

LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y SU INCIDENCIA EN LAS QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA COLOMBIANA

JULIÁN ANDRÉS PEÑA SALAZAR
AUTOR

LUIS GABRIEL FERRER
ASESOR

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO
BOGOTÁ D.C.
2014

Resumen

En Bancos y Entidades Financieras de gran trayectoria se presentaron pérdidas económicas significantes, tanto que obligaron a sus gobiernos a intervenir con regulaciones y normas que ayudaran a propender la estabilidad económica de sus naciones y fortalecer su Sistema Financiero.

La efectiva Gestión del Riesgo Operativo es una herramienta gerencial muy poderosa dentro de cualquier Organización porque facilita el alcance de los objetivos gerenciales, minimiza las pérdidas económicas y evita la fuga masiva de clientes, que al sentirse insatisfechos radican sus quejas y reclamos, esperando que sean atendidas a su favor por el Banco.

Las Quejas y Reclamos son el principal indicador de sus necesidades, que al ser analizadas por un área de expertos en riesgos operacionales pueden determinar que los clientes no solo buscan mejores tarifas, sino también mejor servicio, respaldo y seguridad de sus inversiones. Son ellos el mejor control para identificar las irregularidades en los procesos operativos.

Palabras Clave: Riesgo Operativo, Controles, Procesos, Quejas y Reclamos, Modelo de Gestión.

Introducción

El riesgo es entendido como la exposición, probabilidad e impacto de que algo ocurra. Generalmente relacionado con eventos negativos que puedan llegar a suceder. Existen varios tipos de riesgos como son los Riesgos Laborales, que se materializan en el sitio de trabajo o cumpliendo funciones del mismo. También están los riesgos profesionales, inmersos en el desarrollo de la profesión de una persona o entidad, y entre otros, están los Riesgos Financieros, que a su vez tiene divisiones y su significado se ajusta a su objeto. Por ejemplo, al Riesgo de crédito, presente cuando una de las partes de un contrato financiero asume la obligación de pagar. Seguidamente está el Riesgo de Liquidez que hace alusión a una parte contractual poseedora de activos, pero no tiene liquidez suficiente para asumir obligaciones. Dentro del campo financiero también se cuenta con el Riesgo Reputacional haciendo referencia a la pérdida o afectaciones al buen nombre; y entre otros, tal vez el más importante, está el Riesgo Operativo, que es el objeto de este ensayo y tiene bastantes incidencias, como las afectaciones (quejas y reclamos) a los clientes de una entidad financiera.

LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y SU INCIDENCIA EN LAS QUEJAS Y RECLAMOS DE LOS CLIENTES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA COLOMBIANA

“El riesgo operativo se define como el riesgo de pérdida debido a las deficiencias o a fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos” (Chávez Gudiño/ Núñez Mora, p.04). Así entonces se comprende que un riesgo ocurre por alguna causa generalmente identificada, conllevando a un resultado (consecuencia).

El comité de BASILEA (1996) define al Riesgo Operativo como: “The risk of loss from inadequate or failed internal process, people and systems, or from external events”¹, incluyendo como resultados el fraude externo, interno (con la complicidad de funcionarios), tecnología, leyes regulatorias y hasta pérdida de información.

Al hablar de consecuencias, se tiene que las quejas y reclamos pueden llegar a exponer a una entidad financiera riesgos reputacionales, fuga de clientes y pérdidas realizando un análisis exhaustivo de los procesos relacionados se percató que habían riesgos operativos; previamente identificados, venían materializándose aisladamente sin tenerse en cuenta desde un comienzo, pero cuando se masificaron las inconformidades de los clientes fueron impactantes para la Entidad Financiera al punto que se han tenido que aplicar Reingeniería en algunos procesos para disminuir las afectaciones a los clientes y por ende, minimizar considerablemente sus quejas y reclamos.

¹El riesgo de pérdidas a causa de procesos internos inadecuados o fallas en los mismos, en las personas y sistemas o debido a eventos externos. (Basilea II, 2013)

El tema del Riesgo Operativo no es algo nuevo, desde hace algunos decenas de años, se ha venido incrementando su presencia en entidades de varios sectores económicos; especialmente en las entidades financieras, por ser éstas eje fundamental de la macroeconomía en cualquier país.

...el riesgo operativo es el más antiguo de todos y está presente en cualquier clase de negocio y casi en toda actividad; es inherente a toda actividad en que intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas; es complejo, como consecuencia de la gran diversidad de causas que lo originan; y las grandes pérdidas que ha ocasionado a la industria financiera muestran. (Chávez Gudiño y Núñez Mora, 2010, p.04)

Al referirse a toda actividad en que intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas, se podría traer a colación algunos escándalos mundiales en los que ha tenido bastante influencia la falta de gestión del riesgo operativo porque precisamente han fallado los tres componentes interventores. Algunos casos de entidades financieras afectadas a nivel mundial son los bancos Barings, Banker Trust, Nat West, el Banco Allien Irish Bank y a nivel local, el Banco Davivienda, entre otros.

Tabla 1. Casos sonados de pérdidas reputacionales.

AÑO	ENTIDAD	PÉRDIDAS	SUCESO
1995	BARINGS BANK	1.300 M \$	Nick Leeson, trader del Banco británico Barings, estuvo a lo largo de 2 años acumulando pérdidas no reportadas y negociando contratos de derivados desde la sucursal del banco en Singapur. El banco quebró.
1996	SUMITOMO BANK	2.600 M \$	Un trader de la entidad negoció, en el mercado de metales de Londres, contratos de cobre que acumularon pérdidas no registradas a lo largo de tres años.
1997	NATWEST BANK	127 M \$	Kyriacos Papouis, trader del mercado no organizado de swaptions, utilizó volatilidades incorrectas para valorar swaps, sobrevalorando los contratos.
2002	ALLIED IRISH BANK	691 M \$	Un trader del mercado de divisas ocultó tres años de pérdidas, en operaciones sobre el tipo de cambio yen / dólar.
2002	CITIGROUP (CASO WORLDCOM)	2.650 M \$	Bernard Ebbers, presidente de WorldCom, realizó una serie de fraudes contables que llevaron a la quiebra de la compañía. El grupo bancario Citigroup tuvo que llegar a un acuerdo extrajudicial con los accionistas a los que pagó 2.650 millones de dólares (había provisionado 4.950 millones) a cambio de que retiraran la demanda colectiva que habían realizado, por considerar que el banco estuvo involucrado en el fraude al recomendar títulos de WorldCom a sabiendas de su frágil situación financiera.
2005	CASO WINDSOR	?	El misterioso incendio del edificio Windsor de Madrid provocó el lucro cesante de innumerables comercios y sucursales bancarias que se encontraban dentro del perímetro de seguridad.

Fuente: Universia Business Review (2013)

El banco BaringsBank fue la Entidad Financiera londinense más importante en Inglaterra y tenía como clientes a la misma Reina Isabel II y toda su corte. Creado en 1762 en Holanda. Perteneció cerca de 230 años a la familia Barings. El core del negocio principalmente fueron las operaciones de mercado a plazos (derivados financieros) en donde Nick Leeson (CEO) se granjeó la confianza de los Barinks y negociaba en Singapur contratos de opción o a plazo; que eran su fuerte, cualquier tipo de activo: materias primas, divisas, índices bursátiles, entre otros y donde la herramienta que usó para timar a todos y sacar beneficio propio, fue la especulación. Es decir, como era un CEO conocido, negociaba títulos valores en un ambiente de incertidumbre, donde los demás negociantes, confiaban en sus decisiones y alimentaban su interés por realizar

negociaciones con Leeson. Cometió dos errores fatales: comprometer con cuantiosas negociaciones al Barings Bank sobre valores nipones de rendimiento variable por más de US\$ 7.000MM y negoció con algunos derivados del índice NIKKEI por más de US\$20.000MM que parecían un negocio rentable porque el índice estaba en alza. Pero hubo una catástrofe natural en Kobe (Japón) provocando que la economía decayera y el NIKKEI se derrumbara en 1995 dejando al Banco en la quiebra.

Al analizar integralmente el caso, se detectó que el área (Baring Securities) de Nick Leeson no tenía quién controlara sus movimientos y por lo tanto acumuló pérdidas por más de dos años. Deduciendo esto, como una falla en la administración y gestión de los procesos, parte del campo de acción del Riesgo Operativo.

Gráfica 1. Organigrama del Barings Bank



Fuente: baringsbank.blogspot (2008)

Por otra parte, en Colombia, pese a que ha sido más lenta la asimilación del Riesgo Operativo en las entidades financieras, se ha notado una gran aceleración en los últimos diez años, se presentaron algunos casos de conocimiento nacional que conllevaron a algunos Bancos hayan tomado decisiones de diversa índole para poder mantenerse en el tiempo. Un caso de Riesgo Operativo muy sonado en entidades financieras, fue el relacionado con la quiebra del

Banco Davivienda en 1.999, siendo este el tercer banco más grande del País, quien por un correo electrónico que llegó a ser viral y contenía información falsa en su contra se vio afectado reputacionalmente porque durante tres días, miles de clientes retiraron sus ahorros, de tal manera que el propio Ministro de Hacienda de esa época, Juan Camilo Restrepo y el Presidente de la Entidad, Efraín Forero, salieron a los medios de comunicación a dar calma al mercado, manifestando que:

“de acuerdo con las cifras que reposan en la Superintendencia Bancaria, Davivienda refleja a abril de 1999 una utilidad de 6.061 millones de pesos, lo cual la ubica en el cuarto lugar dentro del sector financiero. Que el patrimonio de Davivienda asciende a 340.000 millones de pesos, y su índice de solvencia es del 12.1 por ciento superior al exigido por la ley” (Diario El Tiempo, 1999).

Así se concluyó que el Sistema Financiero Colombiano y el Banco Davivienda eran estables y sólidos, con la seguridad de que si los clientes deseaban retirar sus recursos, lo podían hacer sin inconvenientes e inclusive, estaba a disposición la red de oficinas con horarios extendidos sin ninguna eventualidad. Esto generó tranquilidad al mercado y a los clientes mitigando así la materialización el Riesgo Reputacional de la entidad financiera estaba atravesando, de tal manera que un ajuste en sus procesos, gracias a la gestión del Riesgo Operativo condujo a una estabilización del mercado financiero colombiano y de Davivienda.

En 1975 fue creado el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, conocido como Basilea, que es una reunión de los presidentes de los Bancos Centrales más poderosos del mundo y se encuentran periódicamente en Basilea, Suiza, quienes luego de realizar un análisis exhaustivo a los sistemas financieros, dejaron entrever su preocupación por los casos que estaban impactando

a las entidades financieras de gran trayectoria y solidez. Desde ese entonces se han venido firmando acuerdos de administración económica y algunas recomendaciones (que no son mandatorias) por los países con mejor desempeño macroeconómico (llamados Grupo de los 10 o G10²) y contienen importantes directrices para causar efectos positivos en las economías del resto de países que también las ponen en práctica. Estos acuerdos son conocidos como Basilea I, firmado en 1.988 y enfocado en el Riesgo de Crédito y de Mercado para los Bancos; seguido de Basilea II que fue acordado en 2.004 y adicionó el Riesgo Operativo. Ya en 2.010 se firmó el acuerdo de Basilea III que tuvo en cuenta el Riesgo de Liquidez de las Entidades Financieras y reformó algunos apartes de los acuerdos anteriores.

El Gobierno Colombiano no fue ajeno a poner en práctica dichas recomendaciones e inclusive reglamentó algunas en su legislación, de tal manera que obligó a las Entidades Financieras vigiladas por la Superfinanciera a que cumplieran con la Circular Externa 048 de 2006 y por ello deben desarrollar, establecer, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, éstas últimas realizadas directamente o a través de terceros, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente este riesgo (Superfinanciera, 2006).

Para que dicha implementación sea efectiva en todas las Entidades Financieras colombianas, la Circular Externa 048 (2006) determinó que el Riesgo Operativo se entiende por la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los

²Compuesto por Alemania, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Suiza (Fondo Monetario Internacional, FMI (2014))

procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.

Así mismo, las obliga a implementar un Sistema de Administración del Riesgo Operativo, más conocido como SARO que contemple cuatro etapas, a saber, la Identificación, que consiste en conocer todos los procesos de la Entidad y que sean junto con sus cargos y personas responsables de su ejecución y supervisión. De esta manera se pueden identificar los eventos potenciales a que está expuesta. La Medición, que valga, la redundancia, mide la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo y su impacto en caso de materializarse. Aquí entra en juego una etapa determinante llamada Control, que al ejercerse efectivamente sobre los procesos, disminuir dicha probabilidad e impacto. La etapa de Monitoreo; que es la última, se basa en la revisión periódica de los riesgos individuales y grupales, llamados Perfiles de Riesgo, buscando que se haga un seguimiento efectivo que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en el SARO (Superfinanciera, Circular Externa 048, 2006).

Así mismo la Norma Colombiana hace alusión a las Políticas, Procedimientos y Documentos que deben considerarse en la implementación del Sistema SARO sin dejar a un lado su Estructura Organizacional, en donde desde la Junta Directiva u órgano que haga sus veces tiene responsabilidad directa sobre su gestión al igual que su Representante Legal. También se incluyen los Órganos Vigilantes del Sistema que deberán ser totalmente independientes en la emisión de sus juicios de valor, la Revisoría Fiscal que deberá realizar un reporte al cierre de cada ejercicio contable en donde incluya el SARO. También está la Auditoría Interna o quien ejerza el Control Interno de la Organización Financiera.

La Circular Externa 048 del 2006 también incluye en sus apartes, temas recomendados por Basilea II, y los explica de manera detallada; como son la Plataforma Tecnológica que deberá soportar al Sistema de Administración SARO para que no se presenten problemas en su gestión. No deja a un lado la actividad de Divulgación de la información, indicando que deberá hacerse de manera Interna y Externa del Banco. (Superfinanciera, 2006)

Al materializarse un riesgo, éste pudiese contraer pérdidas económicas que deberán ser reveladas en su contabilidad en cuentas de gastos definidas por la Superfinanciera e incluidas en el Plan Único de Cuentas (P.U.C).

Otra recomendación dada por Basilea e incluida en la Normatividad Colombiana Vigente, tiene su aparte en la Capacitación que deberán dar las Entidades a todas las áreas y funcionarios al menos con una periodicidad anual, incluyendo a los funcionarios nuevos y hasta a proveedores o socios de negocio. Ésta deberá ser evaluada para determinar la eficacia y el alcance de los objetivos propuestos por la Alta Gerencia.

Todas estas recomendaciones que Colombia ha tomado para implementar en su Sistema Financiero buscan disminuir los impactos que se llegasen a presentar cuando se materializan los riesgos de los Banco por fallas en sus procesos porque podrían afectar seriamente la economía del país y hacer tambalear su balanza de pagos.

En una entidad financiera se pueden identificar un centenar de procesos. Algunos menos críticos que otros, unos con mayor probabilidad de ocurrencia y muchos con afectación directa o

indirecta a sus clientes, quienes al no estar satisfechos instauran quejas o reclamos ante su proveedor de servicios financieros esperando una respuesta satisfactoria; y hasta ahí llegaría la participación del cliente o ex cliente dentro del proceso; según lo decida el mismo; que bien se podrían llamar Atención de Quejas y Reclamos.

Este proceso es vital dentro de cualquier organización de cualquier índole, sea financiera, gubernativa o de servicios entre otros, porque son los clientes la fuerza vital y por quién existe dicha persona jurídica.

De hecho, cuando se presentan fallas dentro de la entidad financiera, se analiza con detalle las Quejas y Reclamos o QR radicadas los clientes afectados para analizar la parte o partes del proceso que fallaron y generaron un riesgo materializado; para así determinar si hubo o no errores en la ejecución o supervisión de controles o también, pueden deberse a causas no identificadas previamente o muy mínimamente, se materializaron riesgos que no estaban contemplados por los responsables o dueños de los procesos.

En muchas ocasiones, existen procesos operativos que no necesariamente hacen parte de la atención directa (cara a cara a los clientes) de la Organización Financiera y por ello no tienen relación directa con los clientes pero una irregular administración puede afectarlos considerablemente. Por ejemplo, una tasa de interés puede pactarse erradamente en un pagaré firmado por un cliente como garantía para soportar un crédito, quien fue informado por un asesor comercial sobre todos los aspectos de su nueva obligación financiera. Al suponer que el funcionario bancario solamente leyó la información que encontró en su computador y que hace

parte de las herramientas tecnológicas a él suministradas, le informó sobre una tasa que halló en sus archivos de consulta ($i=1,5\%MV$ o Mes Vencido). El cliente empezó a pagar sus primeras cuotas y cuando se percató de que su tasa estaba muy por encima de lo permitido por el Ente Regulador; Superfinanciera de Colombia, instauró el reclamo.

Al presentarse de manera masiva este tipo de reclamaciones ante la Entidad, se reportaron al área encargada de analizar los eventos, procedió junto con sus expertos a determinar las posibles fallas del Proceso de Ventas y Servicios en las Oficinas. Dentro de ellas halló que había una errada interpretación en la interface tecnológica en las oficinas, ya que no reconocía la coma (,) sino el punto (.) en el campo o vector: tasa de interés pactada. Dicho error llevó a que a cientos de créditos desembolsados en esa semana en todas las oficinas, se les grabara con una tasa del $15\%MV$ y no del de $1,5\%MV$ como estaba fijado.

Se puede determinar en el caso anterior, que un error de tecnología afectó ostensiblemente a los clientes de una Entidad Financiera y ésta se vio obligada a reintegrar los recursos cobrados en exceso a los clientes, a hacer ajustes a sus aplicativos de créditos y desembolsos, sin contar que todo este riesgo materializado conllevó a que se tuvieron que enviar cartas de disculpas con presentes, a todos los clientes debiendo asumir el costo operativo de ese error por falta de una correcta Gestión del Riesgo.

Así como el ejemplo anterior, se pueden llegar a presentar miles de fallas en los procesos que directa o indirectamente afectan a los clientes y éstos al verse afectados radican sus quejas en primera instancia ante la Entidad Financiera y en segunda instancia (cuando su respuesta no les

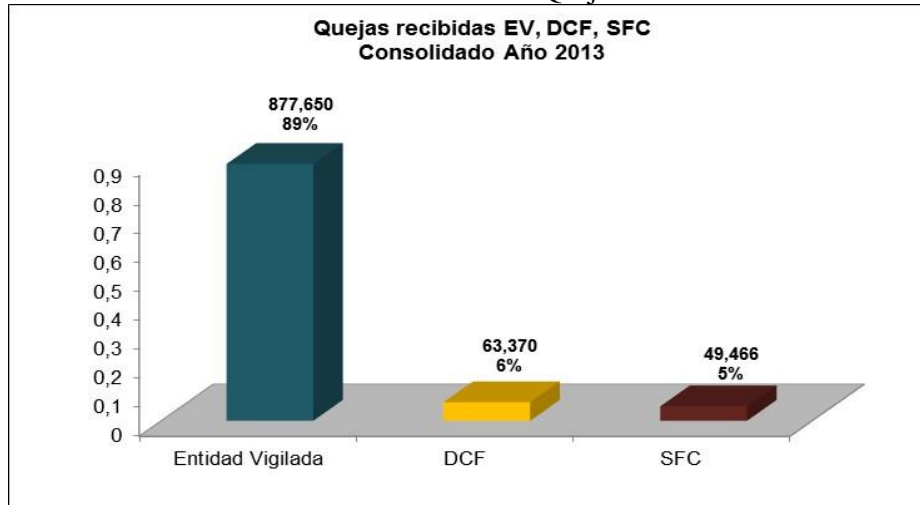
satisface) ante la Superintendencia Financiera de Colombia, que vale la pena recordar, es su Ente Regulador.

La Superintendencia Financiera de Colombia fue creada en 1923 cuando se produjeron una serie de reformas legislativas que buscaban desde ese entonces un fortalecimiento de los sectores económicos del país. En la Ley 51 de 1918 estableció que se inspeccionara y vigilara a los Bancos del país pero según un informe del Programa de Gestión Documental (PGD) de la Superfinanciera, en la práctica no se ejercía (Superfinanciera de Colombia, PGD, Enero, 2014)

Más adelante, en 1923, se puso en firme la Ley 45 de 1923 que ordenó más y mejor control sobre las entidades bancarias y sus relacionadas, tanto para sus dueños y accionistas, como para sus ahorradores y cliente, tipificando las actividades que estaban prohibidas para ambas partes, buscando preservar la estabilidad financiera y la confianza pública (Superfinanciera, 2004).

Por ser una entidad de control y vigilancia, la Superfinanciera periódicamente exige a sus entidades vigiladas, entre muchos otros reportes, que le den información acerca de las Quejas y Reclamos que sus usuarios le presentan a ella o a una figura llamada El Defensor del Consumidor Financiero que busca de manera imparcial resolver las quejas del cliente. Con el fin de ampliar un poco más la perspectiva de las fallas operativas que se traducen en inconformidades para los clientes, a continuación se muestra un cuadro resumen de las mismas en lo corrido del año 2013.

Gráfica 2. Cantidad de Quejas recibidas

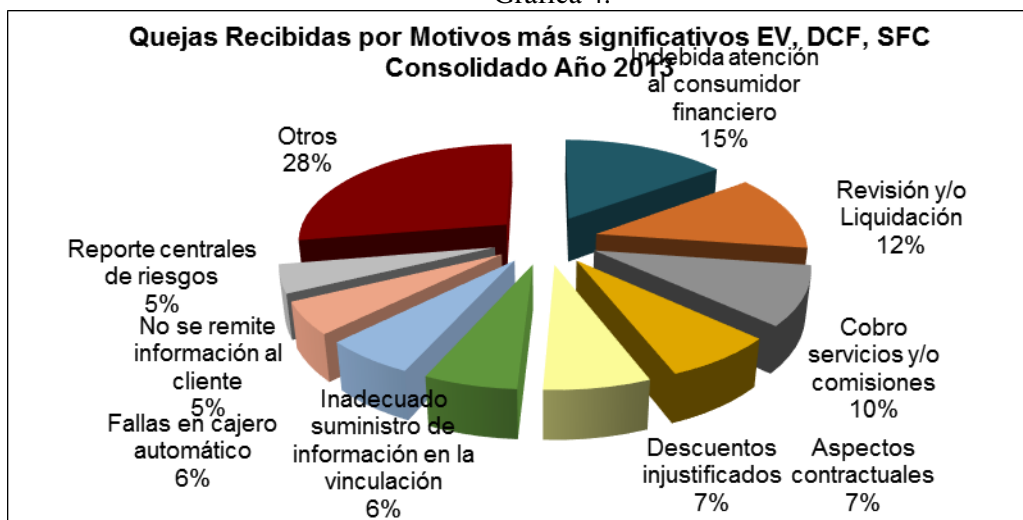


Fuente: Informe Superfinanciera (2013)

Se observa que durante el año 2013, el 89% de las quejas de los consumidores del Sistema Financiero, se radicaron ante la Entidad competente de la primera instancia por ser el canal de atención donde se presenta la falla generadora.

Al analizar los tipos de quejas que radican los clientes o usuarios, se observa:

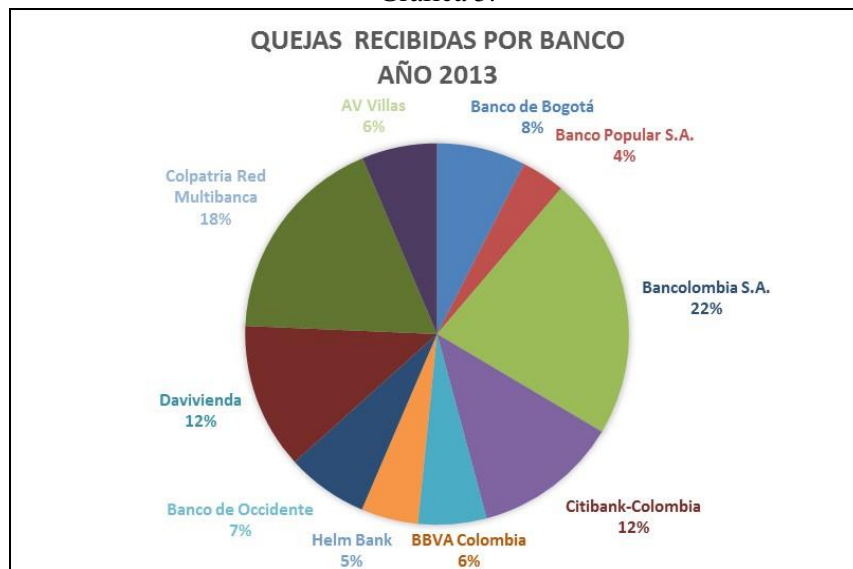
Gráfica 4.



Fuente: Informe Superfinanciera (2013)

Nótese que el tipo de quejas más recurrente está atado a la indebida atención que reciben los consumidores financieros con un 15%, sea porque el tiempo de espera en la fila para hacer alguna transacción o consulta y los errores operativos que conllevan a una Revisión y/o Liquidación de sus tasas de interés o de productos o servicios vendidos, que asciende a un 12%. En ambos casos se tratan de fallas en uno o varios procesos de una Entidad Bancaria.

Gráfica 5.

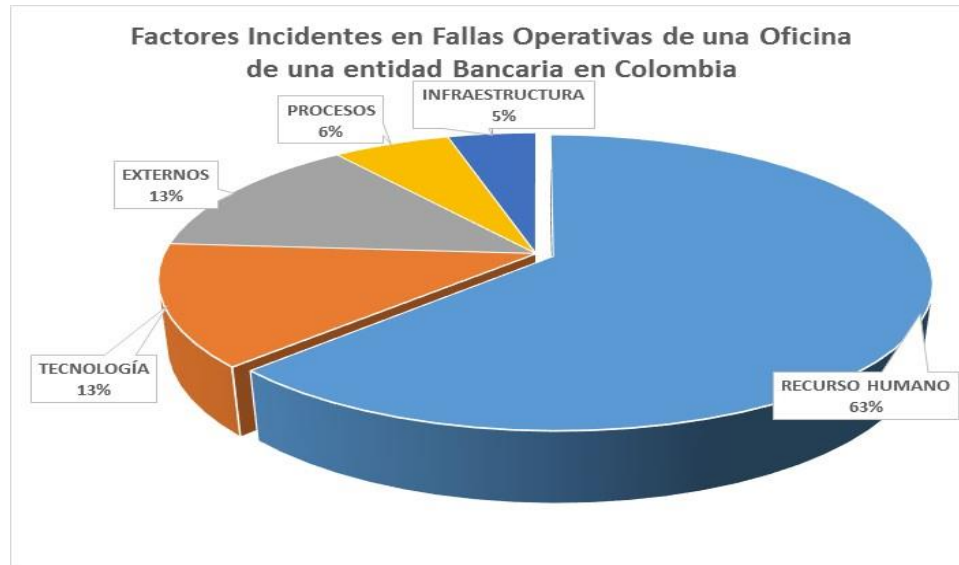


Construcción del autor. Fuente de datos: Superfinanciera (2013).

Cómo se puede ver, ninguna entidad bancaria vigilada por la Superfinanciera de Colombia se escapa de las fallas operativas y por ende se evidencian las repercusiones en los clientes que manifiestan sus molestias, inquietudes y demás solicitudes a través de una Queja o Reclamo. Esta situación, pese a ser controlada por los mismos establecimientos, deja ver que existen riesgos asociados a los procesos y por mucho que se fortalezcan con controles, de todas maneras se materializan y se deben asumir sus costos.

En la siguiente gráfica se podrá observar los factores que tienen incidencia en la ocurrencia de fallas operativas que conllevan a Quejas y Reclamos de los clientes originados desde una Oficina. Se observa una marcada participación del factor humano con una participación del 63%.

Gráfica 6.



Construcción del autor. Fuente de datos: Oficina de Entidad Bancaria (2014)

Las causas por las cuales un cliente presenta sus Quejas y Reclamos podrían ser alrededor de 130 en el canal de oficinas de la entidad bancaria en estudio (Autor, 2014). Sin embargo, buscando una mayor comodidad para el lector, solamente se relacionarán 28, equivalentes al 22% considerados por el ente, como las causas que mayor cantidad de reclamos les genera y sus factores.

Una causa puede ser producida por uno o más factores pero se escoge la más determinante en la causa generadora del riesgo.

Tabla 1. Causas más comunes de Reclamo en una Oficina Bancaria

DESCRIPCION DE LAS CAUSAS	FACTORES DE RIESGO
Abusar y/o apropiarse indebidamente de los recursos del cliente, aprovechándose de la antigüedad y pocos movimientos en los productos	RECURSO HUMANO
Asesorar de manera errada al cliente para cualquier tipo de novedad	RECURSO HUMANO
Asesorar erradamente la viabilidad de un crédito para la vinculación	RECURSO HUMANO
Atraco a la oficina cuando es vulnerable la custodia de efectivo	EXTERNOS
Brindar información errada de los procedimientos sobre productos o servicios que ofrece el Banco	RECURSO HUMANO
Brindar información errada y/o parcial al momento de atender las reclamaciones, quejas y/o solicitudes de servicio, generando insatisfacción al cliente	RECURSO HUMANO
Brindar información privilegiada de los clientes a personas no autorizadas (exceso de confianza) lo que implica violación a la reserva bancaria	RECURSO HUMANO
Contar con activos físicos deteriorados y/o en condiciones no aptas que puedan facilitar un accidente a los clientes, usuarios y/o funcionarios	INFRAESTRUCTURA
Desactualización o falta de información en la tabla de valores (tasas, costos y tarifas) visible hacia los clientes	RECURSO HUMANO
Desconocimiento de productos y/o servicios ofrecidos a los clientes	PROCESOS
Error en el análisis de las inconsistencias y/o datos suministrados y registrados en la totalidad de los campos diligenciados en el formulario	RECURSO HUMANO
Fallas en los aplicativos de consulta y novedad para la validación del cliente al momento de vincularlo y/o comunicaciones	TECNOLOGÍA
Fallas en los aplicativos para la validación del cliente al momento de las consulta y transacciones y/o comunicaciones	TECNOLOGÍA
Falta de claridad en la descripción u omitir un nivel de detalle al digitar la reclamación, queja y/o solicitudes de servicio frente a lo que el cliente solicita en el sistema	RECURSO HUMANO
Falta de conocimiento sobre los procedimientos de los productos del Banco (CDT's, Transferencias Internacionales, Cheques, Costos de la Transacciones, Reversiones y otros)	RECURSO HUMANO
Falta de conocimiento sobre los procedimientos de los productos y servicios del Banco	RECURSO HUMANO
Falta de información sobre costos y servicios de transacciones procesadas en oficina	PROCESOS
Fuga de información confidencial	RECURSO HUMANO
Inconsistencia entre el efectivo recibido y el valor registrado en los soportes de consignación	EXTERNOS
Inconsistencias del sistema al impedir que las operaciones terminen adecuadamente los procesos (Time Out, Error en Verificación Host, Movimiento ya Existe, Transacciones Duplicadas, entre otras)	TECNOLOGÍA
Incumplimiento en los procedimientos establecidos por el banco para dar cumplimiento al acuerdo de servicios	RECURSO HUMANO
Ofrecer información incompleta y/o incorrecta de manera que impida que sea cierta, suficiente, clara y oportuna (Costos, tarifas, características, beneficios, obligaciones, entre otras)	RECURSO HUMANO
Ofrecer un servicio inadecuado por falta de atención y/o actitud inadecuada en la prestación del servicio	RECURSO HUMANO
Pérdida de los documentos que no han sido aprobados o tramitados	RECURSO HUMANO
Recepción y verificación errada de documentación soporte requerida para la operación.	RECURSO HUMANO
Suplantación de clientes	EXTERNOS
Utilizar inapropiadamente las herramientas de consulta de información privilegiada de nuestros clientes, dadas por el Banco para el cumplimiento de las funciones	RECURSO HUMANO
Verificar de manera errada los datos suministrados en el cheque: fechas, diligenciamiento, valores, forma de pago, entre otros	RECURSO HUMANO

Construcción del autor. Fuente: Oficina Bancaria Local (2014).

Ahora bien, fruto de una investigación del autor con un Banco local, se listarán algunos de los controles que tiene la Entidad Financiera en Colombia para minimizar la materialización de sus riesgos en oficinas; que es tal vez el canal o medio que más genera Quejas y Reclamos.

Tabla 2. Controles de oficina de una entidad financiera.

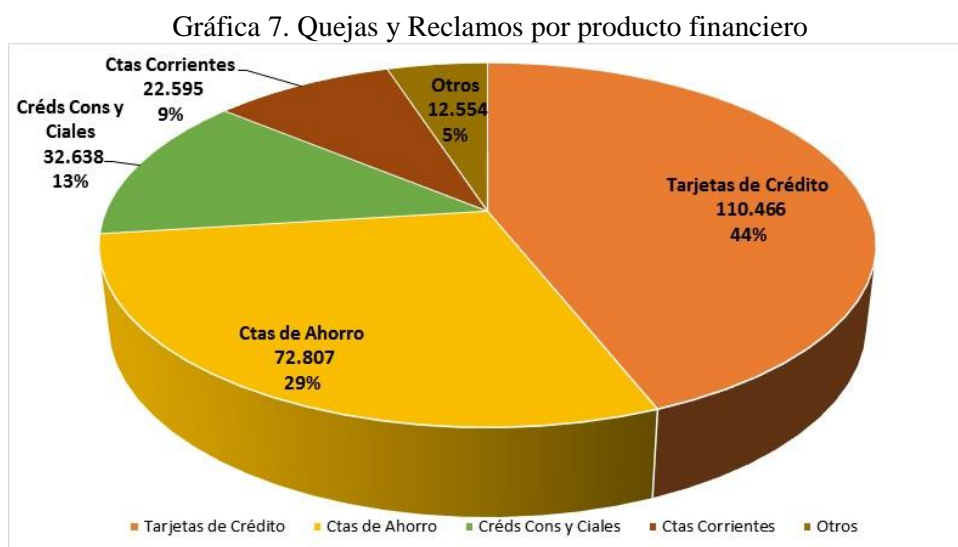
Descripción del Control	Forma	Periodicidad	Tipo de Control	Manuales Escritos?	Se entiende el control.	Calidad del control
Autenticar al cliente con las herramientas definidas por el banco.	M	C	Pr	SI	SI	AG
Capacitación de funcionarios buck up para cubrimiento de cargos	M	C	Pr	SI	SI	AG
Confirmar y verificar en CIM el ingreso, registro y timbre correcto de los diferentes convenios de recaudo empresarial soportados en el comprobante transaccional.	M	C	Pr	SI	SI	AG
Confirmar vía email, el acta de la destrucción de las tarjetas, según el procedimiento descrito en manuales.	M	P	Pr	SI	Pa	AG
Confrontar datos reales versus sistema por parte del Cajero antes de dar su clave de aceptación	M	C	Pr	SI	SI	AG
Confrontar manuales publicados en el Doc. Manager contra cualquier proceso, normas, productos o servicios del Banco	M	C	Pr	SI	SI	AG
Contar el efectivo inicial y compararlo con el sistema, así mismo cuando se envía a la transportadora de valores	M	C	Pr	SI	SI	AG
Cuadrar al final del día los títulos valores recibidos contra el sistema, para ser custodiados	M	C	Pr	SI	SI	AG
Cuadre al final de la jornada ante un faltante o sobrante, realizando el punteo de todas las transacciones con el fin de identificar una ausencia o doble abono del dinero	SA	C	De	SI	SI	BE
Cuadre diario de envío de la hoja de ruta y/o volante versus físico	SA	C	Pr	SI	SI	AG
Cuadre diario de notas crédito timbradas en caja.	SA	C	Pr	SI	SI	AG
Cuadre diario por parte del subdirector de los conceptos de reintegro de valores y no valores	SA	C	Pr	SI	SI	AG
Dar cumplimiento a los horarios de alistamiento y entrega de la tula	M	C	Pr	SI	SI	AG
Evaluaciones de capacitaciones frecuentes de los procedimientos, normas e instrucciones respecto a los productos de otras entidades del grupo.	M	C	Pr	SI	SI	AG
Evaluaciones de capacitaciones frecuentes del proceso de autenticación de los clientes, procedimientos, normas, productos y servicios del Banco	M	C	Pr	SI	SI	AG
M: Manual A: Automático SA: Semiautomático C: Continuo P: Periódico Pr: Preventivo Co: Correctivo D: Detectivo Pa: Parcial AG: Alto Grado BE: Bajo Error no relevante						

Construcción del autor. Fuente: Oficina Bancaria Local (2014).

Luego de realizar una breve reseña sobre El Riesgo Operativo, su relación con las Entidades Financieras Colombianas y en ellas, la incidencia de los Procesos que afectan directa o indirectamente a sus clientes y usuarios, se relacionaron las tipologías más destacadas dentro de

las Quejas y Reclamos que reciben las mismas. Aunque los Bancos y demás miembros del sector han venido realizando constantes mejoras en búsqueda de fortalecer los controles para minimizar el impacto de la materialización de riesgos, aún falta poco para llegar a un modelo efectivo que disminuya la afectación a sus clientes porque el mismo mercado en el que está inmerso, es bastante cambiante, inequitativo, desequilibrado e impredecible,

Hace poco la Superfinanciera (Octubre, 2014) publicó un informe en que el manifiesta que durante el segundo trimestre de 2014 el total de quejas en trámite de las entidades vigiladas y los defensores del consumidor financiero ascendió a 356,004. Cuyo 71% estaba a cargo de los establecimientos bancarios. Esas 251.060 quejas en trámite estaban distribuidas de acuerdo al tipo de producto, así:



Fuente de datos: Construcción del autor Oficina de Entidad Bancaria (2014)

Para disminuir la cantidad de Quejas y Reclamos que se han venido incrementando (Superbancaria, 2014) en lo corrido del año, se sugiere para todas las entidades poner en práctica un Modelo de Gestión que permita cumplir con la Normatividad Vigente y puede llegar a ser una herramienta efectiva para cualquier empresa que lo desee poner en práctica y sobre todo, que

busque disminuir la afectación a los clientes. Dicho modelo se denominará para efectos de este ensayo, Procedimientos y Metodologías para gestionar Riesgos Operativos que afectan a los clientes de una entidad financiera

La Gestión de Riesgos deberá ser un sistema metodológico y sistemático que partiendo de del deber de la Protección al Consumidor se pueden identificar, analizar, evaluar, controlar, monitorear y comunicar los riesgos asociados (Superbancaria, 2004) con cualquier actividad o tarea buscando obtener oportunidades de mejora, así como con la prevención o mitigación de los eventos que afecten al consumidor.

Modelo de Gestión de Riesgos SAC

En esta etapa el gestor de riesgo como conocedor de sus procesos efectúa un análisis a las actividades ejecutadas en el mismo e identifica y describe de forma detallada los Riesgos Operativos identificando aquellos que tienen impacto en el consumidor financiero.

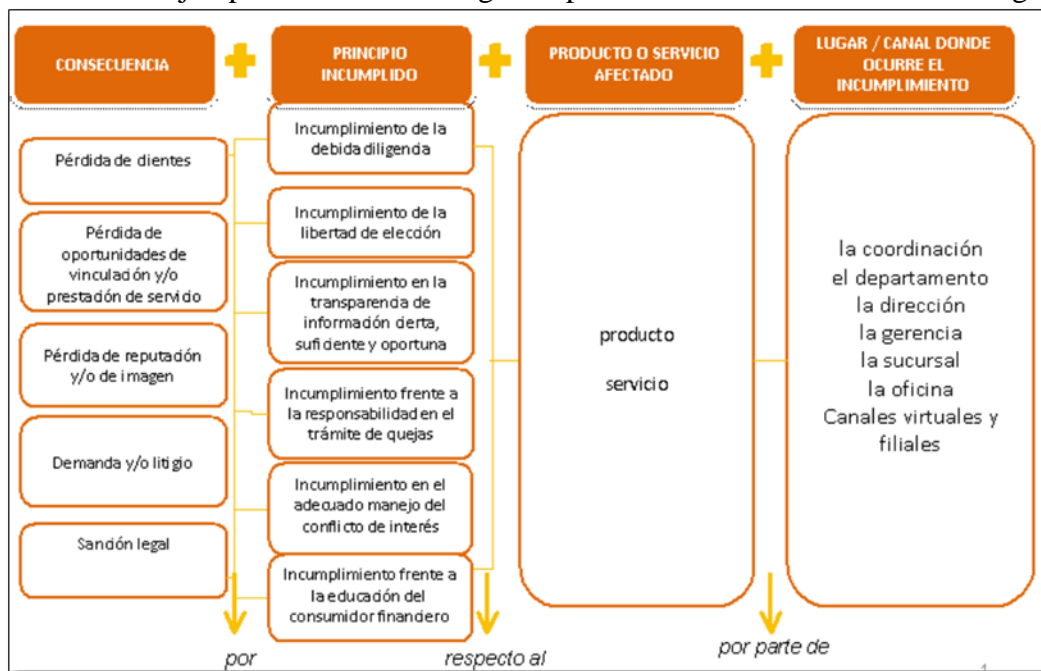
Gráfico 8. Identificación de Riesgos que afectan a Clientes



Fuente de datos: Entidad Bancaria en estudio (2014)

Seguidamente se redactan los riesgos a los que está expuestos el proceso de la Entidad Financiera, teniendo en cuenta que dentro de su descripción se deberán detallar las consecuencias (Pérdidas de clientes, Pérdida de oportunidades de Vinculación o prestación de servicios, Pérdida de reputación o imagen, Sanciones legales y Demandas o litigios) y cuál fue la afectación en el cliente cumpliendo con las predeterminadas por la norma, entre las que tenemos la Libertad de elección, Debida diligencia, Transparencia de información cierta, suficiente y oportuna, Responsabilidad en el trámite de quejas, Manejo adecuado de los conflictos de interés; Educación para el consumidor financiero. Así mismo, es recomendable determinar qué tipo de producto adquirido por el cliente se ve afectado en la materialización del Riesgo y el lugar donde se origina. Por ejemplo, Pérdida de Reputación o Imagen por Incumplimiento en la transparencia de Información cierta, suficiente y oportuna en la venta de un producto financiero en las oficinas a nivel nacional.

Gráfico 9. Ejemplo de estructura sugerida para estructurar el texto de un Riesgo



Fuente de datos: Entidad Bancaria en estudio (2014)

La entidad financiera debe determinar el nivel de riesgo aceptable relacionado con los clientes, basado en el cumplimiento de las Estrategias y Objetivos de la misma. Para definir en qué nivel están ubicados los riesgos, a juicio de expertos se analiza la probabilidad de ocurrencia y la severidad que pueda tener la materialización de los riesgos identificados y de acuerdo con la medición dada, éstos se deben ubicar dentro de las zonas del Mapa de Riesgos de la cual, se hablará más adelante. La evaluación de los riesgos se realiza antes de controles que tiene el proceso de la entidad (inherente) y después de controles (Residual).

Cálculo del Riesgo Inherente

El paso a seguir en esta etapa es la calificación del Riesgo Inherente, el cual hace referencia al nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles; que se supone, lo deben disminuir. Para su medición se tienen en cuenta dos variables, la probabilidad de ocurrencia y la severidad que represente para la entidad en caso de su materialización; ambos medidos en términos de un mes. Para esta actividad es indispensable tener presente la frecuencia y la severidad que hayan tenido las causas originadoras del riesgo.

Probabilidad de Ocurrencia y Severidad o Impacto

Ahora bien, al hablar de Probabilidad y Severidad, se podría entender la primera, como la posibilidad de que el evento de riesgo pueda materializarse en un período de tiempo, generalmente al mes que se generan a partir de las operaciones o trámites realizados por la entidad. La probabilidad del evento puede ser ocasional, moderado, frecuente y muy frecuente.

La segunda sería entonces el efecto que puede tener el riesgo una vez se materialice en el término de un mes, sin tener en cuenta el efecto de los controles. Este deberá ser medido a partir de tres frentes: nivel de cumplimiento legal, nivel de conciliación y entendimiento de quejas y reclamos y, finalmente, nivel de transparencia y simetría de la información. La calificación del impacto podrá ser menor, moderado, importante y catastrófico. Por ejemplo, se puede hallar que un Riesgo Inherente identificado en el área, sea probable de que ocurra muy frecuentemente pero su severidad es menor y por lo tanto la calificación para éste riesgo sería MEDIO.

De esta manera se podrían presentar las siguientes calificaciones:

Tabla 3. Calificaciones Sugeridas de Riesgo Inherente

PROBABILIDAD	SEVERIDAD	VALOR EN RIESGO
MUY FRECUENTE	MENOR	MEDIO
MUY FRECUENTE	MODERADO	ALTO
MUY FRECUENTE	IMPORTANTE	CRITICO
MUY FRECUENTE	CATASTROFICO	CRITICO
FRECUENTE	MENOR	MEDIO
FRECUENTE	MODERADO	MEDIO
FRECUENTE	IMPORTANTE	ALTO
FRECUENTE	CATASTROFICO	CRITICO
MODERADO	MENOR	BAJO
MODERADO	MODERADO	MEDIO
MODERADO	IMPORTANTE	MEDIO
MODERADO	CATASTROFICO	ALTO
OCASIONAL	MENOR	BAJO
OCASIONAL	MODERADO	BAJO
OCASIONAL	IMPORTANTE	MEDIO
OCASIONAL	CATASTROFICO	ALTO

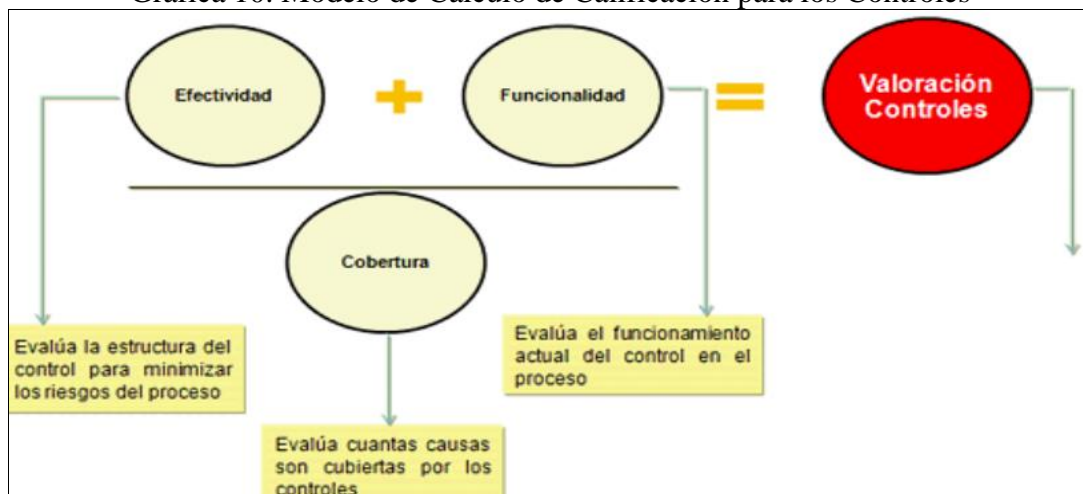
Fuente: Propuesta del Autor basado en calificaciones de Riesgos Inherentes SAC

Determinación de Controles

Para evitar o disminuir la severidad o probabilidad de ocurrencia que pueda tener una entidad financiera con la materialización de sus riesgos, se deben definir acciones las cuales estén encaminadas a mitigar, transferir o aceptar los mismos. Estas acciones son llamadas controles. Es muy importante que todos los funcionarios de la Organización estén concientizados de su rol en la cultura de la Gestión del Riesgo y por ende velen por ejecutar y controlar eficazmente los controles de un Proceso, sea que afecten o no a clientes.

Los controles también deberán ser calificados numéricamente. Tanto su Efectividad y Funcionalidad. La primera evalúa la estructura del Control para minimizar los riesgos del Proceso y la segunda califica el funcionamiento actual del control. Otro ítem importante es el cobertura de los controles, que evalúa cuántas causas cubre. A modo ilustrativo tenemos la siguiente propuesta. Es importante recordar que se deben colocar pesos porcentuales a los resultados de la Efectividad, Funcionalidad y Cobertura.

Gráfica 10. Modelo de Cálculo de Calificación para los Controles



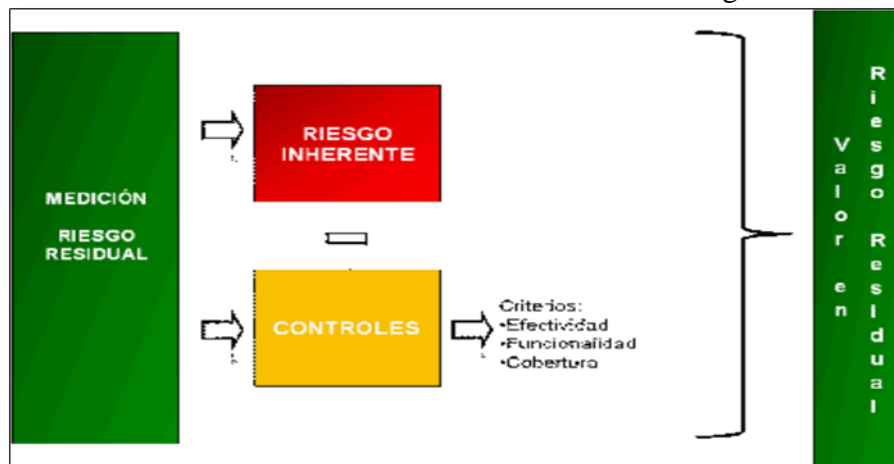
Fuente: Propuesto por el Autor.

Para consolidar la calificación de los controles, es muy importante tener algunos criterios a evaluar junto con lo visto anteriormente, su forma, periodicidad, evidencia, según su ejecución, Propósito, Tipo de Control.

Medición del Riesgo

Esta etapa hace referencia a la medición del riesgo resultante después de aplicar los controles implementados o existentes.

Gráfica 11. Resumen de Medición del Riesgo



Fuente: Elaborado por el Autor.

Esta actividad es una de las más importantes para mantener la buena gestión del riesgo. Para ello, el área junto con los responsables de la Gestión del Riesgo Operativo de la Entidad Financiera, efectuarán una revisión de los riesgos identificados en la matriz de riesgos SAC, labor que se realizará ante la ocurrencia de eventos o según la criticidad del riesgo identificado; así mismo se hará seguimiento a los definidos para cada riesgo.

Los usuarios de este Modelo propuesto deberán hacer seguimiento a los riesgos periódicamente y unificarlos en una base de datos o Matriz de Riesgos, teniendo en cuenta los eventos o Quejas y Reclamos que se presentan periódicamente. También se recomienda establecer algunos indicadores descriptivos y prospectivos para evidenciar los potenciales hechos o situaciones que puedan afectar la debida atención y protección a los clientes, a través de metodologías y herramientas tecnológicas velando porque los controles funcionan en forma oportuna, efectiva y eficiente. Es recomendable generar estadísticas sobre tipologías de quejas y cualquier otro tipo de reclamos de origen judicial o administrativo.

La Gestión del Riesgo Operativo y su relación con el Control Interno

Considerando que el Sistema de Control Interno (SCI) tiene un cubrimiento integral sobre todos los procesos, es necesario que la Gestión del Riesgo Operativo esté plenamente alineado con los principios, lineamientos generales, políticas y procedimientos establecidos para este propósito.

Con el propósito de mitigar el Riesgo Reputacional y demás situaciones que pueden desencadenar la insatisfacción de los consumidores financieros, se requiere la valoración de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de las consecuencias que representan para la Entidad Financiera. Esto se logra mediante la identificación de cada una de las causas originadoras de los riesgos y se deben establecer controles que guarden una equilibrada relación Beneficio/Costo para obtener un riesgo residual tolerable. Como el riesgo es dinámico, la gestión de los mismos

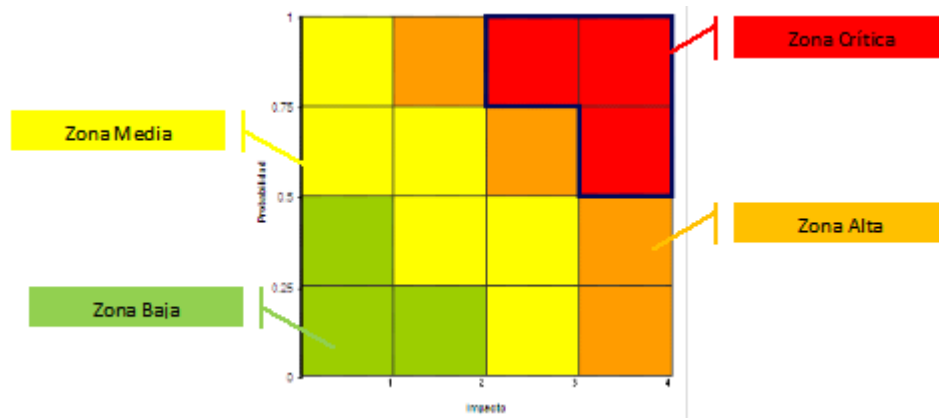
demanda una permanente ejecución del proceso de identificación, medición, control y monitoreo, asegurando razonablemente la debida atención de los clientes y usuarios.

Los controles establecidos para mitigar los riesgos que afectan la debida atención de los consumidores financieros deben ser documentados de forma clara y precisa.

Niveles de Aceptación del Riesgo

Como lo manifiesta un autor acerca del uso del Mapa de Calor en la Gestión de Riesgos Operativos es indispensable cuantificar el nivel de exposición de la empresa; para ello se hace una medición de los principales riesgos en función de la Probabilidad de ocurrencia y el Impacto (Ospina, 2014).

El Mapa de Calor muestra gráficamente la distribución de los riesgos identificados en cuatro zonas de calor que miden la severidad de la exposición a cada uno de los riesgos identificados después aplicar los controles distribuidos en cuatro zonas:



Gráfica 12. Mapa de Calor por zonas

Fuente: Sugerido con base en información suministrada por la Entidad Bancaria en estudio (2014)

Si luego de consolidar todos los riesgos de la Entidad Financiera, existen algunos que se ubican en la zona Crítica-Alta, se considera inaceptable, los riesgos ubicados en esta zona deben tratarse de manera inmediata mediante planes de acción e implementación de controles fuertes tendientes a que el nivel de severidad de la exposición al riesgo disminuya y se ubique en una zona aceptable.

Cuando existan riesgos que se ubiquen en la zona Media podrán ser aceptables para el banco y su mantenimiento está determinado por el buen tratamiento dado a los mismos, para dichos riesgos se deben monitorear los controles para que mantengan su efectividad e impidan el desplazamiento a la zona alta o crítica. Así mismo cuando se relacionen la Zona Baja son ampliamente aceptables y se consideran, en general, insignificantes y adecuadamente controlados. Sin embargo, estos riesgos deben ser monitoreados para evitar que se desplacen a zonas de mayor riesgo.

De esta manera se recomienda poner en práctica el Modelo de Gestión de Riesgo Operativo propuesto para disminuir la afectación a los clientes de una Entidad Financiera. Se tiene claro entonces que primero se listan los riesgos, se califican cualitativa y cuantitativamente determinando de igual manera sus causas originadoras y para evitarlas la Entidad deberá tener definidos unos procesos que sean efectivos y estén documentados para establecer responsabilidades de ejecución y supervisión.

Los procesos por muy sólidos o controlados que estén, siempre estarán expuestos a los riesgos y con mayor razón en una entidad financiera de Colombia o cualquier parte del mundo. Por ello es determinante calificar la probabilidad de ocurrencia e impacto de su materialización.

Es recomendable tanto por la norma como por este autor, llevar una base de datos que contenga las quejas y reclamos que se presentan históricamente como evidencias del resultado de la materialización de los riesgos y poder hacer análisis acertados de las fallas de los procesos que las generaron y corregirlas efectivamente. Son los resultados de dicha tarea los que demuestran también a la Alta Gerencia que la excelente Gestión del Riesgo Operativo es una herramienta eficaz para la Organización ayudando a disminuir las pérdidas monetarias o de cualquier otro tipo que afecten reputacional, legal o económicamente a la Entidad Financiera.

Referencias

Chávez, Jose y Núñez José (2010). “Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo”. Revista Análisis Económico No. 58, vol. XXV.

Jiménez, Enrique y Martín Jose (2013) “El nuevo acuerdo de Basilea y la Gestión del Riesgo Operacional”. Universia Bussines Review.

N.N. (*null value*), (1999). Rumores que Mata. *Diario El Tiempo. Sección Otros*.

Eurasquin, O. (2008). Antecedentes del caso Barings Bank, [blogspot].
Recuperado de baringsbank.blogspot.com

Basilea II, BIS Organization, Retrieved (2013). Recuperado de: www.bis.org

Superintendencia Financiera de Colombia, (2006) Circular Externa 048 de 2006. (2006)
Recuperado de: www.superfinanciera.gov.co

Superintendencia Financiera de Colombia, (2014) Programa de Gestión Documental – PGD, (2014). Recuperado de: www.superfinanciera.gov.co

Ospina, Oscar. “Gráficos Excel – Gráfico de Dispersión, Mapa de Calor. Parte 1. (2014)