



## ◆ La gestión integral de procesos, riesgos y continuidad del negocio como herramienta fundamental para el logro de los objetivos del Banco

El Banco de la República se ha caracterizado por el cumplimiento cabal y responsable de las funciones que la Ley y la Constitución le han asignado, apoyándose en las mejores prácticas para la gestión de sus procesos<sup>1</sup> y los riesgos<sup>2</sup> inherentes a estos, incluyendo aquellas para la elaboración de planes de continuidad operativa y tecnológica, de gestión de desastres y de atención de emergencias. Lo anterior es lo que se conoce como gestión de continuidad de negocio<sup>3</sup>.

En las últimas décadas la gestión de riesgos (financieros y no financieros) ha tenido una notable evolución con el surgimiento y actualización permanente de estándares, metodologías y mejores prácticas, tales como los Acuerdos de Basilea<sup>4</sup> y el marco de gestión del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

<sup>1</sup> La gestión de procesos de negocio o gestión basada en procesos (GBP) es una disciplina compuesta de metodologías y tecnologías cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, mediante su gestión, los cuales se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y mejorar de forma continua. En la actualidad se observa una creciente tendencia internacional de adopción por parte de muchas organizaciones del enfoque GBP, lo cual implica una migración de operación funcional a gestión basada en procesos.

<sup>2</sup> La gestión de riesgos hace referencia al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (NTC ISO 31000:2011).

<sup>3</sup> La gestión de continuidad de negocio hace referencia al proceso holístico gerencial que identifica amenazas potenciales y sus impactos en las operaciones de la organización, lo cual permite aumentar la continuidad para la generación de productos y servicios después de sufrir un incidente disruptivo (ISO 22301:2012).

<sup>4</sup> Los Acuerdos de Basilea son un conjunto de recomendaciones de regulación y supervisión bancaria emitidos por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (CBSB). En la actualidad se cuenta con los acuerdos de Basilea I (1988), Basilea II (2004) y Basilea III (2010). Toman su nombre en reconocimiento a la ciudad donde el CBSB mantiene su secretariado en la sede del Banco de Pagos Internacionales.

(COSO)<sup>5</sup>, dos de los referentes de mayor relevancia internacional usados por los reguladores bancarios para establecer diferentes aspectos normativos para la prestación de servicios financieros.

En la actualidad se observa una creciente tendencia internacional en el interés de las organizaciones por gestionar sus riesgos de manera integral, es decir, bajo el enfoque conocido como gestión de riesgo empresarial (*enterprise risk management: ERM*)<sup>6</sup>. La última actualización al marco de gestión de COSO<sup>7</sup> no solo se centra en la gestión integral de riesgos sino que, además, resalta la importancia de considerar los riesgos tanto en el proceso de establecer la estrategia de la organización, como en los aspectos de desempeño.

Dicha tendencia se puede observar, igualmente, en los bancos centrales. Según un estudio realizado por el International Operational Risk Working Group (IORWG) con 55 bancos centrales frente a la adopción e implementación del enfoque de gestión integral de riesgos ERM, el 64% lo ha implementado y una parte significativa del 36% restante se encuentra en proceso de aplicarlo.

Con el fin de alcanzar los más altos niveles de calidad, productividad y oportunidad en la prestación de servicios, generación de productos y apoyo a la toma de decisiones, el plan estratégico 2017-2021 del Banco incluye, entre los temas de “gobierno corporativo”, los siguientes dos objetivos específicos relacionados con la gestión basada en procesos y la gestión integral de riesgos:

- 1) Consolidar el modelo de gestión integral de riesgos con el fin de apoyar la toma de decisiones, la mejora continua de los procesos y la continuidad del negocio.
- 2) Consolidar la implementación del modelo de GBP con la finalidad de apoyar la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades, el monitoreo del desempeño institucional y uso de recursos, la administración de riesgos y sus mecanismos de control.

Estos objetivos sugieren reconocer la importancia estratégica de la gestión integral de riesgos, incluida la gestión de continuidad del negocio, en el logro de los objetivos misionales y corporativos del Banco, de la mano de una efectiva GBP, cuya implementación ha tenido grandes avances en el Banco durante los dos últimos años.

Mediante un enfoque integral de gestión basada en procesos, riesgos y continuidad de negocio (GBPRC) es posible aprovechar las relaciones existentes entre

<sup>5</sup> Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en Estados Unidos para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno y la disuasión del fraude.

La evolución del marco de gestión COSO ha sido efectiva a partir de 1992, año en el que se publica el Marco de Control Interno (COSO I); en 2004 se da a conocer la mejora en el sistema de COSO I con el marco integral de riesgos (COSO II ERM); en 2006 se da a conocer el sistema de COSO III para pequeñas y medianas empresas, y en 2017 la integración del marco ERM con la estrategia y el desempeño organizacional.

<sup>6</sup> COSO (2004) define la ERM como “un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.

<sup>7</sup> COSO (2017). “Enterprise Risk Management (ERM): Integrating with Strategy and Performance”.

estos tres aspectos, generando sinergias que permitan incrementar la eficiencia en la prestación de servicios y la generación de productos del Banco.

Dado lo anterior, el concepto de GBPRC puede entenderse como un enfoque de gestión orientado a facilitar el logro de los objetivos de la organización y la toma de decisiones, mediante la administración transversal e integral de actividades, riesgos y la continuidad de negocio.

La aplicación del enfoque de gestión integral de riesgos, financieros y no financieros, como respuesta al reto que impone la planeación estratégica del Banco, busca apoyar la toma de decisiones para el logro de sus objetivos, y la mejora continua de sus procesos misionales y corporativos.

Lo anterior plantea la necesidad de identificar y gestionar integralmente los riesgos críticos que tengan o no el potencial de afectar la continuidad del negocio; es decir, asegurar que estos riesgos se encuentren medidos, monitoreados, controlados y reportados, y que sus niveles de exposición sean coherentes con el apetito y tolerancia al riesgo por parte del Banco. Para ello se requiere establecer una política de gestión integral de riesgos que sea coherente y transversal a toda la organización, que considere las correlaciones entre los riesgos y mejore el uso y asignación de recursos para gestionarlos.

Para los riesgos que tienen el potencial de afectar la continuidad de la operación del Banco, se tiene por objetivo lograr la integración de los siguientes mecanismos de control mitigadores de sus impactos mediante un plan de continuidad de negocio, que tiene como elementos: la gestión de la continuidad operativa, tecnológica, de desastres, y la atención de emergencias.

De acuerdo con lo anterior, la misión de la Subgerencia de Riesgos y de su Departamento de Gestión de Riesgos y Procesos es integrar, bajo un único sistema de gestión<sup>8</sup>, los avances con los que ya cuenta el Banco en materia de gestión basada en procesos, de continuidad de negocio y de riesgos, con el fin de potenciar la mejora continua y optimización (eficiencia y eficacia) del desempeño de los procesos con base en la disminución del nivel de exposición a los riesgos que comprometen el cumplimiento de los objetivos del Banco y que potencialmente le pueden generar pérdidas reputacionales o financieras.

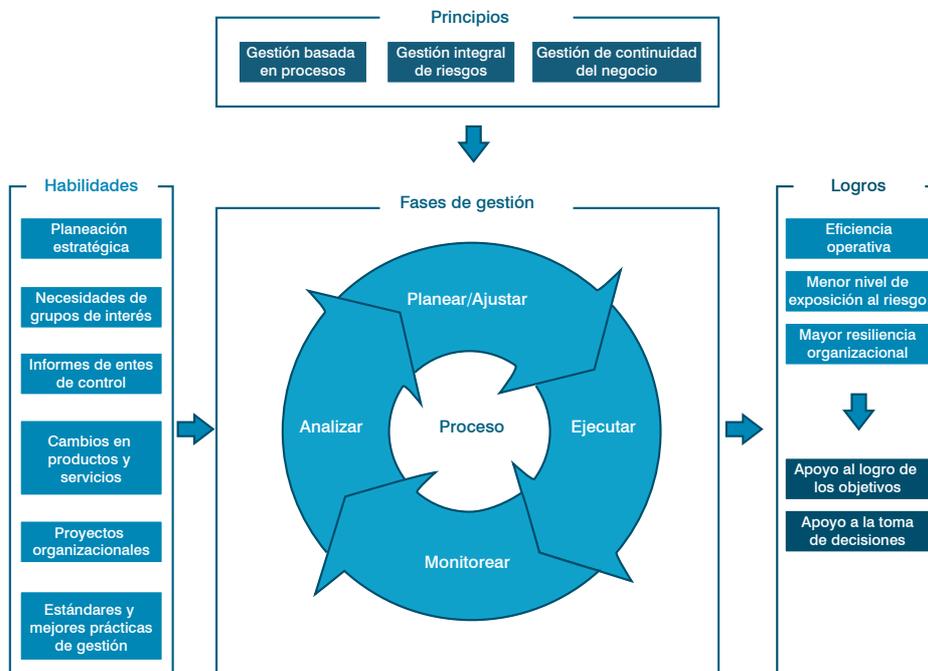
En términos generales, el enfoque de gestión planteado permite identificar la manera como interactúan los elementos necesarios para hacer gestión integral basada en procesos, riesgos y continuidad de negocio en el Banco, y así contribuir a obtener los resultados esperados de los procesos, apoyando así el logro de los objetivos del Banco y la toma de decisiones (Diagrama 1).

El modelo de la GBPRC está conformado por sus principios, habilitadores, fases de gestión y logros.

Los habilitadores dan origen a un determinado proceso que genera cambios y da inicio a las fases de planeación/ajuste, ejecución, monitoreo y análisis, de modo que se inicie un ciclo de mejoramiento continuo. Los principales habilitadores identificados son:

<sup>8</sup> La Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) se encuentra en proceso de expedir una nueva circular mediante la cual exigirá a las entidades financieras la implementación de un Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), que será de obligatorio cumplimiento.

Diagrama 1  
Elementos del modelo de GBPRC



Fuente: elaboración propia.

- Planeación estratégica: los procesos deben estar diseñados de tal manera que estén en la capacidad de cumplir con los objetivos e iniciativas que se trazan en el plan estratégico del Banco.
- Las necesidades de los grupos de interés: generalmente son cambiantes. Desde la perspectiva de “servicio al usuario”, el Banco debe evaluar periódicamente y tomar las acciones pertinentes sobre los procesos con el fin de mantener los productos y servicios alineados con estos requerimientos.
- Los informes de los entes de control: proveen información respecto al desempeño del proceso, la gestión de riesgos, el cumplimiento normativo y demás aspectos asociados con el proceso que generan cambios y aportan a su mejoramiento continuo.
- Los cambios en productos y servicios: los procesos están diseñados para generar productos o servicios y, en consecuencia, los cambios en sus características obligan a ajustar los procesos.
- Los proyectos organizacionales: el Banco continuamente incursiona en proyectos corporativos y misionales, cuyo desarrollo puede tener injerencia en el funcionamiento regular de sus procesos; razón por la cual, cada vez que el Banco inicia un nuevo proyecto, es necesario evaluar su impacto sobre los procesos y tomar las acciones correspondientes.

- Los estándares y mejores prácticas de gestión: la disposición del Banco frente a la mejora continua lleva a revisar y ajustar los procesos para que sean acordes con altos estándares de gobierno corporativo.

Los principios corresponden a los fundamentos, reglas o políticas de la gestión basada en procesos, la administración integral<sup>9</sup> de riesgos y de la continuidad de negocio. En ellos se establece el alcance de las actividades a realizar en cada una de las fases de gestión y se indican cómo deben ejecutarse.

#### **Los principios de la gestión basada en procesos son:**

- Los procesos se definen y gestionan de principio a fin; es decir, desde que surge la necesidad hasta que se presta el servicio o se genera el producto, sin perjuicio del número de áreas que participen en su ejecución.
- Las interacciones de los procesos son formalizadas y gestionadas con mecanismos que facilitan la definición de roles y responsabilidades, la comunicación y la toma de decisiones, con visión transversal.
- Las dependencias que participan en un proceso realizan las fases de gestión, haciendo el mejor uso de su capacidad.

#### **Los principios de la gestión integral de riesgos son:**

- Debe constituirse como una herramienta de apoyo a la toma efectiva de decisiones.
- Se rige por una política de gestión integral de riesgo transversal al Banco.
- Toma la GBP como punto de partida, dado que la identificación de los riesgos y los controles se hace con un enfoque transversal y a partir de los procesos.
- Se enfoca en riesgos de mayor relevancia para realizar su valoración, tratamiento, seguimiento y reporte.
- Debe identificar, valorar, tratar y monitorear los riesgos financieros y no financieros inherentes al proceso de acuerdo con los métodos propios de cada tipología<sup>10</sup> de riesgo.
- Plantea una definición clara de roles y responsabilidades en los procesos y una separación funcional.
- Se realiza de forma independiente de las unidades de negocio, de forma que permita esquemas de pesos y contrapesos en el monitoreo y valoración de los riesgos.

<sup>9</sup> La gestión integral de riesgos es un proceso, efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y otro personal, aplicable a toda la organización en su nivel estratégico, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, y gestionar los riesgos para que permanezcan dentro de los niveles de apetito al riesgo, proporcionando así una seguridad razonable en lo concerniente al logro de los objetivos de la organización (véase COSO. “Enterprise Risk Management Integrated Framework”).

<sup>10</sup> Técnicas y métodos específicos para identificar, valorar, tratar y monitorear riesgos operativos, de mercado, de crédito, de lavado de activos y financiación del terrorismo, etc.

### Los principios de la gestión de continuidad de negocio son:

- La existencia de un plan de continuidad de negocio debe contemplar el desarrollo e implementación de planes de continuidad operativa, del plan de continuidad tecnológico (*disaster recovery plan*: DRP), del plan de prevención y atención de emergencias, y de la gestión de desastres.
- Los planes de continuidad operativos y tecnológicos, de prevención y atención de emergencias y de gestión de desastres deben ser probados periódicamente con el fin de verificar la disponibilidad de los recursos requeridos y de incrementar las competencias de los colaboradores para atender los eventos de riesgo que se presenten. Asimismo, las pruebas deben ser evaluadas y sus resultados reportados con fines de mejora.
- La gestión de continuidad debe realizarse de acuerdo con los procesos, metodologías y herramientas desarrollados específicamente para este fin.

Las fases de gestión son las etapas que se deben realizar de manera sistemática para gestionar efectivamente los procesos, los riesgos y la continuidad de negocio y lograr su mejoramiento continuo.

Las fases de la GBPRC se fundamentan en el ciclo de mejoramiento conformado por las acciones de: planear, hacer, verificar y actuar (PHVA)<sup>11</sup>, con el fin de contribuir a una gestión simple, organizada y eficaz, promoviendo la mejora continua de los procesos como un objetivo permanente en el Banco.

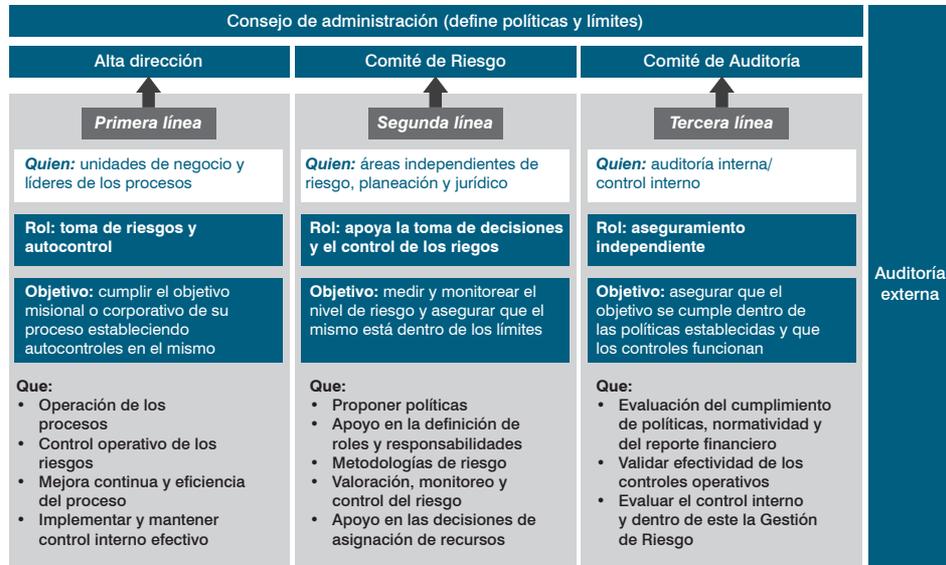
Los logros corresponden a los efectos tangibles e intangibles sobre los procesos y la organización. Estos son: 1) mayores niveles de eficiencia operativa; 2) menores niveles de exposición a riesgos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos y generar pérdidas reputacionales y financieras para el Banco, y 3) mayor resiliencia organizacional. Estos logros, a su vez, apoyan los objetivos del Banco y la toma de decisiones.

Finalmente, el modelo de tres líneas de defensa introducido por COSO II en la implementación del marco de gestión integral de riesgos (ERM) permite articular la GRBP, pues establece de forma clara los roles y responsabilidades de las unidades de negocio o líderes de los procesos, las áreas independientes que apoyan la gestión de riesgos y el área de auditoría interna que provee aseguramiento independiente acerca de la ejecución de los procesos y la gestión de riesgos. En el Diagrama 2 se describe la conformación e interrelaciones del modelo de tres líneas de defensa para la gestión del riesgo en el Banco.

En conclusión, la implementación del enfoque integral de GBPRC, en concordancia con lo planteado en el modelo de tres líneas de defensa contra el riesgo, permite al Banco que sus procesos misionales y corporativos tengan mayores niveles de eficiencia operativa, menores niveles de exposición a riesgos (financieros y no financieros) y mayores niveles de resiliencia, contribuyendo así a la obtención de los resultados esperados y apoyando, de esta manera, el logro de los objetivos del Banco.

<sup>11</sup> El ciclo de mejora continua PHVA (o Shewart *cycle*) fue desarrollado por sir Edwards Deming, y es un principio común en los modelos de excelencia y estándares de certificación. Su objetivo principal es la “[...] disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales” (Jimeno, Jorge, 2013, ciclo PDCA).

Diagrama 2  
Modelo de Tres Líneas de Defensa



Fuente: elaboración propia.

Por lo anterior, la GBPRC se constituye como herramienta fundamental para alcanzar los más altos niveles de calidad, productividad y oportunidad en la prestación de servicios, la generación de productos y como apoyo a la toma de decisiones, retos que se encuentran definidos en el *Plan estratégico, 2017-2021* del Banco.

♦ Juan José Echavarría Soto ♦  
Gerente General\*

\* Esta nota editorial fue elaborada con la colaboración de Diego Vásquez, director del Departamento de Gestión de Riesgos y Procesos; se agradece la colaboración del Departamento de Gestión de Riesgos y Procesos, la cual fue importante para la versión final. Las opiniones expresadas no comprometen al Banco de la República ni a su Junta Directiva.