



BANCO CENTRAL  
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

# **LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS**

-Última comunicación incorporada: "A" 4854

**Texto ordenado al 20/10/2008**



B.C.R.A.	TEXTO ORDENADO ACTUALIZADO DE LAS NORMAS SOBRE "LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS"
----------	---

-Índice-

Sección 1. Conceptos.

- 1.1. Riesgo operacional.
- 1.2. Gestión del riesgo operacional.
- 1.3. Eventos de pérdida.

Sección 2. Responsabilidades y estructura para la gestión del riesgo operacional.

- 2.1. Directorio.
- 2.2. Gerencia General o autoridad equivalente.
- 2.3. Gerencias.
- 2.4. Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable.

Sección 3. Etapas del proceso de gestión del riesgo operacional.

- 3.1. Identificación y evaluación.
- 3.2. Seguimiento.
- 3.3. Control y mitigación.

Sección 4. Disposiciones Transitorias.

- 4.1. Cronograma de implementación.

Tabla de correlaciones



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 1. Conceptos.

Las entidades financieras deberán implementar un sistema para gestionar el riesgo operacional como una disciplina integral y separada de los restantes riesgos, el cual deberá ser proporcional a las dimensiones de la entidad y a la complejidad de sus operatorias.

### 1.1. Riesgo operacional.

Se entiende por riesgo operacional -concepto que incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y reputacional-, al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos.

El riesgo legal, que puede verificarse en forma endógena o exógena a la entidad financiera, comprende, entre otros aspectos, la exposición a sanciones, penalidades u otras consecuencias económicas y de otra índole por incumplimiento de normas y obligaciones contractuales.

Se entiende por riesgo estratégico al procedente de una estrategia de negocios inadecuada o de un cambio adverso en las previsiones, parámetros, objetivos y otras funciones que respaldan esa estrategia.

Por su parte, el riesgo reputacional se refiere a la posibilidad de que se produzca una pérdida debido, entre otros casos, a la formación de una opinión pública negativa sobre los servicios prestados por la entidad financiera -fundada o infundada-, que fomente la creación de una mala imagen o un posicionamiento negativo de los clientes, que conlleve a una disminución del volumen de clientes, a la caída de los ingresos, de los depósitos, etc.

Cada entidad podrá adoptar a su criterio una definición de riesgo operacional mas amplia, adecuándola a su realidad y necesidades, siempre que, como mínimo, se incluyan los conceptos contemplados precedentemente.

### 1.2. Gestión del riesgo operacional.

Se entiende por gestión del riesgo operacional a la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de este riesgo.

Las entidades financieras deberán evaluar su vulnerabilidad ante la ocurrencia de los eventos, para así comprender mejor su perfil de riesgo operacional y, en su caso, adoptar las medidas correctivas de las políticas que sean pertinentes.

El sistema para la gestión del riesgo operacional comprende las políticas, procedimientos y estructuras con que cuenta la entidad financiera para su adecuada gestión.



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 1. Conceptos.

### 1.3. Eventos de pérdida.

Se indica a continuación la lista taxativa de las categorías -a los fines de las presentes disposiciones- para la clasificación de los de eventos de pérdida derivados del riesgo operacional, incluyendo algunos ejemplos de los conceptos que integrarían cada una de ellas:

- 1.3.1. Fraude interno: información falsa sobre posiciones -propias o de clientes-, robos por parte de empleados, utilización de información confidencial de la entidad financiera en beneficio del empleado, etc.
- 1.3.2. Fraude externo: robo, falsificación, daños por intromisión en los sistemas informáticos, etc.
- 1.3.3. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo: reclamos de indemnizaciones por parte de los empleados, infracciones a las normas laborales de seguridad e higiene, de discriminación, responsabilidades generales, etc.
- 1.3.4. Prácticas con los clientes, productos y negocios: abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas de la entidad financiera, lavado de dinero, venta de productos no autorizados, etc.
- 1.3.5. Daños a activos físicos derivados de: actos de terrorismo y vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.
- 1.3.6. Alteraciones en la actividad y fallas tecnológicas: fallas del hardware o del software, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios públicos, etc.
- 1.3.7. Ejecución, gestión y cumplimiento del plazo de los procesos: errores en la introducción de datos, fallas en la administración de garantías, documentación jurídica incompleta, concesión de acceso no autorizado a las cuentas de los clientes, litigios con proveedores, etc.

Un mismo evento de pérdida no podrá registrarse en mas de una de las categorías mencionadas precedentemente.



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 2. Responsabilidades y estructura para la gestión del riesgo operacional.



Corresponderá a cada entidad implementar una administración eficiente del riesgo operacional, considerando los lineamientos que se exponen a continuación y teniendo en cuenta las dimensiones de la entidad y la complejidad de sus operatorias.

El Directorio y el Gerente General -o autoridades equivalentes- y, en su caso, el nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del cual dependa la unidad encargada de la gestión del riesgo operacional o persona responsable, las Gerencias y la Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable, deberán evidenciar alto grado de compromiso tendiente a mantener una sólida cultura de la gestión del riesgo operacional en la cual las actividades relacionadas con ese riesgo formen parte de los procesos diarios de la entidad financiera.

### 2.1. Directorio.

El Directorio, o autoridad equivalente de la entidad financiera -Consejo de Administración, en el caso de entidades financieras cooperativas, o funcionario local de mayor jerarquía si se trata de sucursales de entidades financieras del exterior-, será responsable de que la entidad cuente con una estrategia adecuada para la gestión del riesgo operacional. Para ello deberá:

- 2.1.1. Aprobar el sistema que se utilizará para la gestión del riesgo operacional cuya periodicidad mínima de revisión será anual o cada vez que se produzcan, a juicio de la entidad, hechos o situaciones de relevancia vinculadas con este riesgo, los cuales deberán ser puestos en conocimiento de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias,
- 2.1.2. Tener un claro conocimiento de los procedimientos desarrollados a efectos de gestionar el riesgo operacional y su grado de cumplimiento. Para ello deberá recibir, como mínimo semestralmente, información suficiente que permita analizar el perfil de riesgo operacional general de la entidad financiera y verificar las implicancias estratégicas y sustanciales para su actividad,
- 2.1.3. Asegurar que el sistema para la gestión del riesgo operacional esté sujeto a un proceso de auditoría interna -área que no será responsable de su gestión- que contemple una adecuada cobertura y profundidad de las revisiones y la adopción oportuna de medidas correctivas por parte de las áreas auditadas,
- 2.1.4. Aprobar políticas de difusión del sistema de gestión del riesgo operacional y de capacitación, dirigidas a todas las áreas y funcionarios de la entidad financiera,
- 2.1.5. Establecer políticas para la gestión de los riesgos operacionales derivados de las actividades subcontratadas y de los servicios prestados por los proveedores,
- 2.1.6. Aprobar una política para la difusión a terceros de la información que corresponda sobre el sistema de gestión del riesgo operacional. El contenido de dicha información y sus características serán proporcionales al volumen, complejidad y perfil de riesgo de las operaciones de la entidad financiera,
- 2.1.7. Garantizar que la entidad cuente con personal técnicamente calificado, así como también con los recursos necesarios para la gestión del riesgo operacional, y
- 2.1.8. Verificar que los encargados de esa gestión -Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable, conforme el punto 2.4.- no desarrollen otras tareas en áreas que puedan generar conflictos de intereses con su función.

Versión: 2a.	COMUNICACIÓN "A" 4854	Vigencia: 20/10/2008	Página 1
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 2. Responsabilidades y estructura para la gestión del riesgo operacional.



## 2.2. Gerencia general o autoridad equivalente.

- 2.2.1. Será la responsable de la implementación, reporte y control de los procesos y procedimientos para la puesta en práctica y funcionamiento del sistema de gestión aprobado por el Directorio de la entidad -o autoridad equivalente-. Ese sistema será aplicado en forma consistente en toda la entidad financiera, debiendo todos los niveles de la organización comprender sus responsabilidades con respecto a la administración de este riesgo.
- 2.2.2. Será la encargada de que existan procesos y procedimientos aplicables a cada unidad de negocio, destinados a la gestión del riesgo operacional de los productos, actividades, procesos y sistemas de la entidad financiera.
- 2.2.3. Deberá establecer líneas claras de autoridad, responsabilidad y comunicación con las distintas gerencias para fomentar y mantener la asunción de responsabilidades.
- 2.2.4. Asegurará la existencia de recursos suficientes para la realización de una gestión eficaz del riesgo operacional.
- 2.2.5. Deberá evaluar si el proceso de vigilancia gerencial se adapta a los riesgos inherentes a las políticas de cada unidad de negocio.
- 2.2.6. Recibirá informes de la Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable y, en su caso, del nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del cual dependa esa unidad o persona, relacionados con los resultados de la ejecución de los procesos y procedimientos, la detección de las posibles deficiencias que se produzcan en las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional y las pertinentes propuestas para su corrección. La entidad financiera establecerá la periodicidad de los citados informes de acuerdo con su tamaño, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones.
- 2.2.7. Informará al Directorio -o autoridad equivalente-, como mínimo semestralmente, sobre los principales aspectos relacionados con la gestión del riesgo operacional.

## 2.3. Gerencias.

Las gerencias serán responsables de aplicar, en las distintas unidades de negocios -según su ámbito de competencia- los procesos y procedimientos concretos conforme el sistema definido para la gestión del riesgo operacional, debiéndose asegurar que tanto los procedimientos como los controles sean adecuados y efectivos en el ámbito que se apliquen.

Asimismo, informarán a la Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable acerca de los resultados de la ejecución de los procesos y procedimientos, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su tamaño, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones.

Versión: 2a.	COMUNICACIÓN "A" 4854	Vigencia: 20/10/2008	Página 2
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 2. Responsabilidades y estructura para la gestión del riesgo operacional.



#### 2.4. Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable.

La estructura de la unidad encargada de la gestión del riesgo operacional contemplará las siguientes características:

- 2.4.1. Se adecuará al tamaño de la institución, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y a la magnitud de sus operaciones.
- 2.4.2. Deberá depender funcionalmente de la Gerencia General -o autoridad equivalente- o de un nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos que reporte a esa Gerencia.
- 2.4.3. No podrá estar a cargo de la auditoría interna, área que no obstante ello podrá aportar sus conocimientos para el desarrollo del sistema de gestión de riesgo operacional y para la constante mejora de su administración, admitiéndose que inicialmente colabore hasta el momento de su efectiva implementación conforme la Sección 4.
- 2.4.4. Podrá involucrar a personal de otras áreas siempre que las responsabilidades asignadas no impliquen conflictos de intereses en función de las respectivas incumbencias.
- 2.4.5. Existirá independencia entre la unidad o persona responsable de la gestión del riesgo operacional y las unidades de negocio involucradas, así como una clara delimitación de funciones, responsabilidades y perfil de puestos en todos sus niveles.
- 2.4.6. Deberá articular los principales procesos que la entidad financiera necesite para gestionar el riesgo operacional, adoptando los mecanismos que permitan una comunicación, interacción y coordinación efectiva con los responsables de los otros riesgos -que tenga la entidad conforme sus definiciones y los requerimientos del Banco Central de la República Argentina- y de los responsables de contratar servicios externos.
- 2.4.7. Recibirá de las Gerencias informes con los resultados de la ejecución de los procesos y procedimientos, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su tamaño, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones.
- 2.4.8. Informará a la Gerencia General o, en su caso, al nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del que dependa, la detección de las posibles deficiencias que se produzcan en la aplicación de las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional y las pertinentes propuestas para su corrección, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su tamaño, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones.

Versión: 2a.	COMUNICACIÓN "A" 4854	Vigencia: 20/10/2008	Página 3
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 3. Etapas del proceso de gestión del riesgo operacional.

Una gestión efectiva de este riesgo contribuirá a prevenir la ocurrencia de futuras pérdidas derivadas de eventos operativos. Consecuentemente, las entidades financieras deberán gestionar el riesgo operacional inherente a sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes; además, en forma previa a un lanzamiento o presentación de nuevos productos, inicio de actividades, puesta en marcha de procesos o sistemas, también deberán comprobar que se evalúa adecuadamente su riesgo operacional inherente.

El proceso de gestión del riesgo operacional comprenderá las etapas que se describen a continuación.

### 3.1. Identificación y evaluación.

Para la identificación del riesgo operacional, se tendrán en cuenta factores internos -tales como, la estructura de la entidad financiera y la naturaleza de sus actividades- y externos -tales como, cambios en el sector y avances tecnológicos-, que pudieran afectar el desarrollo de los procesos e influir negativamente en las proyecciones realizadas conforme las estrategias de negocios definidas por la entidad financiera.

Las entidades financieras utilizarán datos internos, debiendo establecer un proceso para registrar y consignar en forma sistemática la frecuencia, severidad, categorías y otros aspectos relevantes de los eventos de pérdida por riesgo operacional.

La registración de esos eventos contribuirá a reducir los incidentes, las pérdidas y a mejorar la calidad del servicio y de los productos.

El proceso de recolección de datos deberá ser acompañado de una política de incentivos que permita fomentar su registración, promoviendo de este modo una cultura organizacional para el reporte de tales datos y de controles que contribuyan a la verificación de su consistencia e integridad.

Entre las herramientas que las entidades deben utilizar para identificar y evaluar sus riesgos operacionales pueden destacarse:

- 3.1.1. auto-evaluación del riesgo operacional: proceso interno que conlleva la utilización de listas de control o de grupos de trabajo para identificar fortalezas y debilidades del entorno de riesgo operacional,
- 3.1.2. asignación de riesgos -o "mapeo de riesgos"-: permite agrupar por tipo de riesgo a las diferentes unidades de negocio, funciones organizativas o procesos, y
- 3.1.3. indicadores de riesgo: parámetros -tales como, el número de operaciones fallidas, las tasas de rotación del personal y la frecuencia y/o gravedad de los errores- definidos y medidos periódicamente por las entidades financieras. Estos indicadores deberán reflejar las fuentes potenciales del riesgo operacional, tales como, una expansión acelerada, el lanzamiento de nuevos productos, la rotación del personal, interrupciones en las operaciones o en los sistemas, etc.



### 3.2. Seguimiento.

Las entidades financieras deberán contar con un proceso de seguimiento eficaz a los efectos de facilitar la rápida detección y corrección de las posibles deficiencias que se produzcan en sus políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operacional. Este proceso deberá insertarse en las actividades habituales de la entidad financiera.

Versión: 1a.	COMUNICACIÓN "A" 4793	Vigencia: 14/04/2008	Página 1
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 3. Etapas del proceso de gestión del riesgo operacional.

Además del seguimiento de los eventos de pérdidas operativas, las entidades financieras deberán verificar la evolución de los indicadores a los fines de reformularlos en función de la naturaleza de los eventos de pérdida producidos.

La unidad o persona responsable encargada de la gestión del riesgo operacional deberá remitir al Gerente General -o autoridad equivalente- o, en su caso, al nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del cual dependa, con la periodicidad que la entidad financiera establezca de acuerdo con su tamaño, la naturaleza y complejidad de sus productos y procesos y con la magnitud de sus operaciones, informes vinculados a los resultados del seguimiento realizado y las pertinentes propuestas de corrección en los procesos y procedimientos.

Los informes mencionados precedentemente, una vez analizados por la Gerencia General y aprobadas las correcciones pertinentes, se distribuirán entre los niveles gerenciales correspondientes y las áreas de la entidad financiera que pudieran verse afectadas, a fin de que adopten esas medidas correctivas para asegurar una gestión eficaz del riesgo operacional.



### 3.3. Control y mitigación.

Las entidades deberán establecer procesos y procedimientos de control y contar con un sistema que asegure el cumplimiento de las políticas internas reexaminando con una frecuencia mínima anual las estrategias de control y reducción de riesgos operacionales, debiendo realizar los ajustes que pudieran corresponder.

A los efectos de reducir la exposición a los riesgos operacionales significativos, podrán utilizarse herramientas o programas de cobertura de riesgo como por ejemplo las pólizas de seguro, las cuales deberán ser usadas como complemento de las medidas de control interno adoptadas para esos riesgos, pero no serán consideradas sustitutos de la gestión del riesgo operacional.

El Directorio, el Gerente General -o autoridades equivalentes- y, en su caso, el nivel funcional con capacidad decisoria en materia de gestión de riesgos del cual dependa la Unidad de Riesgo Operacional o persona responsable, deberán evidenciar alto grado de compromiso tendiente a mantener una sólida cultura de control interno, en la cual las actividades relacionadas con el control del riesgo operacional formen parte de los procesos diarios de la entidad financiera.

Las entidades financieras deberán contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, acordes al tamaño y complejidad de sus operaciones, que aseguren la prosecución de su capacidad operativa y la reducción de las pérdidas en caso de interrupción de la actividad. Para ello, deberán identificar sus procesos más críticos -incluidos aquellos dependientes de terceras partes- y mecanismos alternativos, a los efectos de reanudar el servicio en caso de su interrupción.

Las entidades periódicamente deberán comprobar la eficacia de sus planes de recuperación y de continuidad del negocio mediante su puesta a prueba, verificando que sean acordes con las operaciones y estrategias de negocio.

En relación con los aspectos vinculados a la tecnología informática, resultarán de aplicación las normas sobre "Requisitos mínimos de gestión, implementación y control de los riesgos relacionados con tecnología informática, sistemas de información y recursos asociados para las entidades financieras".

Versión: 2a.	COMUNICACIÓN "A" 4854	Vigencia: 20/10/2008	Página 2
--------------	-----------------------	-------------------------	----------



B.C.R.A.	LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS
	Sección 4. Disposiciones transitorias.

#### 4.1. Cronograma de implementación.

El sistema de gestión del riesgo operacional deberá implementarse según el siguiente cronograma:

- 4.1.1. Desde el 14/04/2008 hasta el 31.7.08: establecimiento y aprobación por parte del Directorio -o autoridad equivalente- de los lineamientos generales -estrategias y políticas- que contendrá el sistema de gestión del riesgo operacional.
- 4.1.2. Desde el 1.8.08 hasta el 31.12.08: definición y documentación -por parte de la Gerencia General o autoridad equivalente- de los procesos y procedimientos involucrados y de la estructura funcional necesaria para la gestión del riesgo operacional.
- 4.1.3. Desde el 1.1.09 hasta el 31.12.09: tareas necesarias tendientes a la implementación plena del sistema de gestión del riesgo operacional conforme al siguiente detalle:
  - 4.1.3.1. Hasta el 31.8.09: para los procesos críticos, y
  - 4.1.3.2. Hasta el 31.12.09: para la totalidad de los procesos.



B.C.R.A.	<b>ORIGEN DE LAS DISPOSICIONES INCLUIDAS EN EL TEXTO ORDENADO DE LAS NORMAS SOBRE “LINEAMIENTOS PARA LA GESTION DEL RIESGO OPERACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS”</b>
----------	--

TEXTO ORDENADO			NORMA DE ORIGEN				Observaciones
Sección	Punto	Párrafo	Com.	Cap.	Punto	Párrafo	
1.	1.1.		“A” 4793				
	1.2.		“A” 4793				
	1.3.		“A” 4793				
2.		1°	“A” 4793				
		2°	“A” 4793				Según Com. “A” 4854
	2.1.		“A” 4793				
	2.2.		“A” 4793				Según Com. “A” 4854
	2.3		“A” 4793				
	2.4.		“A” 4793				Según Com. “A” 4854
3.	3.1.		“A” 4793				
	3.2.		“A” 4793				Según Com. “A” 4854
	3.3.		“A” 4793				Según Com. “A” 4854
4.	4.1.		“A” 4793				

## Comunicaciones que componen el historial de la norma

Últimas modificaciones:

20/10/08: "A" 4854

Últimas versiones de la norma - Actualización hasta:

19/10/08:

Texto base:

Comunicación "A" 4793: Circular RUNOR 1 – 853. Lineamientos para la gestión del riesgo operacional en las entidades financieras. Texto ordenado.

Comunicaciones que dieron origen y/o actualizaron esta norma:

"A" 4854: Circular RUNOR 1 - 865. Lineamientos para la gestión del riesgo operacional en las entidades financieras. Dependencia funcional de la Unidad de Riesgo Operacional. Modificaciones.

Comunicaciones relacionadas y/o complementarias:

"A" 4904: Circular CONAU 1 - 880. Régimen Informativo para Supervisión Trimestral / Anual (R.I. - S.) - "Base de datos sobre eventos de Riesgo Operacional".