

Ensayos Económicos

**Un vínculo sutil y no siempre comprendido
en medio siglo: una nota sobre la tasa de
inversión y el crecimiento económico**

Sebastián Katz, Luis Lanteri, Sebastián Vargas

**Autofinanciamiento empresarial y crecimiento
económico**

Ricardo Bebczuk, Lorena Garegnani

**Buenas prácticas para la administración del
riesgo operacional en entidades financieras**

Miguel Delfiner, Ana Mangialavori, Cristina Pailhé

**¿Cómo enfocar hacia adelante la economía
y la política económica en la Argentina?**

Eduardo L. Curia

47

Abril - Junio 2007



ie | BCRA
INVESTIGACIONES ECONÓMICAS

Ensayos Económicos es una revista editada por la Subgerencia General de Investigaciones Económicas

ISSN 0325-3937

Banco Central de la República Argentina

Reconquista 266 / Edificio Central Piso 8

(C1003ABF) Ciudad Autónoma de Buenos Aires / Argentina

Tel.: (+5411) 4348-3719 / Fax: (+5411) 4000-1257

Email: investig@bcra.gov.ar / <http://www.bcra.gov.ar>

Fecha de publicación: julio de 2007

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Diseño editorial

Banco Central de la República Argentina

Gerencia Principal de Comunicaciones y Relaciones Institucionales

Área de Imagen y Diseño

Impreso en Ediciones Gráficas Especiales.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, julio de 2007

Tirada de 2000 ejemplares.

Las opiniones vertidas en esta revista son exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente se corresponden con las del BCRA.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Buenas prácticas para la administración del riesgo operacional en entidades financieras

Miguel Delfiner

Ana Mangialavori

Cristina Pailhé*

Banco Central de la República Argentina

Resumen

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) definió al riesgo operacional (RO) como el riesgo de pérdidas resultantes de la inadecuación o fallas en los procesos internos, las personas, los sistemas o por eventos externos. Esa definición incluye al riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y reputacional. Tradicionalmente, la gestión de los ROs individuales ha sido una parte importante del esfuerzo de los bancos por evitar el fraude y mantener la integridad de los controles internos, entre otros aspectos. Sin embargo, lo que resulta relativamente nuevo es considerar a la gestión del RO como una *práctica integral* comparable a la gestión de otros riesgos (como riesgo crediticio o de mercado) a la vez que *medir* las pérdidas provenientes de eventos de RO y *exigir capital regulatorio* para afrontarlas. Habiéndose consolidado el RO como una categoría integral de riesgo, el BCBS ha dictado una serie de principios o buenas prácticas internacionalmente aceptadas para su

* Miguel Delfiner (mdelfiner@bcra.gov.ar) es Analista Principal, Ana Mangialavori (amangialavori@bcra.gov.ar) es Analista Senior y Cristina Pailhé (cpailhe@bcra.gov.ar) es Gerente de Investigación y Planificación Normativa, Subgerencia General de Normas, BCRA. Esta es una versión corta del trabajo para ser publicada en «Ensayos Económicos». Las opiniones vertidas en este trabajo corresponden a los autores y no representan una posición oficial del Banco Central de la República Argentina. Se agradece especialmente a José Rutman por el apoyo brindado para la realización de este trabajo, así como a todos aquellos que contribuyeron con sus opiniones y comentarios a versiones preliminares del documento. Los errores remanentes son exclusiva responsabilidad de los autores.

gestión y supervisión en entidades financieras. Este documento analiza esas *mejores prácticas* y su aplicación en las estructuras de bancos internacionales. Asimismo, se analizan las regulaciones de una muestra de países latinoamericanos que han emitido normas sobre buenas prácticas en la materia. Se debe destacar que los principales países de la región han elaborado normativa tendiente a implementar estructuras de gestión del RO en las entidades financieras, basada en las recomendaciones y principios del BCBS.

I. Introducción

Hasta hace tiempo atrás, era usual que se definiese al *Riesgo Operacional* (RO) de forma imprecisa, comprendiendo a una serie de «otros riesgos» no explícitamente tratados, entendidos y administrados en las entidades financieras de manera integral, como tradicionalmente lo han sido por ejemplo el riesgo de crédito (RC) y el riesgo de mercado (RM). Las ideas y aspectos individuales que están detrás del concepto de RO no son nuevos en el sistema financiero, sino que forman parte de un conocimiento gerencial ya existente y las entidades financieras tradicionalmente han descansado en procesos internos, programas de auditoría, uso de pólizas de seguros y otras herramientas de administración de riesgos, para atacar distintos aspectos que están dentro del ámbito de lo que hoy comprende el concepto de RO.

En los últimos tiempos ha habido una creciente preocupación por el RO y sus consecuencias, tanto por parte de las propias entidades financieras como por parte de los reguladores. El *Comité de Supervisión Bancaria de Basilea* («el Comité» o «BCBS», por sus siglas en inglés) ha señalado que la desregulación y la globalización de los servicios financieros, junto con la creciente sofisticación de las tecnologías financieras, han tornado más complejas las actividades de los bancos a la vez que han aumentado sus perfiles de riesgo, lo que hace que se vean expuestos a nuevos riesgos que surgen de factores tales como:¹

- el uso creciente de tecnologías automatizadas;
- una mayor importancia de la integración de tecnologías informáticas y servicios compartidos entre entidades;
- el crecimiento del comercio electrónico;
- las adquisiciones, fusiones, escisiones y consolidaciones a gran escala;
- la complejidad creciente de productos y servicios;
- la proliferación de técnicas de mitigación de los riesgos de mercado y de crédito;
- la creciente utilización de acuerdos de «*outsourcing*»;
- la mayor participación en los sistemas de compensación y liquidación.

¹ BCBS (2003).

Estos factores, sumados al aumento en todo el mundo de pérdidas generadas por eventos de RO, han llevado a los bancos y supervisores a considerar a la gestión de este tipo de riesgo como una disciplina integral, como ya ha ocurrido en otros sectores de actividad.

En el año 2003 el BCBS publicó una serie de *principios* sobre buenas prácticas para la administración del RO, lo que sentó uno de los principales precedentes del tratamiento del RO como categoría de riesgo. Posteriormente, en junio de 2004, el BCBS publicó el documento «*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A revised framework*» («*Basilea II*» o «*Nuevo Marco de Capitales*») el cual se ha tornado una referencia ineludible a la hora de hablar y entender el concepto de RO y en el que por primera vez se fija un cargo de capital para atender a las pérdidas provenientes de eventos de RO. En ese documento, el BCBS adoptó una definición específica de lo que se entiende por RO, la cual resultó del consenso de reguladores y la industria: «... *el riesgo operacional es el riesgo de pérdidas resultantes de la inadecuación o fallas en los procesos internos, las personas o los sistemas o por eventos externos. Esa definición incluye al riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y reputacional*».² Además de incluir el aspecto particular de la *medición* del capital regulatorio por RO, Basilea II marca un hito, ya que señala como precondition para la cuantificación de ese riesgo, la *aplicación efectiva de las buenas prácticas* contenidas en el documento de 2003.³ Adicionalmente, en octubre 2006, el BCBS publicó la versión revisada de los *Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva*, la cual contiene un principio específico dedicado al RO.⁴

Al revisar la evolución de los estándares internacionales y las prácticas de la industria a lo largo de los últimos años, puede afirmarse que son principalmente dos los aspectos que han surgido como novedosos en el tratamiento del RO: el primero, como se expresara anteriormente, es el de considerarlo como una categoría de riesgo bien definida que requiere una gestión integral al igual que ocurre con otros típicos riesgos bancarios. El segundo aspecto que es novedoso es el hecho de *medir* las

² BCBS (2004).

³ Excepto para el método de medición más sencillo (Enfoque de Indicador Básico) para el cual se recomienda la adopción de los principios contenidos en BCBS (2003).

⁴ BCBS (2006-a y 2006-b).

pérdidas ocasionadas por el RO y requerir capital para afrontarlas. La publicación de Basilea II hizo que muchas veces las discusiones se centraran en el aspecto específico de la medición y en los métodos allí propuestos. Sin embargo, no debe perderse de vista que, como se expresó antes, Basilea II también incorpora la primera de las cuestiones, esto es, la necesidad de contar con buenas prácticas de gestión y supervisión del RO como precondition para aplicar metodologías de medición.

El objetivo de este trabajo es revisar las buenas prácticas sugeridas por los estándares internacionales para la administración y supervisión del RO y la manera en que esos *principios* se han plasmado en la regulación de una serie de países, así como la forma concreta en que se reflejan en la estructura y organización de las entidades financieras. No se profundizará aquí en los aspectos relacionados con la medición del RO en función de los enfoques propuestos por Basilea II, más allá de los aspectos puntuales que se relacionan con las buenas prácticas en la materia.⁵

El documento está organizado de la siguiente manera. En la Sección II se recopilan las recomendaciones del BCBS, exponiendo los principios específicos aplicables a la gestión y supervisión del RO, como así también lo dispuesto en los *Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva* y el tratamiento que se dispensa a las buenas prácticas de gestión y supervisión del RO en cada uno de los *Pilares* de Basilea II. La Sección III expone resultados de relevamientos internacionales respecto de las estructuras organizacionales que las entidades financieras han desarrollado para la gestión del RO. Estas estructuras dependen de varios factores, entre ellos de cómo las entidades definen el RO y su vinculación con el ambiente de control del banco. A ello se agrega, una vez definidas las estructuras, la manera en que los bancos pueden medir el RO.

La Sección IV refiere al estudio de la regulación sobre buenas prácticas para la administración y supervisión del RO en una muestra de países latinoamericanos que ha dictado normativa específica al respecto, la mayoría de las cuales recogen los *principios* del BCBS. Por último, en la Sección V se exponen las conclusiones.

⁵ Para una revisión de metodologías de medición del RO, ver BCRA (2006-a).

II. Los estándares internacionales

II.1. Las buenas prácticas de administración y supervisión del RO propuestas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

En febrero de 2003 el BCBS publicó el documento «*Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*» el que establece los principios para una gestión y supervisión eficaz del RO a ser utilizados por los bancos y autoridades supervisoras para evaluar las políticas y prácticas destinadas a gestionar este riesgo.⁶ El Comité reconoce que en la práctica, el enfoque exacto elegido por cada entidad para la gestión del RO dependerá de su tamaño, sofisticación, la naturaleza y complejidad de sus actividades. No obstante, se destaca la existencia de ciertos *elementos cruciales* para un esquema efectivo de administración del RO para bancos de *cualquier tamaño y alcance*:

- 98
- **estrategias** claramente definidas y su seguimiento por parte del consejo de administración y de la alta gerencia;
 - una sólida **cultura** de **gestión** del RO y de **control** interno y;
 - herramientas eficaces para la transmisión interna de **información** y **planes de contingencia**.

A pesar de que existan diferencias entre los bancos en cuanto a sus definiciones internas del RO, es importante que abarquen el amplio abanico de RO a los que se enfrentan y que recojan las principales causas de pérdidas operativas graves. Los principales *eventos de RO* que ha identificado el BCBS, en conjunto con la banca, como causantes de pérdidas sustanciales son:

- **Fraude interno:** errores intencionales en la información sobre posiciones, robos por parte de empleados, utilización de información confidencial en beneficio de la cuenta del empleado, etc.
- **Fraude externo:** atraco, falsificación, pago indebido de cheques, daños por intromisión en los sistemas informáticos, etc.

⁶ BCBS (2003).

- **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:** indemnizaciones imprevistas a los empleados, infracciones a las normas laborales, acusaciones de discriminación, responsabilidades generales, etc.
- **Prácticas con los clientes, productos y negocios:** abusos de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas de la entidad financiera, blanqueo de capitales, venta de productos no autorizados, etc.
- **Daños a activos físicos:** terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.
- **Alteraciones en la actividad y fallas tecnológicas:** fallos del hardware o del software, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios públicos, etc.
- **Ejecución, gestión y finalización de procesos:** errores en la introducción de datos, fallos en la administración de garantías, documentación jurídica incompleta, acceso no autorizado a las cuentas de los clientes, litigios con distribuidores, etc.

La gestión de ROs concretos no es algo nuevo, sino que siempre ha sido una parte importante del esfuerzo de los bancos por evitar el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir los errores en las operaciones, etc. Sin embargo, lo que resulta relativamente nuevo es *considerar a la gestión del RO como una práctica integral comparable a la gestión del RC o RM*, motivado por las tendencias antes mencionadas y la ocurrencia de casos muy conocidos de pérdidas por RO.⁷ En el pasado, los bancos gestionaban sus ROs utilizando básicamente mecanismos internos de control dentro de sus líneas de negocio, a los que se sumaba la función de auditoría. Aunque estos mecanismos continúan siendo muy importantes, recientemente se han observado nuevos procesos y estructuras destinadas a la gestión del RO. Son cada vez más las instituciones convencidas de que los programas de gestión del RO les proporcionan seguridad y solidez, por lo que han avanzado en tratarlo como un tipo de riesgo específico. El BCBS estima que el intercambio

⁷ BCBS (2003).

de ideas entre supervisores y banqueros es fundamental para poder desarrollar pautas adecuadas para la gestión de los ROs.

Al desarrollar sus buenas prácticas, el Comité ha partido de su labor anterior sobre la gestión de otros riesgos bancarios significativos, como el RC, riesgo de tasa de interés o de liquidez, convencido de que es necesario tratar al RO con el mismo rigor que se aplica a esos riesgos. Sin embargo, no cabe duda de que el RO difiere de esos otros riesgos al no ser un riesgo que se acepte *directamente* a cambio de un beneficio esperado, sino que se puede producir en el acontecer diario de la actividad empresarial y repercute en el proceso de gestión. Al mismo tiempo, si el RO no se controla adecuadamente, puede verse afectado el perfil de riesgo de la institución, lo que podría exponerla a pérdidas significativas.

Por «*gestión del RO*» el BCBS entiende a la «*identificación, evaluación, seguimiento y control/cobertura*» de este riesgo. Esta definición contrasta con la que el Comité adopta para la gestión de otros riesgos, en los que se habla de «*identificación, cálculo, seguimiento y control*» del riesgo. Al igual que en sus trabajos sobre otros riesgos bancarios, el BCBS ha estructurado una serie de *Principios*, agrupados en cuatro áreas:

- desarrollo de un marco adecuado para la gestión del riesgo;
- gestión del riesgo: identificación, evaluación, seguimiento y control / mitigación;
- el rol de los supervisores;
- el rol de la divulgación de información.

Tabla 1/ Buenas prácticas para la gestión y supervisión del RO⁸

Desarrollo de un marco adecuado para la gestión del riesgo

Principio 1: El consejo de administración deberá conocer cuáles son los principales aspectos de los ROs para el banco, y deberá aprobar y revisar periódicamente el marco que utiliza el banco para la gestión de este riesgo. Este marco deberá ofrecer una definición de RO válida para toda la empresa y establecer los principios para definir, evaluar, monitorear y controlar o mitigar este tipo de riesgo.

Principio 2: El consejo de administración deberá asegurar que el marco para la gestión del RO en el banco esté sujeto a un proceso de auditoría interna eficaz e integral por parte de personal independiente, capacitado y competente. La función de auditoría interna no deberá ser directamente responsable de la gestión del RO.

Principio 3: La alta gerencia deberá ser la responsable de poner en práctica el marco para la gestión del RO aprobado por el consejo de administración. Dicho marco deberá ser aplicado de forma consistente en toda la organización bancaria y todas las categorías laborales deberán comprender sus responsabilidades con respecto a la administración del RO. La alta gerencia también deberá ser responsable del desarrollo de políticas, procesos y procedimientos destinados a la gestión de estos riesgos para todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes para el banco.

Gestión del riesgo: identificación, evaluación, seguimiento y cobertura/ control

Principio 4: Los bancos deberán identificar y evaluar el RO inherente a todos sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Además, también deberán comprobar que antes de lanzar o presentar nuevos productos, actividades, procesos o sistemas, se evalúa adecuadamente su RO inherente.

Principio 5: Los bancos deberán vigilar periódicamente los perfiles de RO y las exposiciones sustanciales a pérdidas. La alta gerencia y el consejo de administración deberán recibir información pertinente de forma periódica que complemente la gestión activa del RO.

Principio 6: Los bancos deberán contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir los ROs más relevantes. Además, deberán reexaminar periódicamente sus estrategias de control y reducción de riesgos y ajustar su perfil de RO según corresponda, utilizando para ello las estrategias que mejor se adapten a su apetito por el riesgo y a su perfil de riesgo.

Principio 7: Los bancos deberán contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, que aseguren su capacidad operativa continua y que reduzcan las pérdidas en caso de interrupción grave de la actividad.

El rol de los supervisores

Principio 8: Los supervisores bancarios deberán exigir a todos los bancos, sea cual sea su tamaño, que mantengan un marco eficaz para identificar, evaluar, seguir y controlar o mitigar sus ROs más relevantes, como parte de su aproximación general a la gestión de riesgos.

Principio 9: Los supervisores deberán realizar, directa o indirectamente, una evaluación periódica independiente de las políticas, prácticas y procedimientos con los que cuentan los bancos para gestionar sus ROs. Además, deberán cerciorarse de que se han puesto en marcha los mecanismos necesarios para estar al tanto de cualquier novedad que se produzca en un banco.

El rol de la divulgación de información

Principio 10: Los bancos deberán proporcionar información pública suficiente para que los participantes del mercado puedan evaluar sus estrategias de gestión del RO.

⁸ BCBS (2003), versión en español. El Comité aclara que se hace referencia a una estructura de gestión bancaria compuesta por un consejo de administración y una alta dirección, aunque se entiende que los marcos jurídicos y regulatorios difieren entre países en cuanto a las funciones que ostenta cada uno.

II.2. Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva⁹

Los *Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva* («*Basel Core Principles*», BCP) son considerados un marco de estándares mínimos sobre buenas prácticas de supervisión y son universalmente aplicables y aceptados.¹⁰ Una de las innovaciones realizadas en el nuevo documento de los BCP publicado en 2006, fue la incorporación de un *principio* íntegramente dedicado al RO (*Principio N° 15*), con una visión *integral* y no como ocurría en los BCP anteriores, en los que formaba parte de un concepto global de riesgo que incluía riesgos de liquidez, de tasa de interés, etc.¹¹

El BCP N° 15 establece que: **«Los supervisores deben tener constancia de que los bancos cuentan con políticas y procesos de gestión de riesgos para identificar, evaluar, vigilar y controlar/mitigar el riesgo operacional. Estas políticas y procesos han de ser proporcionales a las dimensiones y complejidad del banco en cuestión».**

Para la evaluación de este *principio*, el Comité cita como documentos de soporte al analizado en la sección anterior, «*Sound practices for the management and supervision of operational risk*»¹² y «*Outsourcing in financial services*», un documento realizado por el Joint Forum.¹³ En particular, el concepto de *gestión* contenido en los BCPs es el mismo que se encuentra en el documento de sanas prácticas del BCBS, en cuanto se refiere a «*identificar, evaluar, vigilar y controlar / mitigar*» al RO, a la vez que los «*Criterios Esenciales y Adicionales*» recogen las buenas prácticas del documento del BCBS del año 2003.¹⁴

⁹ BCBS (2006-a).

¹⁰ Los BCP y su «Metodología» han sido utilizados por los países como un «benchmark» para evaluar la calidad de sus sistemas de supervisión y para identificar las áreas de trabajo futuro a efectos de alcanzar un nivel sólido de prácticas supervisoras. La experiencia ha demostrado que la realización de autoevaluaciones respecto al grado de cumplimiento de los BCP ha sido útil para que las autoridades identifiquen las fallas y establezcan prioridades para remediarlas.

¹¹ BCBS (2006-a) y (2006-b), actualizan a los originales del año 1997.

¹² BCBS (2003).

¹³ Joint Forum (2005). El Joint Forum fue establecido en 1996 y está conformado por el Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), la International Organization of Securities Commissions (IOSCO) y la International Association of Insurance Supervisors (IAIS) para tratar aspectos comunes a los sectores de bancos, valores y seguros, incluyendo la regulación de los conglomerados financieros.

¹⁴ Para más detalles ver la versión extensa de este documento o BCBS (2006-a) y BCBS (2006-b).

II.3. El tratamiento del RO en Basilea II

II.3.a. Pilar I: criterios de admisión para el uso de los distintos métodos

Basilea II incorpora la medición del cargo de capital por RO dentro del Pilar I. Los reguladores pueden admitir entre tres metodologías de medición, que van desde enfoques muy sencillos hasta modelos de medición avanzados. El Pilar I recoge las *buenas prácticas y principios* emitidos por el BCBS como precondition para la aplicación de dichos enfoques de medición. Esos criterios para calificar para la aplicación de los distintos enfoques, son proporcionales a la complejidad del enfoque elegido y se deja discreción para que, en algunos casos, los reguladores decidan por sí mismos cuáles de los requisitos enumerados serán de aplicación en su jurisdicción. Recordemos que las alternativas de medición del capital por RO contenidas en Basilea II (en orden creciente de sensibilidad al RO) son: i) Enfoque de Indicador Básico; ii) Enfoque Estandarizado (y su variante, el Enfoque Estandarizado Alternativo) y; iii) Enfoques de Medición Avanzada (AMA).

Para el caso del *Enfoque de Indicador Básico*, Basilea II no fija criterios específicos que deban adoptar los bancos en orden a permitirles la aplicación de este método. No obstante, se establece que «...se aconseja a los bancos que utilicen este método que sigan las directrices del Comité recogidas en el documento 'Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk' de febrero de 2003...».¹⁵

Por su parte, se establece que para la aplicación del *Enfoque Estandarizado*, «...el banco debe demostrar a su supervisor que, como mínimo...»:¹⁶ i) su consejo de administración y su alta dirección, según corresponda, participan activamente en la vigilancia del marco de gestión del RO; ii) posee un sistema de gestión del RO conceptualmente sólido que aplica en su totalidad y; iii) cuenta con recursos suficientes para utilizar la metodología en las principales líneas de negocio, así como en los ámbitos de control y auditoría. Adicionalmente, un banco con activi-

¹⁵ BCBS (2004), párrafo 651.

¹⁶ BCBS (2004), párrafo 660. Versión en español publicada por el BCBS.

dad internacional que utilice el *Enfoque Estandarizado* deberá satisfacer también otros criterios, que replican las *Buenas Prácticas* del año 2003.¹⁷

Por último, los criterios de admisión establecidos para los *Enfoques de Medición Avanzada (AMA)* son los más exigentes, en función de la mayor complejidad asociada a ellos. Para estos métodos, se establecen i) criterios generales; ii) criterios cualitativos; iii) criterios cuantitativos y; iv) aspectos de mitigación del riesgo, que deben satisfacer las entidades a efectos de que se les permita el uso de los AMA.¹⁸

II.3.b. Pilar II: Proceso de revisión del supervisor

Este Pilar analiza los principios básicos de la revisión del supervisor, la gestión del riesgo y la transparencia y responsabilidad de la supervisión con respecto a los riesgos bancarios. El proceso de revisión del supervisor no sólo tiene como objetivo que las entidades posean un capital adecuado para cubrir todos los riesgos de su negocio, sino que impulsa a los bancos a que desarrollen y utilicen mejores técnicas de gestión para su seguimiento y control.¹⁹ El rol del supervisor es el de evaluar si las entidades cuantifican sus necesidades de capital en función de sus riesgos, interviniendo cuando fuera necesario. El Pilar II se articula en cuatro *Principios*, que complementan aquellos definidos en los *Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Eficaz*.²⁰

La entidad debe contar con un proceso de evaluación interna del capital necesario para cubrir los riesgos que enfrenta, incluyendo al RO, respecto del cual debe aplicarse un rigor similar al utilizado para gestionar otros riesgos significativos.²¹ A su vez, la entidad debe desarrollar un marco para gestionar ese riesgo, el que deberá cubrir su propensión y tolerancia al RO y el grado y modo en que ese riesgo es transferido fuera de la entidad.

¹⁷ BCBS (2004), párrafo 663. Se establece que los supervisores nacionales deben decidir cuáles de estos criterios serán de aplicación puesto que algunos pueden no resultar apropiados en su jurisdicción (pp.100).

¹⁸ Las cuales pueden consultarse en BCBS (2004), párrafos 664 a 679.

¹⁹ BCBS (2004).

²⁰ Además de en las restantes guías de buenas prácticas emitidas por el BCBS.

²¹ BCBS (2004), párrafo 736.

Por su parte, el supervisor deberá revisar regularmente el proceso por el que la entidad evalúa la suficiencia de capital, la posición de riesgo, los niveles de capital resultante y la calidad del capital mantenido. El análisis deberá centrarse en la calidad de gestión y control del riesgo de la entidad y no podrá suponer que los supervisores realicen las funciones de la dirección de la entidad. A su vez, se espera que las entidades operen con niveles de capital por encima del mínimo regulatorio exigido.

Además de cumplir con estos principios, el supervisor deberá evaluar el requerimiento de capital generado por el Pilar I para asegurar que aporta un resultado coherente con el perfil del banco. Para tal fin, el supervisor debe tener en cuenta el documento de Basilea sobre «*Buenas prácticas*» y considerar lo que ocurre entre entidades de tamaño y operaciones similares.²² Si el supervisor no está conforme con los resultados, puede tomar medidas tales como solicitar un mayor requerimiento de capital por RO, una reducción de la exposición a las actividades que implican un alto RO, mejoras en la planificación de contingencias, entre otros. En el caso que se fijen requerimientos de capital superiores al mínimo para una determinada entidad, el supervisor deberá explicar cuáles fueron las características de riesgo específicas que dieron origen a esos requerimientos, como así también cualquier medida correctiva.

II.3.c. Pilar III: Disciplina de mercado

El propósito del tercer Pilar es complementar los requerimientos de capital mínimo y el proceso de revisión del supervisor, estableciendo las mejores prácticas aplicables respecto a la divulgación de información. El fomentar la disciplina de mercado mediante el desarrollo de requisitos de divulgación permite a los agentes del mercado evaluar información clave sobre el ámbito de aplicación, capital, exposición al riesgo, y procesos de evaluación de riesgo. Para cada área de riesgo (incluyendo la dedicada a RO), los bancos deben describir sus objetivos y políticas de gestión de riesgo, lo que incluye:²³ i) estrategias y procesos; ii) estructura y organización de la unidad encargada de la gestión de riesgo; iii) alcance y naturaleza de los sistemas de medición de riesgos; iv) políti-

²² BCBS (2003).

²³ BCBS (2004), párrafo 824.

cas de cobertura y/o mitigación del riesgo y las estrategias y procesos para controlar la continua eficiencia de las coberturas.

Ajustándonos estrictamente al RO, además de los requisitos antes mencionados sobre divulgación cualitativa, se requiere divulgar: i) cantidad de capital necesario por RO y el método de cálculo utilizado; ii) para los bancos que utilicen el AMA, descripción del mismo y del uso de seguros para mitigar el RO.

III. La gestión del RO en las entidades financieras

Este capítulo desarrolla las prácticas en la administración del RO desde el punto de vista de las propias entidades bancarias, habiéndose recogido en gran medida la experiencia de consultoras internacionales y el Comité de Basilea en su trabajo con los bancos. Se destacan ciertas prácticas observadas, motivaciones, como así también las limitaciones organizacionales detectadas. Como se ha mencionado anteriormente, las entidades han ido incrementando paulatinamente los recursos asignados a la administración del RO, pasando de la simple mejora en los sistemas de control al desarrollo de modelos de medición y gestión del RO que intentan obtener una estimación del impacto de futuras pérdidas.²⁴

Una motivación importante para ello es que un programa de administración del RO puede ayudar a las entidades a alcanzar sus objetivos organizacionales. En tal sentido, se destaca que algunos bancos ya han logrado remover costos excedentes de sus operaciones, dejando poco margen para futuros ahorros por esta vía; el próximo paso consistiría en eliminar los ROs innecesarios de las operaciones.

III.1. Prácticas observadas en la administración del RO

En un trabajo realizado con bancos internacionales, Levy, Samandari & Simoes han observado que la infraestructura de esas entidades suele estar más orientada en *medir* el RO que en *mitigarlo*.²⁵ Son poco fre-

²⁴ Nieto Giménez (2005).

²⁵ Mc Kinsey (2006).

cuentas los procedimientos para afrontar prácticas de negocio riesgosas y en caso de haberlos, suelen no ser sistemáticos.

Se señalan tres aspectos a ser mejorados en las prácticas de negocios vinculados a RO:

- la identificación y tratamiento de nuevos riesgos;
- la evaluación constante de los principios y prácticas habituales;
- el tratamiento de los aspectos culturales que dificultan una administración orientada al riesgo.

Por otro lado, un reciente informe del BCBS destaca ciertas prácticas observadas en las entidades financieras vinculadas con la administración del RO.^{26,27} En lo referido a la **participación del directorio**, se observan grandes variaciones entre los bancos: abarcan desde un compromiso absoluto, hasta un mínimo esfuerzo orientado al mero cumplimiento regulatorio. En muchas entidades, el directorio ha delegado la responsabilidad de administrar el RO a un subcomité.

107

En cuanto a la **independencia** de la función de administración del RO, ese mismo estudio del BCBS destaca que la mayoría de los bancos tienen una unidad estructuralmente independiente de las unidades de negocio generadoras de RO. Esa unidad es responsable del diseño e implementación del marco de RO. En gran parte de las entidades hay líneas de reporte formal y fuerte cooperación entre dicha función y las unidades de negocio y, en ciertos casos, también tienen acceso directo al comité de auditoría del directorio.

En lo referente a una **auditoría independiente** del sistema de administración del RO, todavía parece ser demasiado temprano para describir una práctica usual entre las entidades. Por ahora la mayoría se apoya en consultorías externas y otras han desarrollado soluciones internas

²⁶ BCBS (2006-c).

²⁷ El estudio comprende a aquellos bancos que se están orientando a implementar métodos avanzados para la medición del RO (AMA).

temporarias para ser usadas hasta que logren capacitar al staff que conducirá tests efectivos y tareas de verificación.²⁸

Un aspecto importante es la creencia en cuanto a que las consecuencias de los RO finalmente se verán reflejadas en los «*buckets*» ya existentes para riesgo crediticio o de mercado. En consecuencia, no resultaría necesaria una categoría separada de RO. Esta creencia es completamente errónea, ya que estos riesgos tienen una estructura diferente y, en consecuencia, requieren respuestas diferentes por parte de la administración. Hay circunstancias que pueden llevar a confundir eventos de RO con otros riesgos, lo cual puede tener consecuencias considerables. La integración del análisis de los tres tipos de riesgos probablemente tomará tiempo.

III.2. Evaluación del RO a través del uso de datos internos

En un esquema de administración del RO, la constitución de una **base interna de eventos operativos** es una práctica estandarizada. Para cualquier institución, la recopilación de esos eventos debería contribuir al objetivo de reducción de incidentes y montos de pérdidas y por sobretodo, para mejorar la calidad del servicio y de los productos. Un proceso de recolección de datos internos de RO debería tener una serie de incentivos y controles para asegurar un alto nivel de cobertura y calidad de los datos.

Entre los beneficios de construir una base de datos interna se debe destacar que:

- permite tomar conciencia de que las exposiciones al RO pueden ser potencialmente negativas para la organización;
- el cuantificar la exposición ayuda a focalizar los recursos para su mitigación;
- al analizar las causas básicas de los eventos, las ocurrencias repetidas pueden indicar áreas para ser mejoradas.

²⁸ BCBS (2006-c).

El trabajo del BCBS antes mencionado sobre prácticas de la industria, dedica una sección a temas vinculados con datos internos.²⁹ Destaca que los bancos tienden a favorecer el día de ocurrencia o el día del descubrimiento del evento por encima del correspondiente a su registro contable. Con respecto a los métodos para evaluar el **monto de pérdida** por daños materiales a activos físicos, los bancos se hallan divididos en forma homogénea entre los que eligen registrarlos a su valor de libros, a su valor de mercado o a su costo de reposición.

En cuanto al tratamiento de los **recuperos** a efectos de determinar la pérdida asociada a un evento, se destaca que pueden ocurrir inmediatamente o años después de ocurrido el evento de RO. En casos en donde se obtiene un recuperado total, algunos bancos registran una casi-pérdida («*near miss*»). Los bancos que registran estos datos no los usan para *cuantificar* el riesgo, aunque algunos los incorporan para la construcción de escenarios. Generalmente estos datos son usados para identificar *tendencias* en el RO y con otros propósitos de administración del riesgo.

En lo referente al uso de **umbrales mínimos** para el registro de una pérdida por RO, se debe tener en cuenta que su elección afecta a las distribuciones de pérdidas y a las estimaciones de pérdidas inesperadas. La mayoría de los bancos se apoya en opiniones expertas para fijar estos umbrales y suelen elegir los mismos umbrales para todos los tipos de evento, aunque unas cuantas entidades han decidido adaptar los umbrales a las distintas líneas de negocio.

Un tema fundamental es el de la **validación** de los datos internos de pérdida, esto es, los pasos que los bancos deben realizar para garantizar la integridad y completitud de los datos de pérdida interna y de los procesos de recolección de datos. Las siguientes prácticas son usadas por las entidades financieras a tales efectos:

- conciliación con el mayor general;
- elaboración de informes de la función de control de riesgo, incluyendo chequeos de consistencia entre varios reportes internos;

²⁹ BCBS (2006-c).

- auditorías internas y externas;
- revisión de inconsistencias de datos internos entre líneas de negocio o filiales;
- uso de una función centralizada para ingresar los datos al repositorio de datos.

Cuando las entidades juzgan insuficientes sus datos internos a efectos de administrar sus riesgos, recurren a **datos externos o análisis de escenarios**, lo cual implicará un trabajo adicional de validación.

III.3. Evaluación del riesgo a través del uso de factores claves del control interno y del entorno de negocios

110

A pesar del rol fundamental de las bases de datos internas, éstas tienen limitaciones, entre ellas, el hecho de que los controles se van mejorando con el paso del tiempo a la luz de las experiencias de pérdida.³⁰ Otra dificultad de carácter conductual reside en el tema de los incentivos: pueden existir desincentivos para informar eventos relevantes, p.ej. si estos tienen como consecuencia aumentar el cargo de capital a la línea de negocios reportante. A su vez, ciertos agentes internos (RRHH, auditoría, o el área legal) pueden estar incentivados a reportar eventos o casi-pérdidas, si ello tiene como consecuencia realzar la importancia de sus tareas.

Todas estas circunstancias pueden haber motivado a que el BCBS recomiende que la metodología de estimación del RO del banco también incluya el uso de *información complementaria* a los datos de pérdida, entre los que se encuentran *factores claves del control interno y del entorno de negocios*. Ello contribuye a una evaluación del riesgo más «*forward-looking*», reflejando mejor la calidad de los controles del banco y su entorno operativo, ayudando a alinear la estimación del capital económico con los objetivos de administración del RO del propio banco.

³⁰ Power, M. (2003).

La evaluación del RO provee al banco un criterio para identificar potenciales riesgos de naturaleza severa a través del diseño de escenarios estructurados con representantes de todas las líneas de negocio. Está basada en un conjunto de matrices que identifican y evalúan el RO y sus subcomponentes en términos de su probabilidad de ocurrencia e impacto. El perfil de riesgos resultante presenta un panorama de áreas de riesgos por unidad de negocio, gerencia u otro nivel de agregación.

Un elemento clave en la evaluación del RO son los *KRIs*; factores que pueden proveer señales de alerta temprana respecto a sistemas, procesos, productos, personas y entornos más amplios. Al igual que los datos de pérdida, están basados en datos existentes pero, a diferencia de éstos, no se concentran en el valor nominal de la información, sino que a través de ellos se busca predecir determinados comportamientos futuros (p.ej. la rotación de personal, variable que no está asociada con alguna pérdida actual, pero sí con potenciales pérdidas futuras vinculadas con la renuncia de personal clave).

IV. Las regulaciones sobre *buenas prácticas* en países latinoamericanos

Los reguladores de varios países de la región han emitido normas referidas a las buenas prácticas de gestión del RO, recogiendo los principios del documento del BCBS del año 2003. Existe conciencia en el sentido que el primer punto para avanzar en el tema es cubrir los aspectos cualitativos para la gestión de RO, siendo otra de las principales preocupaciones la necesidad de conformar bases de datos con eventos de pérdidas por RO. A continuación se presenta un estado de situación de aquellos países latinoamericanos que han emitido regulaciones respecto a buenas prácticas de administración y supervisión del RO.

IV.1. Brasil

En junio de 2006 el *Banco Central de Brasil* (BCB) dictó una *Resolución* por la que estableció que las instituciones financieras y demás instituciones autorizadas a funcionar por el BCB deben implementar una estructura

de gerenciamiento del RO, definiendo a ese riesgo y a una clasificación de eventos operativos de acuerdo con lo establecido en Basilea II.³¹

En línea con las buenas prácticas para la gestión y supervisión del RO sugeridas por el BCBS, el BCB establece que la *estructura de gerenciamiento* de RO debe prever:

- la identificación, evaluación, monitoreo, control y mitigación del RO;
- documentación y almacenamiento de información referida a pérdidas por RO;
- elaboración -con una periodicidad mínima anual- de informes que permitan la identificación y corrección de las deficiencias de control y gerenciamiento del RO. Estos deberán ser remitidos al directorio, que deberá manifestarse acerca de las acciones a ser implementadas a efectos de corregir eventuales defectos;
- realización de tests de evaluación de los sistemas de control implementados;
- elaboración y diseminación de la política de administración del RO al personal de la entidad y a los proveedores de servicios tercerizados, estableciéndose roles y responsabilidades;
- existencia de planes de contingencia conteniendo las estrategias a ser adoptadas para asegurar la continuidad de las operaciones y limitar pérdidas graves resultantes de eventos de RO.

La política de gerenciamiento debe ser aprobada y revisada por lo menos anualmente por el directorio de la entidad. Se debe designar un director responsable del gerenciamiento del RO en la entidad, aunque se admite que el mismo pueda desarrollar otras funciones. Se establece que la administración del RO deberá ser ejecutada por una unidad específica, segregada de la división de auditoría interna.

³¹ BCB (2006), Resolución 3.380.

Esta estructura de gerenciamiento deberá seguir un programa de implementación que concluye el 31 de diciembre de 2007.

IV.2. Chile

En agosto de 2005, la *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile* (SBIF) elaboró disposiciones relativas a la clasificación que la SBIF debe mantener en forma permanente respecto a las instituciones financieras, según su nivel de solvencia y gestión.^{32,33} Adicionalmente se incorporan aspectos esenciales de gestión del capital incluidos en el acuerdo de Basilea II, considerando al RO como una categoría distinta de los riesgos bancarios tradicionales.

La evaluación de una entidad se realiza a través de visitas de inspección, por lo menos una vez al año. En ella se revisan los controles internos, los sistemas de información para la toma de decisiones, el seguimiento oportuno de los riesgos y su clasificación, así como la capacidad para enfrentar escenarios de contingencia. La evaluación se efectúa por temas, uno de los cuales es específicamente la administración del RO.³⁴

En lo que respecta a la evaluación de la administración del RO, la SBIF adopta los criterios propuestos por el BCBS. En este contexto, evalúa el rol asumido por el directorio y la alta administración y la aprobación que han dado a la estrategia a utilizar en su administración que, teniendo en cuenta la importancia relativa y el volumen de las operaciones de la entidad, debe contemplar una definición clara de RO y establecer los principios para identificar, evaluar, controlar y mitigar el riesgo. En la evaluación a realizar por la SBIF, interesa observar la compatibilidad entre las políticas y procedimientos establecidos por la entidad con respecto al volumen, sofisticación y naturaleza de sus actividades. Asimismo, se examina la manera en que se han establecido las políticas y la forma en que la dirección del banco participa en su aprobación y supervisa su cumplimiento.

³² SBIF (2005), Circular N° 3.328.

³³ Existen tres niveles (A, B y C) para cada ítem.

³⁴ Las restantes incluyen administración del riesgo de crédito y gestión global, de la estrategia de negocios y gestión del capital, transparencia, prevención del lavado de activos, etc.

Tabla 4/ Aspectos que determinan la buena gestión del RO (SBIF)

-
- La institución tiene una definición de lo que entiende por RO y lo ha reconocido como un riesgo gestionable.

 - Existe una función encargada de la administración de RO.

 - La entidad mantiene políticas para la administración de los RO aprobadas por el directorio o la administración superior.

 - La estrategia de administración del RO es consistente con el volumen y complejidad de sus actividades y tiene en cuenta el nivel de tolerancia al riesgo del banco, incluyendo líneas específicas de responsabilidad.

 - Esta estrategia ha sido implementada a través de toda la organización bancaria y todos los niveles del personal asumen y comprenden sus responsabilidades respecto a la administración de este riesgo.

 - La entidad administra los RO considerando los impactos que pudieran provocar (severidad de la pérdida) y la probabilidad de ocurrencia de los eventos.

 - La entidad evalúa el RO inherente a todos los tipos de productos, actividades, procesos y sistemas.

 - Se asegura que antes de introducir nuevos productos, emprender nuevas actividades o establecer nuevos procesos y sistemas, se evalúa el RO inherente.

 - El banco ha integrado a sus actividades normales el monitoreo del RO y ha identificado indicadores apropiados que brinden alertas de un aumento del riesgo y de futuras pérdidas.

 - La institución es capaz de cuantificar los impactos de las pérdidas asociadas al RO y constituir prudencialmente los resguardos necesarios.

 - Los sistemas de información permiten hacer un monitoreo continuo de la exposición a los RO. Poseen la cobertura y profundidad necesarias para servir en forma eficiente al proceso de toma de decisiones de la alta administración y directorio.

 - El banco cuenta con políticas para administrar los riesgos asociados a las actividades entregadas a terceras partes y lleva a cabo verificaciones y monitoreos de las actividades de dichas partes.

 - El banco realiza inversiones en tecnología de procesamiento y seguridad de la información, que permiten mitigar los RO y que son concordantes con el volumen y complejidad de las actividades y operaciones que realiza.

 - La extensión y profundidad de las auditorías es proporcional al nivel de riesgo y al volumen de actividad. La función de auditoría está en posición de evaluar en forma independiente el cumplimiento de las políticas, la eficacia de los procedimientos y los sistemas de información.
-

IV.3. Colombia

La *Superintendencia Financiera de Colombia* (SFC) a través de una *Circular Externa* fijó las bases y los lineamientos mínimos que deben ser implementados para el desarrollo de un *Sistema de Administración del Riesgo Operativo* (SARO).³⁵ Definen al RO como la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en los recursos hu-

³⁵ SFC (2006).

manos, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y (a diferencia de Basilea II) también el riesgo reputacional.

La SFC establece que las entidades sometidas a su supervisión se exponen al RO y por lo tanto deberán desarrollar, establecer, implementar y mantener un SARO, acorde con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, estas últimas realizadas directamente o a través de terceros, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente el RO.

Previo a la implementación de las etapas del SARO, las entidades deben establecer las políticas, objetivos, procedimientos y estructura para la administración del RO. El sistema debe estar alineado con los planes estratégicos de cada entidad.

En el desarrollo del SARO, las entidades deben **identificar** el RO al que se exponen, teniendo en cuenta los factores de riesgo definidos por la regulación.

Una vez concluida la etapa de identificación, las entidades deben **medir** la probabilidad de ocurrencia de un evento de RO y su impacto en caso de materializarse. Esta medición podrá ser cualitativa y, cuando se cuente con datos históricos, cuantitativa. Para la determinación de la probabilidad se debe considerar un horizonte de tiempo de un año.

Las entidades deben tomar medidas para **controlar** el riesgo inherente al que se ven expuestas con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en caso de que el riesgo se materialice. Sin perjuicio de lo anterior, las entidades podrán decidir si transfieren, aceptan o evitan el riesgo, en los casos en que esto sea posible.

De acuerdo con su estructura, tamaño, objeto social y actividades de apoyo, las entidades deben definir, implementar, probar y mantener un proceso para administrar la **continuidad del negocio** que incluya elementos como: prevención y atención de emergencias, administración de la crisis, planes de contingencia y capacidad de retorno a la operación normal.

Las entidades deben hacer un **monitoreo periódico** de los perfiles de riesgo y de las exposiciones a pérdidas. En ese sentido, éstas deben desarrollar un proceso de seguimiento efectivo, que facilite la rápida detección y corrección de las deficiencias en su SARO.

Cada una de las etapas y elementos del sistema debe contar con **políticas** claras y efectivamente aplicadas que permitan un adecuado funcionamiento del SARO. Esas etapas y elementos deben constar en **documentos y registros**, garantizando la integridad, oportunidad, confiabilidad y disponibilidad de la información allí contenida. Para cada uno de estos aspectos, la Superintendencia establece requisitos mínimos que deben ser cumplidos.

Respecto de la **estructura organizacional**, las entidades deben establecer y asignar como mínimo ciertas funciones establecidas por la SFC, a cargo de los órganos de dirección, administración y demás áreas de la entidad en relación con las distintas etapas y elementos del SARO. La regulación establece de manera detallada las funciones que se le requiere a la junta directiva, al representante legal y a la unidad de RO.

Las entidades deben además construir un **registro de eventos** de RO y mantenerlo actualizado. La SFC establece las características mínimas que debe cumplir dicho registro de eventos de RO.

También se deben establecer **instancias responsables de efectuar una evaluación** del SARO, las que informarán, de forma oportuna, los resultados a los órganos competentes. Los órganos de control no deben ser responsables de la administración del RO y serán por lo menos la revisoría fiscal y la auditoría interna o quien ejerza el control interno.

La **divulgación de la información** debe hacerse en forma periódica y estar disponible, cuando así se requiera. Se debe diseñar un sistema adecuado de **reportes** tanto internos como externos, que garantice el funcionamiento de los propios procedimientos y el cumplimiento de los requerimientos normativos.

IV.4. México

La *Circular Única de Bancos*, en su Capítulo IV establece que las instituciones deben observar los lineamientos mínimos sobre la *Administración Integral de Riesgos* (AIR) e instituir mecanismos que les permitan realizar sus actividades con niveles de riesgo acordes con su capital neto y capacidad operativa. Clasifica a los riesgos en cuantificables y no cuantificables y, dentro del primer grupo, en discrecionales y no discrecionales.³⁶

Se definen los riesgos *no discrecionales* como los resultantes de la operación del negocio, pero que no son producto de la toma de una posición de riesgo. Entre ellos se encuentra el RO, que se define como la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los controles internos, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información, así como por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos y comprende, entre otros, al riesgo tecnológico y al riesgo legal.

En cuanto a la AIR, establece que las instituciones deberán:

- definir sus objetivos sobre exposición al riesgo y desarrollar políticas y procedimientos para la administración de los distintos tipos de riesgo;
- delimitar las diferentes funciones y responsabilidades de los distintos órganos, unidades administrativas y personal de operación y apoyo;
- identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar riesgos.

El consejo de cada institución será el responsable de aprobar los objetivos, lineamientos y políticas para administrar los riesgos, los límites de exposición al riesgo y los mecanismos para la realización de acciones correctivas. Además deberá revisarlos cuando menos una vez por año.

A su vez, el consejo deberá constituir un comité que administrará los riesgos y vigilará que la realización de las operaciones se ajuste a objetivos, políticas y procedimientos para administrarlos. El comité de riesgos para llevar a cabo la AIR contará con una unidad especializada cuyo

³⁶ CNBV (2005).

objeto será identificar, medir, vigilar e informar los riesgos cuantificables que enfrenta la institución en sus operaciones, ya sea que éstos se registren dentro o fuera del balance, incluyendo, en su caso, los riesgos de sus subsidiarias financieras. Esta unidad será independiente de las *Unidades de Negocio* (UN), a fin de evitar conflictos de interés y asegurar una adecuada separación de responsabilidades.

El director general de la institución, será responsable de vigilar que se mantenga la independencia necesaria entre la unidad para la AIR y las UN. Adicionalmente deberá establecer programas semestrales de revisión y asegurar la existencia de sistemas de información, entre otras funciones.

En materia de administración por tipo de riesgo, la Circular establece las funciones que las instituciones deberán desarrollar, como mínimo, para la administración del RO:

118

- identificar y documentar los procesos de cada unidad de la institución;
- identificar y documentar los ROs implícitos a los procesos;
- evaluar e informar las consecuencias que generaría materializar los riesgos identificados e informar los resultados a las unidades implicadas;
- establecer los niveles de tolerancia al riesgo para cada tipo de riesgo identificado, definiendo causas, orígenes o factores de riesgo.

Para el registro de eventos de pérdida por RO, deberán:

- clasificar las unidades y líneas de negocio;
- identificar y clasificar los diferentes tipos de eventos de pérdida;
- mantener una base de datos histórica que contenga el registro sistemático de los diferentes tipos de pérdida y su costo.

IV.5. Perú

En enero de 2002 la *Superintendencia de Bancos y Seguros* (SBS) aprobó el *Reglamento para la Administración de los Riesgos de Operación*.³⁷ Allí se define *riesgo de operación* (RO) como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos. Se determina que el directorio es responsable del establecimiento de políticas y procedimientos generales para identificar, medir, controlar y reportar apropiadamente los riesgos de operación. Corresponderá a la gerencia general la implementación de las políticas y procedimientos generales establecidos por el directorio. La unidad de riesgos es la encargada de administrar los ROs que enfrenta la entidad, pudiendo comprender a alguna unidad especializada para la evaluación de dicho riesgo.

La entidad deberá contar con una estructura organizacional y administrativa que permita una adecuada administración del RO y deberá establecer políticas y procedimientos claramente definidos y consistentes con el tamaño y naturaleza de la entidad y con la complejidad de sus operaciones y servicios. Dicha estructura deberá establecerse de manera que exista independencia entre la unidad de riesgos y aquellas otras unidades de negocio, así como una clara delimitación de funciones, responsabilidades y perfil de puestos en todos sus niveles. Estos aspectos deberán encontrarse recogidos en el manual de organización y funciones del banco.

Las entidades deben administrar los riesgos asociados a:

- los **procesos internos** para la realización de sus operaciones y servicios, a efectos de minimizar la posibilidad de pérdidas financieras relacionadas al diseño inapropiado de los procesos críticos, o a políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes;
- la **tecnología de información**, de tal modo que se minimice la posibilidad de pérdidas financieras por el uso de sistemas informáticos in-

³⁷ SBS (2002-a).

adecuados y tecnologías relacionadas a ellos, pudiendo atentar contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información;

- **las personas**, de tal modo que se minimice la posibilidad de pérdidas financieras asociadas a inadecuada capacitación del personal, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero y similares.

Además, deberán considerar la posibilidad de pérdidas derivada de la ocurrencia de **eventos externos**, ajenos al control de la entidad, que pudiesen alterar el desarrollo de sus actividades.

Las entidades deberán presentar a la SBS, dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio anual, un informe referido a la evaluación de los RO que enfrentan, por proceso o unidad de negocio y apoyo.

V. Conclusiones

Una serie de factores llevaron a que tanto la comunidad reguladora internacional como la industria financiera comenzaran a manifestar una preocupación creciente por pérdidas provenientes de eventos de RO. Así fue que a lo largo de los últimos años, el RO se ha consolidado como una categoría de riesgo abordada en sí misma, que comprende toda una serie de riesgos que tradicionalmente se trataban de manera parcial. En el año 2003, el BCBS publicó una serie de *principios* sobre buenas prácticas para la administración del RO, lo que sentó uno de los principales precedentes del tratamiento integral del RO como categoría de riesgo. Posteriormente, en junio de 2004 con la publicación de *Basilea II* se marca otro hito importante ya que se fija por primera vez un cargo de capital explícito para atender a las pérdidas provenientes de eventos de RO. Además de incluir el aspecto particular de la *medición* del capital regulatorio, Basilea II señala como precondition para la cuantificación de ese riesgo, a la *aplicación efectiva de las buenas prácticas* dictadas en la materia. Asimismo, la versión revisada de los *Principios Básicos para una Supervisión Bancaria Efectiva*, del año 2006, incorpora un principio específico dedicado al RO.

Al revisar la evolución de los estándares internacionales y las prácticas de la industria a lo largo de los últimos años, puede afirmarse que son principalmente dos los aspectos que han surgido como novedosos en el tratamiento del RO: el primero, es el de considerarlo como una categoría de riesgo bien definida que requiere una gestión *integral* al igual que ocurre con otros típicos riesgos bancarios. El segundo, es el hecho de *medir* las pérdidas ocasionadas por el RO y *requerir capital* para afrontarlas. La publicación de Basilea II hizo que muchas veces las discusiones se centraran en el aspecto específico de la medición y en los métodos allí propuestos. Sin embargo, no debe perderse de vista que, como se expresó antes, Basilea II también incorpora la necesidad de contar con buenas prácticas de gestión y supervisión del RO como precondition para aplicar metodologías de medición.

Este trabajo realizó una recopilación de las buenas prácticas sugeridas por los estándares del BCBS y la manera en que esos *principios* se han plasmado en la regulación de una serie de países, así como la forma en que se reflejan en las estructuras y organización de las entidades financieras. El concepto de *gestión* del RO adoptado por el BCBS comprende a la *identificación, evaluación, monitoreo y mitigación/control* de ese riesgo. Estos cuatro aspectos se reflejan claramente en los principios dictados por el BCBS y son recogidos por las regulaciones de los países latinoamericanos analizados, con algunas variantes. En este trabajo se puso especial atención en aquellos países latinoamericanos que han emitido regulaciones vinculadas con el RO (como es el caso de Brasil, Chile, Colombia, México y Perú), tendientes a implementar procedimientos, documentación, responsabilidades y creación de estructuras adecuadas para una eficiente administración del RO en las entidades financieras; todo ello previo a la instauración de cargos de capital para la cobertura del RO.

Esas regulaciones analizadas de países latinoamericanos, están en línea con las definiciones de RO y los tipos de eventos definidos por el BCBS. En ese sentido, las normas han recogido los principios fundamentales de asignación de responsabilidades concretas para el directorio y la alta gerencia de las entidades como así también la necesidad de que exista una unidad independiente encargada del RO dentro de la organización y el rol de control que corresponde tanto a la auditoría interna como a los supervisores. Se reconoce en la regulación la necesidad de que las entidades

tengan estrategias claramente definidas que sean revisadas periódicamente por parte del directorio y de la alta gerencia; una sólida cultura de gestión del RO y de control interno y herramientas eficaces para la transmisión interna de información y planes de contingencia.

Referencias

- **BCB (2006) Banco Central de Brasil:** «Resolución 3.380».
- **BCRA (2006-a):** «Sistemas de Información para la Administración del Riesgo Operativo: Estudio de los sistemas de información requeridos para la medición del Riesgo Operativo». Gerencias de Investigación y Planificación Normativa y de Régimen Informativo, Octubre.
- **BCRA (2006-b):** «Sistemas de Información para la Administración del Riesgo Operativo: Relevamiento en el sistema financiero argentino». Gerencias de Investigación y Planificación Normativa y de Régimen Informativo, Octubre.
- **BCBS (2002) Basel Committee on Banking Supervision:** «Operational Risk Data Collection Exercise».
- **BCBS (2003) Basel Committee on Banking Supervision:** «Sound practices for the management and supervision of operational risk» y versión en español: «Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo», Febrero.
- **BCBS (2004) Basel Committee on Banking Supervision:** «International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A revised framework», updated June 2006.
- **BCBS (2006-a) Basel Committee on Banking Supervision:** «Core Principles for Effective Banking Supervision», October.
- **BCBS (2006-b) Basel Committee on Banking Supervision:** «Core Principles Methodology», October.
- **BCBS (2006-c) Basel Committee on Banking Supervision:** «Observed range of practice in key elements of Advanced measurement approaches (AMA)», October.
- **Cepparo, Germán (2006):** «Basilea II y el riesgo operacional en las entidades financieras». Tesis final del Master en Administración Financiera, Universidad de Buenos Aires.

• **CNVB (2005) Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México:** «Circular Única de Bancos – Capítulo IV – Administración de Riesgos». Diciembre 2005 y complementarias.

• **Cruz, Marcelo (2002):** «Modeling, Measuring and Hedging Operational Risk», John Wiley & Sons LTD, Reprinted August 2005.

• **FSI (2006) Financial Stability Institute:** «Implementation of the new capital adequacy framework in non-Basel Committee member countries», Occasional Paper N°6, October.

• **FSI Connect.**

• **Joint Forum (2005):** «Outsourcing in financial services», February.

• **KPMG (2003):** «Basel II – A closer look: managing operational risk». KPMG Financial Services.

• **McKinsey (2006) (Levy, Samandari & Simoes):** «Better operational-risk management for banks», McKinsey Quarterly Bulletin, August.

• **Nieto Giménez-Montesinos, María Angeles (2005):** «El tratamiento del Riesgo Operacional en Basilea II», Estabilidad Financiera N° 8, Banco de España, Mayo.

• **Operational Risk & Compliance Magazine:** varios números, Incisive Media Investments Ltd.

• **Power, M. (2003):** «The invention of operational Risk», ESCR Center for analysis of risk and regulation, London School of Economics Discussion Paper 16, June.

• **SBIF (2005) Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile:** «Circular N° 3.328. Capítulo 1-13 Bancos y Financieras», Agosto.

• **SBS (2002-a) Superintendencia de Banca y Seguros (Perú):** «Resolución N°6-2002».

- **SBS (2002-b) Superintendencia de Banca y Seguros (Perú):** «Circular N° G-105-2002».
- **Seivold, A. , S. Leifer y S. Ulman (2006):** «Operational Risk Management: An evolving discipline», Supervisory Insights, Summer 2006. Federal Deposit Insurance Corporation (US).
- **Seminario «Riesgo Operativo en Basilea II» (2006),** FSI / ASBA, México.
- **SFC (2006) Superintendencia Financiera de Colombia:** «Circular Externa 049», Diciembre.