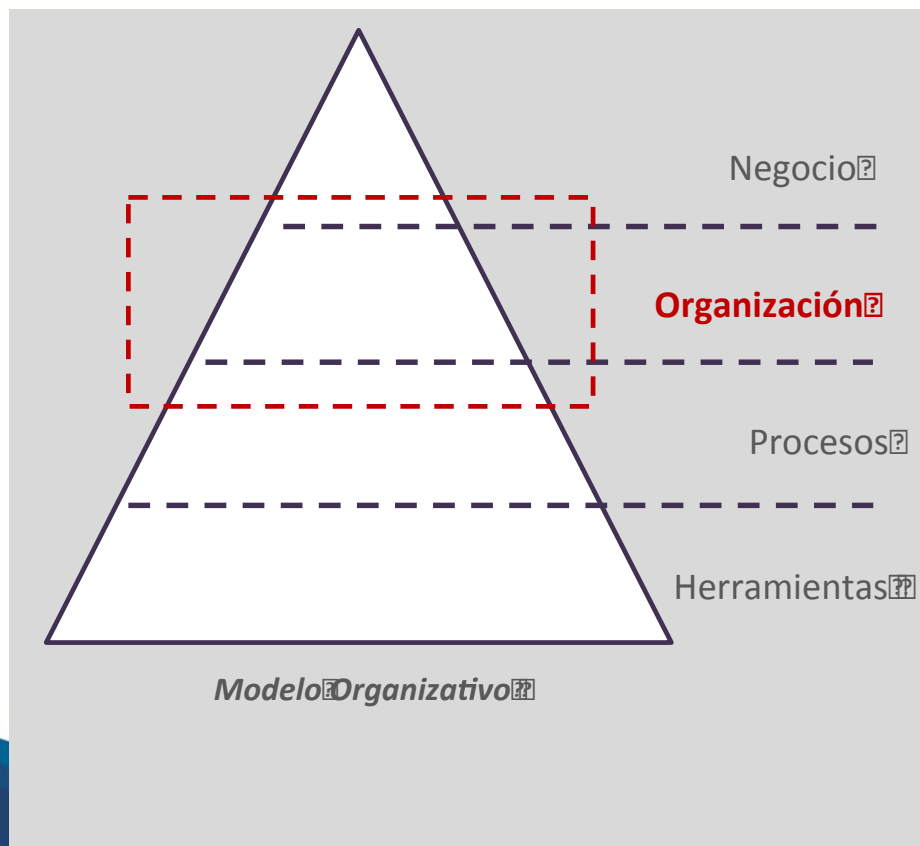
Organizado por



XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

- **Control Interno** → ¿cómo ser eficientes?





• **Control Interno** → ¿cómo ser eficientes? (Cont)

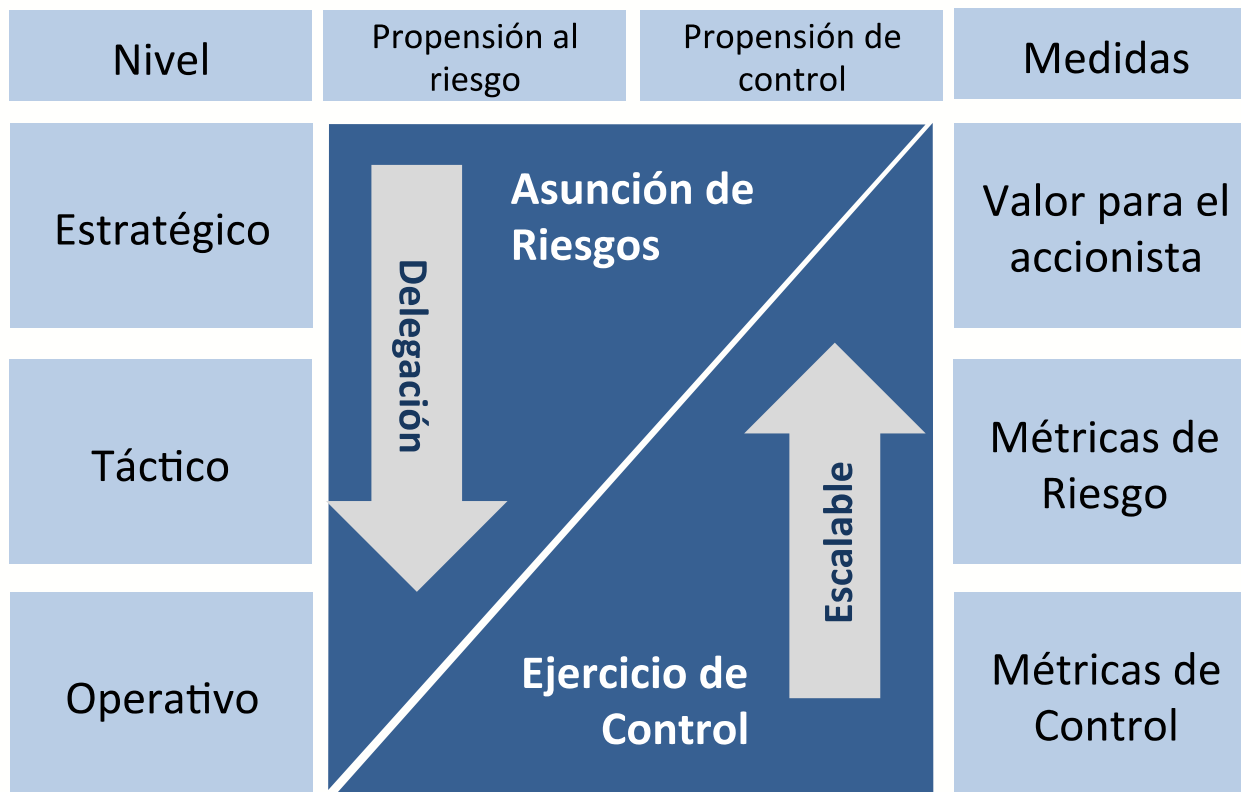


**Algunas soluciones:**  
*Corporate Assurance*

- En el **1er NIVEL** debe existir una figura capaz de asegurar y coordinar todos los riesgos a los que está expuesto el negocio en su actividad
- Garantiza el **aseguramiento de manera eficiente**
- Es un **nivel de interlocución adecuado** en materia de control
- **Garantiza una cierta independencia** dentro de las actividades de negocio
- **Permite una adaptación rápida en materia de control**, debido al dinamismo del negocio



- **Control Interno** → y todo ello de acuerdo al apetito de riesgo



(\*) Fuente: Institute of Risk Management

Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

1. El Riesgo Operacional
2. Seguridad: un enfoque corporativo y de eficiencia
3. Cumplimiento Normativo
4. Control Interno
5. Conclusiones

Organizado por



**XXVIII Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**

Lima, 25 - 26 de Noviembre, 2013

- Seguridad, Control Interno & Compliance + Riesgos → **ingredientes para un Governance adecuado**
- **Eficiencia** → sinergias en el ejercicio de la actividad
- **Aseguramiento Corporativo** → Eficacia y Eficiencia
- **Visión global compartida** → reducción de la exposición
- **Gestión proactiva** → a la búsqueda del “Iceberg oculto”
- **Aportación de Valor** → mejora de “rating” y reputación de marca