

Elementos del plan de gestión de riesgos operativos enfocado en la continuidad del negocio para entidades financieras.

Rebeca Hernández Víquez¹, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

2021

RESUMEN

La crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 impactó la continuidad de las operaciones en las entidades financieras, lo cual demandó altos niveles de resiliencia e innovación para enfrentar los efectos de la pandemia. Al ser el sector financiero un actor crucial en la economía del país, este debe fortalecer los sistemas de gestión de riesgo para ofrecer los servicios financieros que contribuyen al crecimiento económico. Debido a esta situación, el objetivo general de esta investigación es describir los elementos relevantes que componen un plan de gestión de riesgos operativos enfocado en la continuidad del negocio en una entidad financiera regulada en Costa Rica bajo el escenario de una pandemia.

Con el fin de responder a la interrogante de cuáles elementos debe incorporar un plan de gestión de riesgos operativos mencionado, se desarrolló un estudio cualitativo y cuantitativo empleando técnicas de recopilación y análisis de datos estadísticos, así como fuentes primarias de información, como libros y sitios de internet. Se aplicó un cuestionario estructurado a través de la web a 118 personas de una población específica (personas adultas, de cualquier género y edad vinculadas laboralmente con una entidad financiera regulada en Costa Rica) para indagar sobre planes de mitigación de riesgos, continuidad de negocio y otras actividades relacionadas con la gestión de riesgo operativo.

Los resultados obtenidos exponen las estrategias de continuidad de negocio implementadas por las entidades, así como cambios en el perfil de riesgo debido al escenario de la pandemia. También se evidenció la relevancia de los planes de mitigación ante la identificación de los factores de riesgo y el surgimiento de nuevas amenazas como los fraudes externos, riesgos de ciberseguridad y ausencia de personal clave. Para mitigar los eventos mencionados y reducir pérdidas económicas derivadas en las entidades financieras de Costa Rica, se realizó una serie de recomendaciones para robustecer la gestión del riesgo operativo asociado a la continuidad de negocio.

Palabras clave

Continuidad de negocio, planes de mitigación, riesgo operativo, entidades financieras.

¹ Estudiante de Maestría Administración de Empresas con énfasis en Gerencia de Operaciones. Contacto rebeca.hernandez.v@gmail.com.

ABSTRACT

The health crisis caused by COVID-19 impacted the continuity of operations in financial institutions, demanding high levels of resilience and innovation to face the effects of the pandemic. Since the financial sector is a crucial actor in the country's economy, it must strengthen risk management systems to offer financial services that contribute to economic growth. Due to this situation, the general objective of this research is to describe the relevant elements that make up an operational risk management plan focused on business continuity in a regulated financial institution in Costa Rica under the scenario of a pandemic.

In order to answer the question of which elements an operational risk management plan focused on business continuity should incorporate, a qualitative and quantitative study was developed using statistical data collection and analysis techniques, as well as primary sources of information such as books and internet sites. A structured questionnaire was applied through the web to 118 people from a specific population (adults, of any gender and age who are labor related to a regulated financial entity in Costa Rica) to inquire about risk mitigation plans, business continuity and other activities related to operational risk management.

The results obtained expose the business continuity strategies implemented by the entities, as well as changes in the risk profile due to the pandemic scenario. The relevance of mitigation plans was also evidenced in light of the identification of risk factors and the emergence of new threats such as external fraud, cybersecurity risks and the absence of key personnel. To mitigate the aforementioned events and reduce economic losses derived in financial entities in Costa Rica, a series of recommendations were made to strengthen the management of operational risk associated with business continuity.

Keywords

Business continuity, mitigation plans, operational risk, financial entities.

INTRODUCCIÓN

El año 2020 sin duda marcó un antes y un después en la vida de muchas personas y empresas de nuestro país y del mundo. La crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 provocó que tanto el Gobierno como los diferentes sectores del mercado nacional reaccionaran en tiempo récord ante las amenazas de la pandemia, y el sector financiero nacional no fue la excepción.

Las entidades se dieron a la tarea de implementar estrategias para dar continuidad a sus operaciones basadas en el uso de las plataformas tecnológicas que les permitieron seguir ofreciendo sus servicios. Esta situación puso a prueba los planes de contingencia de las entidades, para lo cual se precisó de un alto grado de resiliencia ante la incertidumbre que generó y sigue generando esta situación.

Ante lo anterior García menciona que “Los efectos de la pandemia del COVID-19 constituyen las agendas estratégicas y operativas de todos los sectores, gobiernos y empresas. Aún se desconoce

la duración de esta situación, y los reguladores, líderes y participantes del sector financiero buscan centrarse en temas críticos” (García, 2020, párr. 1). En línea con lo que menciona el autor, los esfuerzos de las entidades se continúan centrando en la implementación de estrategias que les permitan mantener sus operaciones en marcha, enfocándose en los procesos más relevantes.

El sector financiero de nuestro país es un eje dinamizador de la economía. Este es considerado uno de los sectores económicos más importantes al cumplir un rol fundamental en el crecimiento y desarrollo del país. Además, este sector es crucial para que las pequeñas y grandes industrias puedan acceder a capital de trabajo que les permita mejorar sus procesos productivos y así impactar positivamente las finanzas del Estado. Por otro lado, es el responsable de brindar herramientas para la satisfacción de las necesidades de endeudamiento e inversión, tanto de las personas como del sector empresarial del país, y así satisfacer sus requerimientos de corto y largo plazo.

Dada su importancia en nuestro mercado, es fundamental que las entidades financieras fortalezcan sus sistemas de gestión de riesgo para hacer frente a las exigencias de la coyuntura actual. La nueva normalidad exige que los encargados de gestionar el riesgo en las entidades monitoreen y comuniquen el impacto en la continuidad de las operaciones y los cambios en el perfil de riesgo de manera tal que la toma de decisiones esté orientada a mitigar las posibles pérdidas que puedan enfrentar las organizaciones durante y después de la pandemia.

El objetivo general de esta investigación es describir los elementos relevantes que componen un plan de gestión de riesgos operativos enfocado en la continuidad del negocio en una entidad financiera regulada en Costa Rica bajo el escenario de una pandemia.

De este objetivo general se desglosan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los principales eventos de riesgo operativo asociados a la continuidad de negocio que exponen a las entidades financieras a pérdidas económicas.
- Explorar las estrategias de continuidad de negocio que utilizan las entidades financieras para mitigar los riesgos operativos.
- Investigar sobre la existencia de planes de mitigación de riesgos.

Lo anteriormente expuesto direcciona a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles elementos debe incorporar un plan de gestión de riesgos operativos enfocado en la continuidad del negocio en una entidad financiera regulada en Costa Rica bajo el escenario de una pandemia?

Para responder a la interrogante planteada se realizará un estudio exploratorio a través de un cuestionario dirigido a personas que estén vinculadas laboralmente con una entidad financiera en nuestro país. Esto con el objetivo de conocer sobre las estrategias de continuidad de negocio empleadas, principales eventos de riesgo y posibles cambios en el perfil de riesgo de las entidades debido al escenario de la pandemia. De acuerdo con la información recolectada, se desarrollará una propuesta sobre los elementos relevantes que debe incorporar el plan de mitigación de riesgos.

FUNDAMENTO TEÓRICO

En el siguiente apartado se describen, exploran e indagan los principales elementos teóricos asociados al tema de los planes de mitigación de riesgo operativo y la continuidad de negocio. Además, se presentan las perspectivas en materia de gestión de riesgo en el contexto de la pandemia mundial y en cómo estos temas se encuentran relacionados con el cumplimiento del Objetivo 9 de Desarrollo Sostenible que involucra el desarrollo de la industria, la innovación y la infraestructura.

Considerando que Costa Rica es firmante de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la presente investigación está orientada a describir los elementos relevantes que componen un plan de gestión de riesgos operativos enfocado en la continuidad del negocio en una entidad financiera regulada en el país bajo el escenario de una pandemia. Se pretende que el conocimiento generado a partir de este estudio contribuya a aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados, a crear organizaciones financieras más resilientes que puedan seguir brindando sus servicios y así el país cuente con la infraestructura necesaria que apoye al crecimiento económico.

El concepto de resiliencia organizacional es definido como “la capacidad que tienen las empresas para anticiparse, prepararse y adaptarse a las situaciones adversas que pueden presentarse, con el fin de responder de manera eficaz y oportuna” (Esan, 2019, párr. 1). Con el objetivo de lograr esta resiliencia resulta de mucha importancia abarcar elementos relevantes que componen un plan de gestión de riesgos operativos en una entidad financiera enfocado en la continuidad del negocio bajo un escenario como el actual.

Para iniciar con este abordaje es necesario contextualizar que la gestión integral de riesgos en una institución financiera abarca distintos tipos de riesgos como el de mercado, de crédito, de liquidez, operativo, entre otros. Para efectos del objetivo de esta investigación, el estudio se centrará en la exploración de los principales elementos de los planes de mitigación de riesgo operativo en el contexto actual que vive el sector financiero en nuestro país.

La Superintendencia General de Entidades Financiera (SUGEF) define el riesgo operativo como “la posibilidad de sufrir pérdidas económicas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos.” (SUGEF, 2017). A la luz de esta definición resulta relevante estudiar los factores de riesgo asociados a los acontecimientos externos que puedan ocasionar pérdidas económicas a las entidades en el marco de la crisis sanitaria.

Estos factores de riesgo tienen un impacto sobre el perfil de riesgo de los intermediarios financieros, “el perfil de riesgo en una organización proporciona una vista compuesta del riesgo al que se enfrenta una entidad, pero también puede ayudar a identificar los niveles de riesgo de la organización o los asociados con los objetivos propios del negocio”. (PWC, 2018, pág. 4).

Se deben analizar estos cambios en el perfil de riesgo de las entidades para determinar acciones mitigantes que disminuyan los niveles de exposición al riesgo. Por tal razón, dichas acciones deben estar concentradas en la continuidad del negocio y la minimización de las pérdidas económicas.

La continuidad de las operaciones de las empresas en nuestro país se vio directamente amenazada por la pandemia. Los niveles de preparación de las organizaciones para hacer frente a un escenario de crisis como el vivido son muy variables y el impacto de este fenómeno en el sector empresarial continúa teniendo elementos de incertidumbre. Esta situación no escapa a la atención de las medidas del Gobierno de Costa Rica, el cual en un esfuerzo liderado por el MEIC desarrolló una “Guía para la Prevención, Mitigación y Continuidad del Negocio por la Pandemia del COVID-19 en los Centros de Trabajo”. Esta Guía menciona que

al enfrentar una condición de emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 y en el marco de las medidas que han tomado las autoridades para el resguardo de la salud pública, resulta necesario ofrecer una orientación para conocer qué tan preparada se encuentra la empresa, si dispone de capacidad instalada para sustituir personal, si identifica sus áreas de riesgo para la continuidad del negocio (...). (MEIC, 2020, párr. 2).

En el contexto de la pandemia “el Plan de Continuidad de Negocio debe considerar riesgos de pandemia de gripe en donde se definiría en detalle aquellas funciones que se consideren esenciales y/o críticas en la empresa y que son necesarias para mantener la operatividad y productividad en niveles aceptables durante la pandemia.” (BDO, 2020, pág. 3).

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se indica el tipo de investigación realizada, el alcance, las fuentes de información empleadas, así como un detalle de los instrumentos utilizados para la obtención de datos. También se define del procedimiento metodológico utilizado y la forma de instrumentalizar las variables de estudio definidas en este proyecto de investigación.

Tipo de investigación

La investigación realizada es de tipo exploratorio, definida por Vásquez (2016) como un primer nivel de conocimiento sobre un problema de investigación, motivo por el cual cuenta con pocos antecedentes teóricos y además nunca se ha realizado un estudio similar sobre el tema, por lo que sienta las bases para la realización de estudios posteriores. Además, la investigación presenta un enfoque cuantitativo y cualitativo, ya que emplea técnicas de recopilación y análisis de datos estadísticos, así como elementos cualitativos relacionados con fuentes primarias de información sobre el tema central de la investigación. Mediante el enfoque cualitativo se hace énfasis en datos inductivos e interpretativos con mayor flexibilidad, avanzando de lo específico a lo general; mientras que con el enfoque cuantitativo se dirige su foco a estudiar lo particular con el objetivo de generalizar y generar conclusiones de forma deductiva. (Creswell, 2013, pág. 4).

A través del enfoque cuantitativo se logró obtener información sobre las estrategias de continuidad de negocio empleadas, principales eventos de riesgo y posibles cambios en el perfil de riesgo de las entidades debido al escenario de la pandemia. Cabe destacar que este enfoque permite eliminar sesgos en el proceso investigativo, ya que es posible complementar la revisión bibliográfica con las respuestas de la población meta seleccionada.

Población de interés

La población de interés en este estudio son personas adultas, de cualquier género y edad que estén vinculadas laboralmente con una entidad financiera regulada en Costa Rica, específicamente las entidades que son supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financiera (SUGEF) y que son bancos comerciales del Estado, Bancos privados y Mutuales. Esto hace que la población meta sea muy específica debido a que el objeto de estudio requiere que las personas tengan conocimiento básico sobre algunos elementos de la regulación financiera en nuestro país, así como de mejores prácticas en la industria financiera. De acuerdo con datos publicados por la (SUGEF) al 31 de enero del año 2021, las entidades supervisadas reportaron un total de 23,445 empleados (según la población de interés definida).

Muestra

Para el cálculo de la muestra de esta investigación se utilizó un margen de error de un 9% y un nivel de confianza de un 95%, lo cual da como resultado una muestra de 118 personas.

Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado para esta investigación es dirigido o no probabilístico, ya que está sujeto a la toma de decisiones del investigador y la muestra seleccionada está relacionada a los criterios de investigación antes descritos. Scharager (2001) menciona que este tipo de muestreo, también llamado muestreo dirigido o intencional, considera que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, entre otros).

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

A continuación, se describen los instrumentos y las técnicas empleadas para realizar la investigación.

Encuesta de recolección de datos (vía web)

Se diseñó un cuestionario estructurado con 14 preguntas en la plataforma Microsoft Office Forms, el cual contaba con 13 preguntas cerradas de carácter cuantitativo y 1 abierta de carácter cualitativo. Las preguntas de carácter cerrado tienen la finalidad de cuantificar variables clave relacionadas con planes de mitigación de riesgos, continuidad de negocio y otras actividades relacionadas con la gestión de riesgo operativo. La pregunta de carácter cualitativo tiene como objetivo indagar la percepción personal del encuestado sobre la gestión de riesgo operativo y de

continuidad de negocio en el escenario actual de la pandemia causada por el COVID-19 en la entidad donde labora.

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el ejercicio de esta investigación se envió un total de 250 formularios a personas vinculadas laboralmente con una entidad financiera regulada en Costa Rica, específicamente las entidades supervisadas por la Superintendencia General de Entidades Financiera (SUGEF) y que son bancos comerciales del Estado, Bancos privados y Mutuales. El formulario se compartió a través de redes sociales tales como LinkedIn y Facebook, así como a través de plataformas de mensajería instantánea como WhatsApp y Telegram, y correo electrónico. Como resultado se obtuvo un total de 135 respuestas. De estas se seleccionaron 118 que fueron las que efectivamente cumplían con los parámetros de la población identificada previamente. Este proceso de selección se realizó mediante el análisis de preguntas filtro que identificaban al encuestado dentro de la población meta.

Una característica relevante de los encuestados es que cerca del 80% afirma tener más de 5 años de experiencia en el sector financiero, lo cual aporta datos muy valiosos al estudio debido al alto nivel de conocimiento sobre el tema de investigación. Por otro lado, existe diversificación entre las áreas de especialización de los participantes. Un 26% labora en el área de tecnologías de la información, un 16% en el departamento de riesgo o auditoría, un 15% en el área comercial (ventas y servicio al cliente), un 9% en el departamento de tesorería o finanzas y el 34% restante se divide entre las áreas de recursos humanos, operaciones, servicios generales, contabilidad y otros.

Para iniciar el estudio, se destaca que el 88% de los encuestados afirma que la organización en donde laboran cuenta con un plan de contingencia para la continuidad de negocio. Así se ilustra en el Gráfico 1, donde además el 3% menciona la inexistencia del mismo y un 9% que tiene desconocimiento sobre el tema.

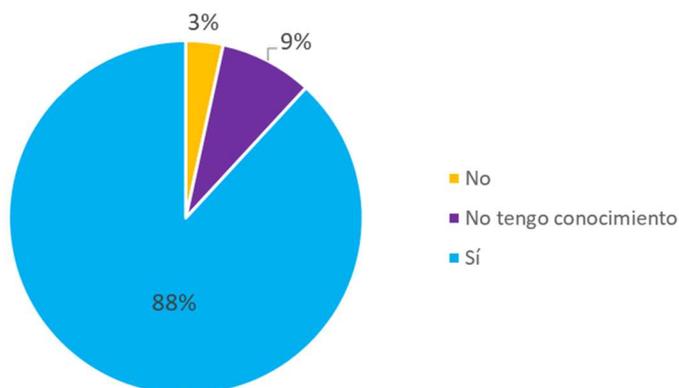


Gráfico 1. ¿Existe en su organización un plan de contingencia para la continuidad del negocio?
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Estos resultados son alentadores para el sector financiero de nuestro país, ya que, así como lo afirma Balboa (2020), los planes de contingencia para la continuidad de negocio “son un elemento estratégico para que las empresas garanticen la continuidad de atención a clientes, soporte de proveedores críticos, continuidad financiera y comunicación a colaboradores y con esto se minimice el tiempo de recuperación para no afectar la viabilidad del negocio.” (Balboa, 2020, párr. 1). Esto fortalece no solo a las mismas entidades financieras, sino también a la economía del país brindando estabilidad y confianza tanto para el mercado interno como para el externo.

En esta misma línea al consultar sobre el grado de implementación de dicho plan, en el Gráfico 2 se muestra que un 31.4% afirma tenerlo 100% implementado, mientras que la mayoría (35.6%) expone que se encuentra entre un 75% a un 100% implementado. Por otro lado, un 21,2% de los encuestados indica que en su organización tiene un grado de implementación igual o inferior al 75%, mientras que un 11,9% dice desconocer este dato.

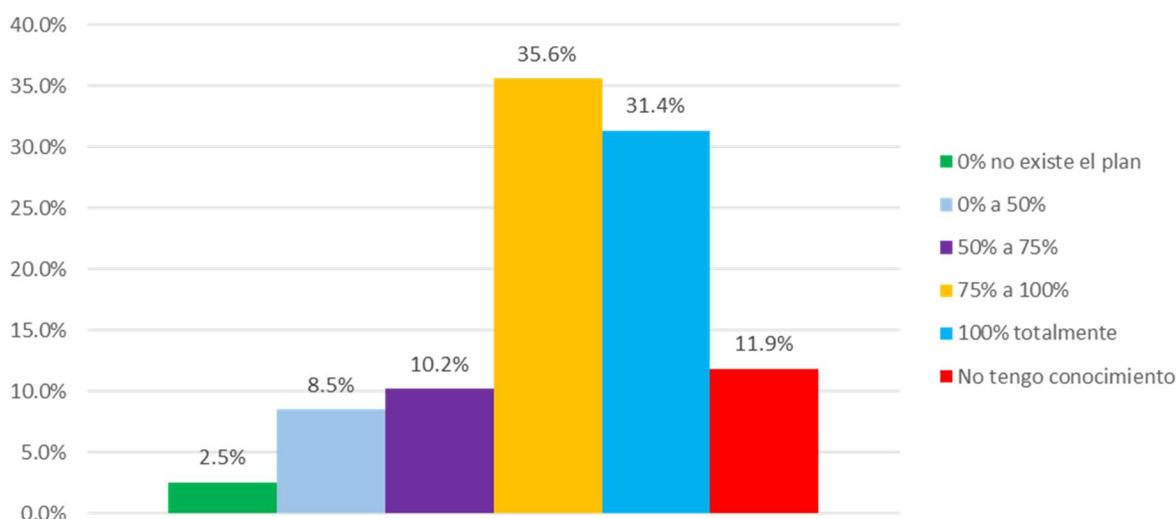


Gráfico 2. Grado de implementación del plan de contingencia para la continuidad del negocio
Fuente: Elaboración propia, 2021.

Estos resultados dejan en evidencia la importancia que le dan las entidades financieras a esta materia. Se demuestra que no solamente es importante contar con el esquema de acción y la documentación formal de este plan, sino las acciones necesarias para su ejecución sistemática en la organización. Estos resultados se complementan con la ejecución de pruebas de continuidad de negocio, elemento fundamental para una implementación integral de este plan. En el Gráfico 3 se muestran los resultados sobre la consulta respecto a la aplicación de pruebas de continuidad de negocio antes de la pandemia. Para lo cual se consideraron algunos escenarios básicos como la no disponibilidad de las oficinas o centros principales de operación, caída de sistemas de información o ausencia de personal crítico necesario para el mantenimiento de la operativa diaria. Al respecto un 71% afirma haber ejecutado dichas pruebas previo a la crisis sanitaria.

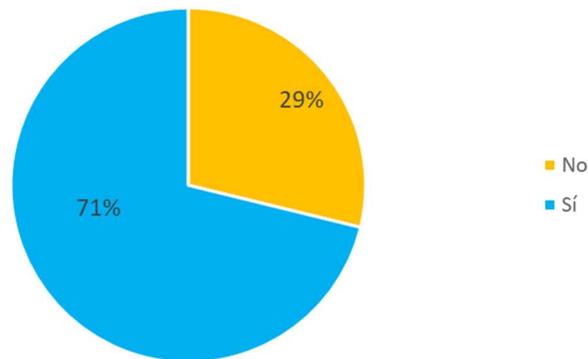


Gráfico 3. Ejecución de pruebas de continuidad del negocio previo a la pandemia

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la siguiente sección se resumen los resultados obtenidos al indagar sobre si en la organización y específicamente en el departamento, área o división donde labora el encuestado, se tienen identificadas variables clave que determinen el nivel de madurez de una organización en la gestión de los riesgos operativos de continuidad de negocio. En la Tabla 1 se evidencia que un 80% afirma tener identificados los procesos críticos. De igual manera un 83% afirma tener categorizado al personal crítico; sin embargo, al consultar sobre la identificación de proveedores críticos este porcentaje disminuye a un 66% y solo un 63% afirma tener formalizados y documentados los procedimientos alternos para la operación. Finalmente, un 73% expone que en su organización existen indicadores clave de riesgo para monitorear los principales riesgos operativos a los que se encuentra expuesta.

Cuenta su organización con:	Sí	No	No tengo conocimiento
Listado de procesos críticos	80%	6%	14%
Identificación de personal clave	83%	7%	10%
Identificación de proveedores críticos	66%	20%	13%
Formalización de procedimientos alternos documentados	63%	18%	19%
Existencia de indicadores clave de riesgo	73%	9%	18%

Tabla 1. Nivel de Madurez de la organización

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con Olarte (2016) es fundamental que las entidades desarrollen metodologías o mecanismos que permitan evaluar de manera constante su nivel de madurez con respecto a la gestión de los riesgos de continuidad de negocio, él afirma que las entidades

(...) deben fortalecer la estructura y componentes de su plan de continuidad de negocio, para contar con la capacidad, respuesta, reacción y recursos necesarios para atender eventos de continuidad del negocio que se puedan presentar, (...) actualmente solo algunas

entidades evalúan la madurez como factor crítico de evolución de su plan de continuidad de negocio. (Olarte, A, 2016, párr. 1).

Un aspecto muy importante que influye en el nivel de madurez de las entidades en esta materia son los ejercicios de capacitación al personal. Al tratarse la gestión del riesgo de un ejercicio dinámico y cambiante, se debe mantener a los colaboradores actualizados sobre estos temas para así fortalecer los controles preventivos de la organización. Al indagar sobre si se ha recibido capacitación en las entidades en materia de prevención de fraude, continuidad de negocio, ciberseguridad o similar, en el Gráfico 4 se evidencia durante cuánto tiempo se recibió capacitación sobre estos temas. Un 69,5% afirma haber recibido capacitación en el último año, mientras que un 22.9% afirma tener más de un año sin capacitarse en estos temas y un 7.6% afirma nunca haber recibido capacitación.

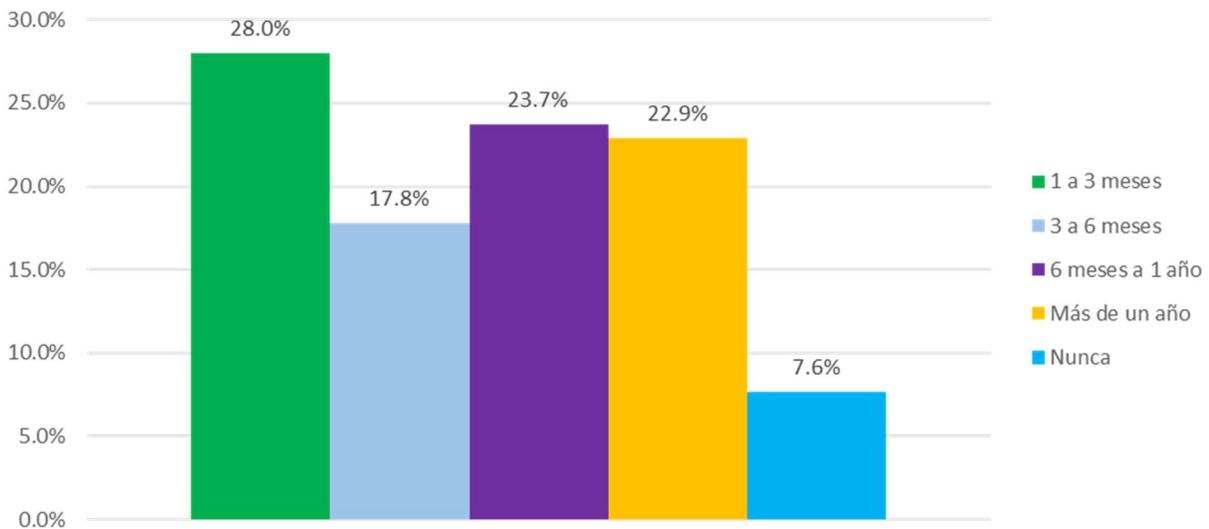


Gráfico 4. Recepción de capacitación en materia de prevención de fraude, continuidad de negocio, ciberseguridad o similar

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Mantener al personal de una organización actualizado y entrenado sobre estos aspectos se traduce en una mejora de control interno que permite mitigar riesgos que puedan derivarse de amenazas externas e internas. Este proceso fortalece la cultura de riesgo de la organización, lo cual repercute directamente en la toma de decisiones en el día a día y por ende el perfil de riesgo de la entidad. Un estudio de Deloitte (2012) afirma que la cultura de riesgo “es un indicador clave de cómo el riesgo es administrado dentro de una organización, y qué tan ampliamente han sido adoptadas las políticas y las prácticas de administración del riesgo de la organización.” (Deloitte, 2012, párr. 1).

Este ejercicio de fortalecimiento de la cultura viene de la mano con la prioridad que tienen las entidades financieras en estar preparadas ante mayores amenazas del entorno que se traduce en una mayor exposición al riesgo. El estudio evidencia que un 95% de los encuestados afirma que desde su perspectiva los ciberataques o casos de fraude se han incrementado en el sector financiero.

Al respecto Camarillo (2021) menciona en un reportaje para el periódico La República que existe un estimado de que cada 37 minutos ocurre un fraude digital en nuestro país, según datos de la Cámara de Bancos y Entidades Financieras de Costa Rica. Por tal motivo la institución en conjunto con otros aliados ha lanzado campañas de prevención para el público sobre este tipo de delito.

Finalmente, al explorar mediante una pregunta abierta sobre la percepción del riesgo operativo y de continuidad de negocio en el escenario actual de la pandemia causada por el COVID-19, cerca del 54% de los encuestados considera que existe un riesgo incrementado de continuidad de negocio y que existía poca preparación para afrontar el escenario de una pandemia. Hay quienes afirman que la pandemia sacó a relucir la importancia de los planes de contingencia para la continuidad de negocio y en el caso de las entidades que no tenían este tema tan elaborado se vieron en la obligación de hacerlo de forma apresurada. En el caso de quienes ya lo tenían, fue un excelente parámetro para darse cuenta que tan fuerte o bien implementado se encontraba y continuar en etapa de mejoras.

Otro de los aspectos relevantes obtenidos del estudio cualitativo es el papel del teletrabajo, que para muchas organizaciones ha representado un reto durante el año 2020 y que continúa hasta hoy, especialmente el cómo atender los riesgos relacionados con esta modalidad desde el punto de vista tecnológico, operacional y del riesgo de seguridad de la información. Se ha demostrado mucha resiliencia respecto a ciertos procesos, y otros se han tenido que ajustar durante el proceso de aislamiento y trabajo remoto de los colaboradores. No cabe duda de que hoy existe una nueva normalidad en la cual operan las organizaciones a nivel global.

Con el tema de teletrabajo los encuestados destacan la proliferación de riesgos asociados a la seguridad de la información y la exposición a riesgos de fraude. Sin duda el rol de la ciberseguridad ha tomado un papel fundamental para la mitigación de los riesgos en este contexto, así lo afirma Hernández (2020)

(...) las entidades financieras deben saber hacer frente a los diferentes tipos de amenazas y vulnerabilidades que se plantean en una sociedad cada vez más digitalizada. Hoy vemos que la banca está inmersa en una profunda transformación digital que, como todo, tiene costes y oportunidades, es un cambio cuyo epicentro son las nuevas tecnologías disruptivas y la materia prima más relevante son los datos. Sin duda, la ciberseguridad es un elemento crítico y prioritario en el sector bancario. (Hernández, M, 2020, párr. 4).

Los resultados presentados revelan elementos muy importantes sobre las estrategias de continuidad de negocio implementadas por las entidades, así como los cambios en el perfil de riesgo de las entidades debido al escenario de la pandemia. Con base en estos resultados, a continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones de este proyecto de investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación los planes de mitigación de riesgo de continuidad de negocio son una herramienta vital para el funcionamiento del sector financiero de nuestro país, no solo bajo el escenario de la pandemia actual, sino ante diversos escenarios de contingencia que deben gestionar las entidades en su día a día. Los factores de riesgo de continuidad de negocio están presentes y tienen un impacto directo sobre el perfil de riesgo de las organizaciones. Eventos como el de la pandemia potencializan la exposición a pérdidas económicas en las entidades.

Según lo investigado, las entidades financieras están prestando especial atención a la gestión de la continuidad de negocio como un proceso transversal a toda la organización. Destinan los recursos y elaboran las estrategias necesarias para mitigar los riesgos derivados; esto fortalece la economía de nuestro país y crea condiciones apropiadas para la reactivación económica en el resto de los sectores productivos.

A raíz de esta investigación es posible identificar los principales eventos de riesgo operativo asociados a la continuidad de negocio basado en el análisis de impacto de sus procesos operativos que exponen a las entidades financieras a pérdidas económicas. Dentro de estos se mencionan los relacionados a la ausencia de personal crítico, la no disponibilidad de la oficina corporativa o sitio principal de operación y los referentes a eventos de fraude externo y riesgos de ciberseguridad. Sobre los dos primeros tipos de eventos es posible concluir que existen en el sistema financiero controles preventivos para la mitigación de dichos riesgos, tales como planes de capacitación, identificación de procesos críticos y procedimientos alternos de operación; sin embargo, el grado de implementación de estas medidas es variable entre una entidad a otra, lo cual hace necesario robustecer los procesos de revisión y auditoría para asegurar el establecimiento de dichos controles.

La capacitación constante y el ejercicio de pruebas de continuidad con el personal es de suma importancia en el proceso de gestión de riesgos, ya que las personas constituyen un factor de riesgo relevante al ser el punto de entrada de muchas de las amenazas que enfrenta día a día una entidad financiera. La actualización en los temas descritos debe realizarse de forma periódica en respuesta a la sofisticación y proliferación constante de las modalidades de fraude con el objetivo de salvaguardar los activos y la información de la entidad y la confianza de los distintos grupos de interés.

Por otro lado, se evidencia una elevada preocupación en el sector por el incremento en los casos de fraudes y eventos de riesgo de ciberseguridad o ciber ataques. Estas amenazas son potencializadas por la vulnerabilidad en términos de seguridad informática que implica el teletrabajo. Con base en el estudio es posible determinar que la implementación de la modalidad del teletrabajo fue la estrategia de continuidad de negocio más utilizada; sin embargo, no todas las entidades contaban con las plataformas de conexiones a redes seguras, herramientas colaborativas y demás elementos tecnológicos para su implementación.

En este punto es fundamental destacar el papel de la tecnología de la información como aliado del negocio financiero para dar continuidad a las operaciones. La inversión tecnológica de las entidades se ha incrementado sustancialmente en el último año. Inclusive se ha creado partidas presupuestarias para la implementación de plataformas y su fortalecimiento, con lo cual se deja claro que la banca y los servicios financieros deben digitalizarse progresivamente y a la vez es prioritario robustecer la seguridad informática de los sistemas para evitar la materialización de riesgos de pérdida o robo de información y fraudes.

Respecto al resto de estrategias de continuidad de negocio, se destaca la importancia de la realización de pruebas de continuidad de negocio como un ejercicio periódico dentro de las entidades. Es importante destacar que dichas pruebas deben realizarse de forma integral involucrando a las distintas áreas clave y de tecnologías de la información, de manera tal que cada miembro de la organización tenga claro rol dentro de los escenarios de contingencia y modalidades de sitios alternos de operación.

De la mano con las pruebas mencionadas, las entidades deben realizar un esfuerzo adicional para documentar sus procedimientos alternos de operación. Este punto fue uno de los elementos identificados como de mayor riesgo debido a la ausencia de estos o falta de documentación. Este aspecto es particularmente importante porque delimita el accionar de las distintas áreas de la organización. Establece formalmente la manera de realizar las actividades más críticas e importantes bajo los escenarios de contingencia y disminuye los factores de incertidumbre e improvisación que pueden desencadenar nuevos riesgos operativos.

Con el objetivo de robustecer la gestión del riesgo operativo asociado a la continuidad de negocio, es indispensable que las entidades contemplen los siguientes elementos dentro de sus planes de mitigación:

- Incluir indicadores clave de riesgo específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos. Estos deben considerar distintos factores, por ejemplo en el factor de personas, es importante medir el nivel de satisfacción de los empleados con la respuesta de la organización ante la pandemia, el porcentaje violaciones a las políticas de seguridad de la información, número de roles críticos sin plan de sucesión y tendencia en la atención de solicitudes en los canales de servicio (call center, chats corporativos, entre otros). En cuanto al factor de la tecnología se pueden implementar indicadores sobre la tendencia de cambios en la tecnología de emergencia debido a un mayor volumen de vulnerabilidades, la tendencia de tiquetes o apertura de casos de la mesa de servicios de TI abiertos debido a problemas de rendimiento de sistemas, tendencia de ataques de phishing, ransomware, suplantación de identidad, malware, entre otros tanto a lo interno como a lo externo de la entidad.
- Incluir en las evaluaciones de riesgo operativo por proceso, escenarios de eventos de riesgo de continuidad para así desarrollar el esquema de controles preventivos relevantes que mitiguen dichos riesgos previamente identificados.

- Fortalecer el ejercicio de prueba de controles internos, incorporando el análisis sobre la efectividad de los controles tanto automáticos como manuales.
- Incluir dentro del plan una metodología para medir el nivel de madurez de la gestión de la continuidad de negocio, con el objetivo de que sea un proceso sistemático enfocado en la identificación de oportunidades de mejora en los distintos procesos de la organización mediante sistemas de gestión de mejora continua.

En conclusión, es fundamental que las entidades fortalezcan sus áreas de gestión de riesgos y de continuidad de negocio. Para lograrlo deben destinar los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para la capacitación y el diseño de herramientas de gestión de la continuidad de negocio. Estos deben involucrar a todas las áreas de la organización para que el plan de mitigación sea un esfuerzo conjunto y se fortalezca así la cultura de riesgos de la entidad.

De esta manera, la investigación realizada contribuye con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial con lo referente al objetivo 9 que involucra el desarrollo de la industria, la innovación y la infraestructura. Esto por cuanto lo investigado aporta en la generación de estabilidad en el sistema financiero, especialmente mediante acciones concretas que mitiguen los riesgos operativos de continuidad de negocio y por ende pérdidas en las entidades del país. De esta forma, el sector financiero se ve fortalecido y propicia condiciones para el acceso al crédito y servicios financieros para pequeñas industrias y otras empresas al crear organizaciones financieras más resilientes que contribuyan al crecimiento económico del país.

REFERENCIAS

- Balboa, H. (2020). La importancia de un plan de continuidad de negocio. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-un-plan-continuidad-negocio-hugo-balboa/?originalSubdomain=es>
- BDO. (2020). Plan de continuidad de negocio ante pandemia COVID-19. Recuperado de <https://www.bdo.cr/getmedia/e9c3dc9c-93f8-40cb-9579-8068483589b5/Plan-de-continuidad-del-negocio.pdf.aspx>
- Camarillo, B. (2021). En el mundo digital cada 37 minutos se comete un fraude electrónico, según Cámara de Bancos de Costa Rica. Periódico La República. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/en-el-mundo-digital-cada-37-minutos-se-comete-un-fraude-electronico-segun-camara-de-bancos-de-costa-rica>
- Creswell, J. W. (2013). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Londres, Gran Bretaña: SAGE Publications, Inc.
- Deloitte. (2012). Cultivando una Cultura Inteligente en Riesgos. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/audit/articles/cultivando-una-cultura-inteligente-en-riesgos.html>
- Esan. (2019). ¿Cómo generar resiliencia organizacional?. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/como-generar-resiliencia-organizacional/>
- García, F. (2020). Implicaciones del COVID-19 para la gestión de los riesgos bancarios. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/riesgos-bancarios-covid19.pdf>

Hernández, M. (2020). La ciberseguridad es un elemento crítico y prioritario en el sector bancario. Diario El País. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020/08/06/actualidad/1596674123_740618.html

MEIC. (2020). Empresas contarán con guía para mantener continuidad del negocio ante emergencia por COVID-19. Recuperado de <https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/1002/empresas-contaran-con-guia-para-mantener-continuidad-del-negocio-ante-emergencia-por-covid-19.php>

Naciones Unidas. (2020). La Agenda para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Olarte, A. (2016). Propuesta metodológica para la evaluación de la madurez del sistema de gestión de continuidad del negocio en el sector financiero bancario colombiano bajo el enfoque de la norma ISO 22301:2012. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726231.pdf>

PWC. (2018). Perfil de riesgo de una organización. Recuperado de https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/Boletin_RAS_Perfil_de_Riesgo.pdf

Scharager, J. (2001). Muestreo no probabilístico. Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de http://scholar.google.co.cr/scholar_url?url=https://www.academia.edu/download/31715755/muestreo.pdf&hl=es&sa=X&ei=jiIwYIG5JaXcsQLL5J3ICQ&scisig=AAGBfm2Wbl6cghDZznpGdJF6Rxv56G3qmw&nossl=1&oi=scholar

SUGEF. (2017). Acuerdo SUGEF 2-10 Reglamento Sobre Administración Integral de Riesgos.

Recuperado de

[https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_consulta/historico_normativa_consulta/normativa_vigente/SUGEF%202-10%20\(v11_%206%20julio%202017\).pdf](https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_consulta/historico_normativa_consulta/normativa_vigente/SUGEF%202-10%20(v11_%206%20julio%202017).pdf)

Vásquez, I. (2016.) Tipos de estudio y métodos de investigación. Recuperado de

<https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta sobre elementos de gestión de riesgo operativo y continuidad de negocio

El presente estudio con fines académicos se realiza como parte de la metodología para alcanzar los objetivos del curso de Investigación Empresarial Aplicada de la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Operaciones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT. Muchísimas gracias de antemano por su colaboración, le tomará aproximadamente 5 minutos completar la encuesta.

1. ¿Labora usted en el sector financiero de Costa Rica?
 - a) Sí
 - b) No, gracias por su colaboración

2. ¿Existe en su organización un plan de contingencia para la continuidad del negocio?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No tengo conocimiento

3. De acuerdo con los siguientes rangos, ¿en qué porcentaje considera usted que se encuentra dicho plan implementado?
 - a) 0% no existe el plan
 - b) 0% a 50%
 - c) 50% a 75%
 - d) 75 a 100%
 - e) 100% totalmente implementado.

4. Previo a la pandemia, ¿en su organización se realizaron pruebas de continuidad de negocio (por ejemplo considerando la indisponibilidad de la oficina, caída de sistemas, ausencia de personal clave)?
 - a) Sí
 - b) No

5. ¿Ha identificado y formalizado la organización el listado de procesos críticos en las distintas áreas/departamentos?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No tengo conocimiento

6. ¿Cuenta su área/departamento/división con una identificación del personal clave para la ejecución de las tareas críticas?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No tengo conocimiento

7. ¿ Conoce cuáles son los proveedores críticos que suministran insumos/servicios para las actividades diarias o procesos que usted ejecuta?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No tengo conocimiento

8. ¿Cuenta su departamento/proceso/división con procedimientos alternos documentados? (por ejemplo: procedimientos para realizar sus actividades diarias en caso de contingencia (Caída de sistemas, indisponibilidad de la oficina, ausencia de personal o proveedores críticos)
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No tengo conocimiento

9. ¿Cuenta su organización con indicadores clave de riesgo para monitorear los principales riesgos operativos a los que se encuentra expuesta?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No tengo conocimiento

10. ¿Ha recibido capacitación en materia de prevención de fraude, continuidad de negocio, ciberseguridad o similar en los últimos:
 - a) 1 a 3 meses
 - b) 3 a 6 meses
 - c) 6 meses a 1 año
 - d) Más de un año
 - e) Nunca

11. De acuerdo con su perspectiva, ¿considera que se han incrementado los ciberataques o casos de fraude en el sector financiero?
 - a) Sí
 - b) No

12. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene en el sector financiero?
 - a) Menos de un año
 - b) De 1 a 3 años
 - c) Entre 3 a 5 años
 - d) Más de 5 años

13. ¿En qué área o departamento labora actualmente?
 - a) Comercial/Ventas/ Servicio al cliente
 - b) Tesorería/Finanzas
 - c) Contabilidad
 - d) Cobranzas

- e) Tecnología de la Información
- f) Recursos Humanos
- g) Auditoría/Riesgo
- h) Operaciones
- i) Administración/Servicios Generales
- j) Otros, especifique:

14. Nos puede por favor proporcionar un comentario final sobre su percepción del riesgo operativo y de continuidad de negocio en el escenario actual de la pandemia causada por el COVID-19. Muchas gracias.

Anexo 2. Carta suministrada por filóloga

10 de marzo de 2021

Señores

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Presente

Estimados señores:

Por este medio hago constar que revisé el trabajo de investigación denominado "Elementos del plan de gestión de riesgos operativos enfocado en la continuidad del negocio para entidades financieras", de Rebeca Hernández Víquez, con el fin de que estuviera de acuerdo con las normas actuales de redacción y ortografía de la lengua española.

Atentamente,



María José Elizondo Barquero

Filóloga 66023

Cel.: 83091996

Correo: mariajose.elizondo@gmail.com