



Hecho para:



Desarrollo Reciente del Riesgo Operacional en Centro América: Gestión vs. Capital



OSCAR BASSO WINFFEL
XVII Conferencias sobre Supervisión Financiera
Guatemala, 28 y 29 de Agosto, 2014



Elementos Claves para la adecuada gestión del Riesgo Operativo:

1. Conciencia de la importancia de la gestión del ROP y de su naturaleza distinta al Riesgo Financiero.
2. Establecimiento de un Marco Normativo que incentive la Gestión.
3. Determinación del rol:
 - a. Del Supervisor.
 - b. Del Supervisado (Alta Dirección, U. de Riesgo, Institución).
4. Establecimiento de la Estrategia e Implementación de la Metodología de Gestión.



1. Importancia y Naturaleza

Importancia



Naturaleza

Ámbito Operativo:

- INTERIOR
- MEDIANO PLAZO



Ámbito Financiero:

- EXTERIOR
- CORTO PLAZO



1. Importancia y Naturaleza

Importancia



Viene a cubrir una amplia gama de aspectos (internos y externos) en la compañía que no eran tratados dentro de la gestión de riesgos.



Importancia

1. Importancia y Naturaleza

Se dan grandes quiebras a mediados de los 90s que son atribuidos a problemas de riesgo de mercado

- ☐ BARINGS BANK (UK), fundado en 1762
 - Quiebra por pérdida de US\$ 1.4 billones
- ☐ DAIWA BANK (Japón)
 - Pérdidas de US\$ 1.1 billones
- ☐ SUMITOMO CORP. (Japón)
 - Pérdidas por US\$ 2.6 billones



Se repiten otra serie de quiebras a principios de los años en donde ya hay plena conciencia del riesgo operativo:



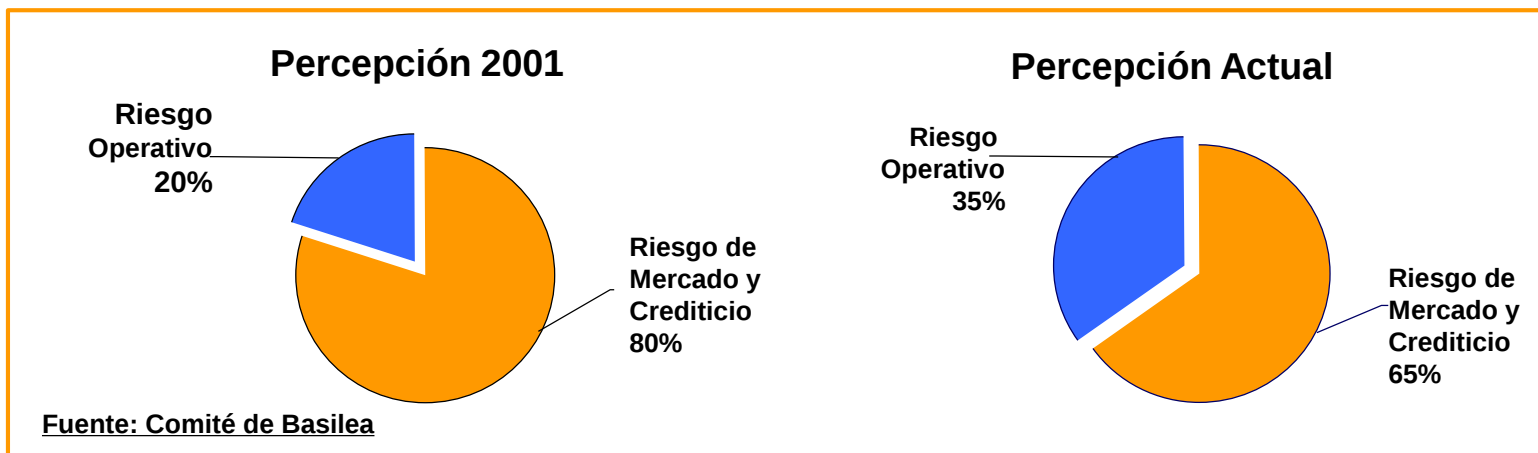


1. Importancia y Naturaleza

Y continuaron dándose casos de diversos tipos:

Importancia

- **Fraude interno:** ALLIED IRISH BANK, US\$ 691 M - trading fraudulento
 - **Fraude externo:** REPUBLIC NEW YORK CORP., US\$ 611 M - estafa de cliente
 - **Prácticas inadecuadas:** PROVIDIAN FINANCIAL CORP., US\$ 405 M - ventas y facturación inapropiada
 - **Fallas en sistemas y procesos:** SOLOMON BROTHERS, US\$ 303 M - migración fallida de sistemas informáticos
- ❑ **Encuesta Basilea 2002:** 89 bancos, reportaron más de 47,000 pérdidas mayores a US\$ 10,000. 700 casos excedieron US\$ 1 M
 - ❑ **ORX Report (Mayo 2007):** En 5 años, 36 bancos internacionales registraron pérdidas acumuladas por 21,800 M de euros.

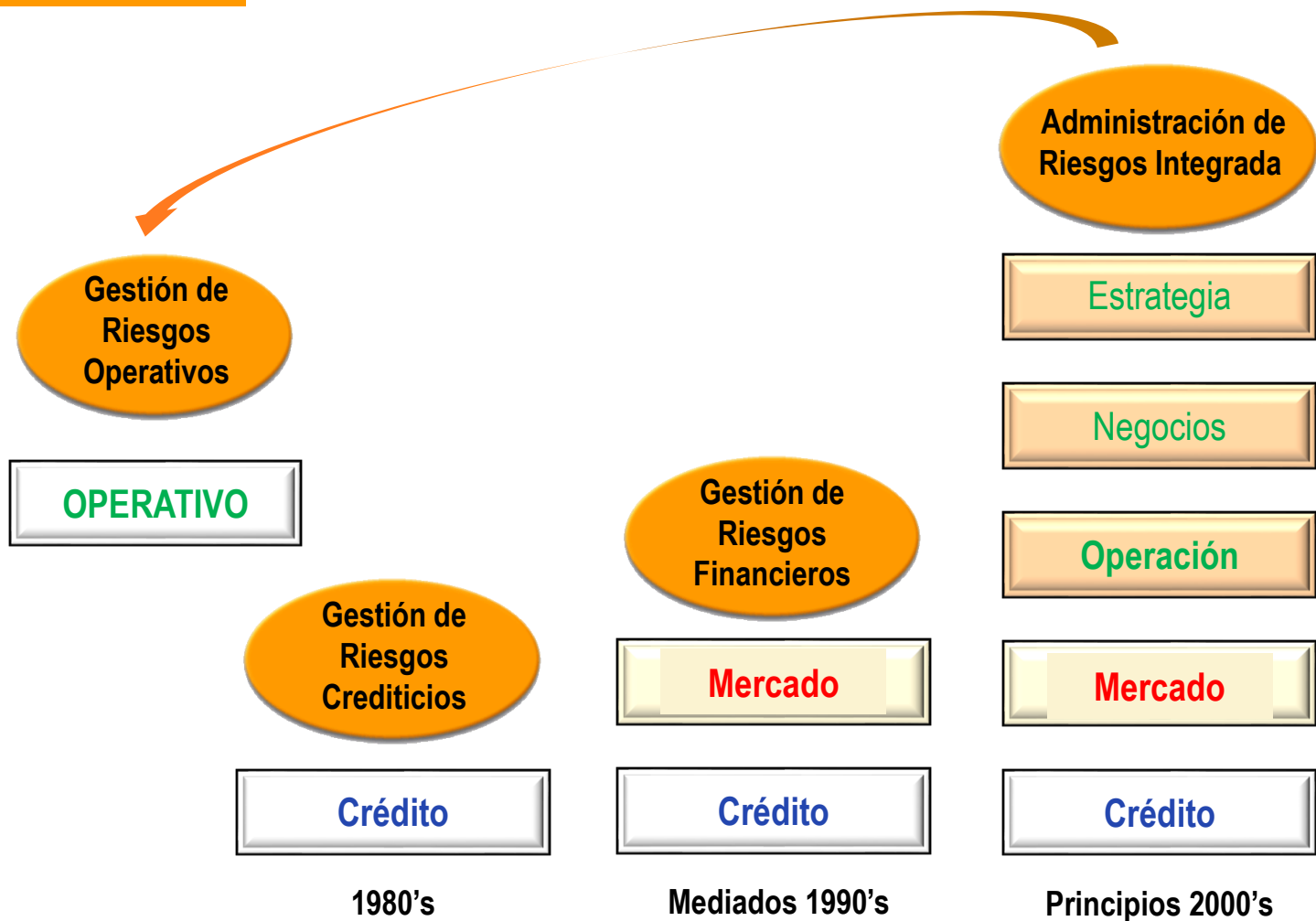




1. Importancia y Naturaleza

Importancia

La historia de la gestión del Riesgo:



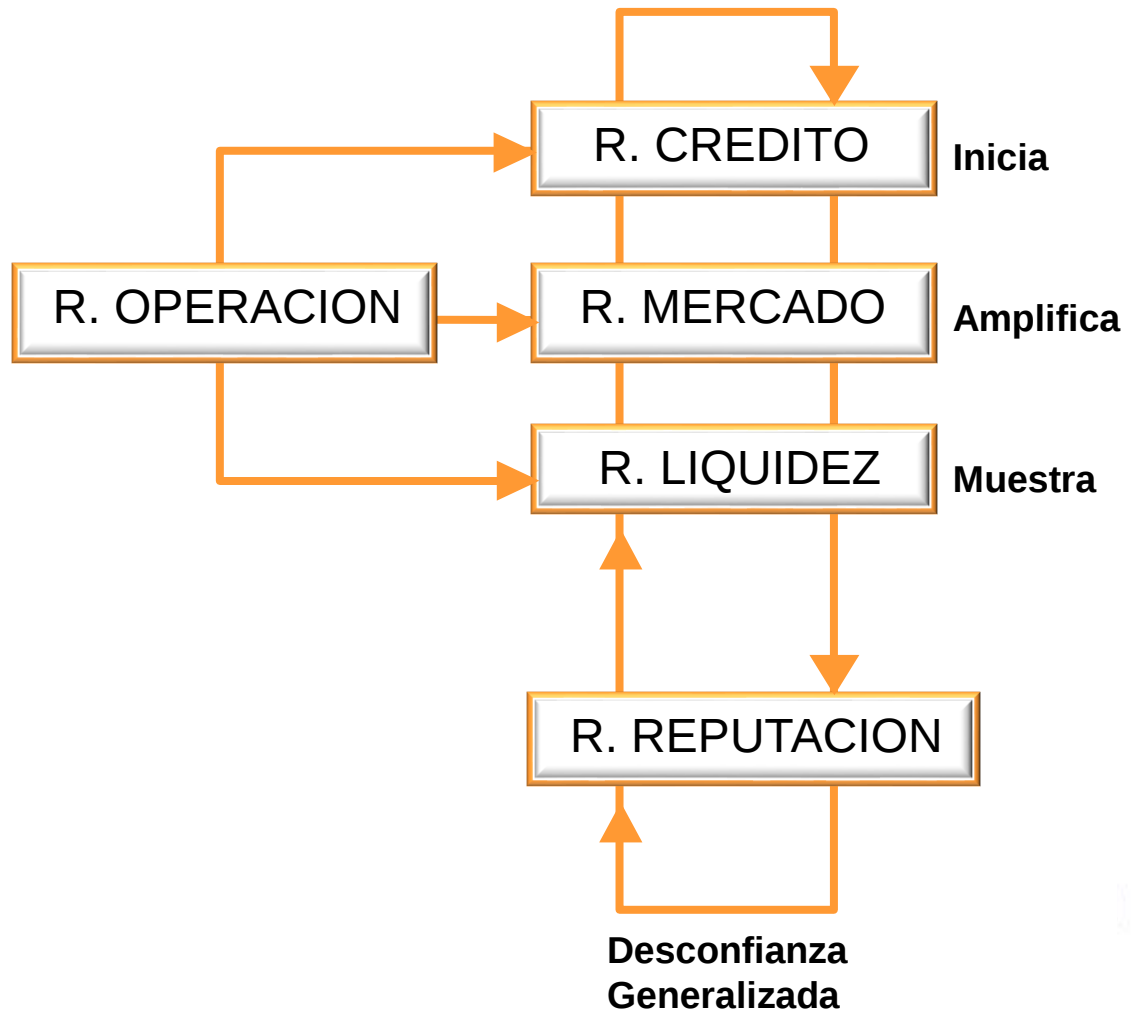


1. Importancia y Naturaleza

Importancia

Incluso en la ultima crisis....

LEHMAN BROTHERS





1. Importancia y Naturaleza

Importancia

Lo establecen los estándares internacionales como Basilea...

Principios básicos para una supervisión bancaria eficaz:

Principio 15 – *Riesgo operacional: 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.*

V. Consulta dic. 2011 Principio 25 – *el supervisor verifica que los bancos cuentan con un **marco adecuado de gestión del riesgo operacional** que tiene en cuenta su apetito por el riesgo, su perfil de riesgo y la situación macroeconómica y de los mercados. Esto incluye políticas y procesos prudentes para identificar, cuantificar, evaluar, vigilar, informar y controlar o mitigar el riesgo operacional en el momento oportuno.*

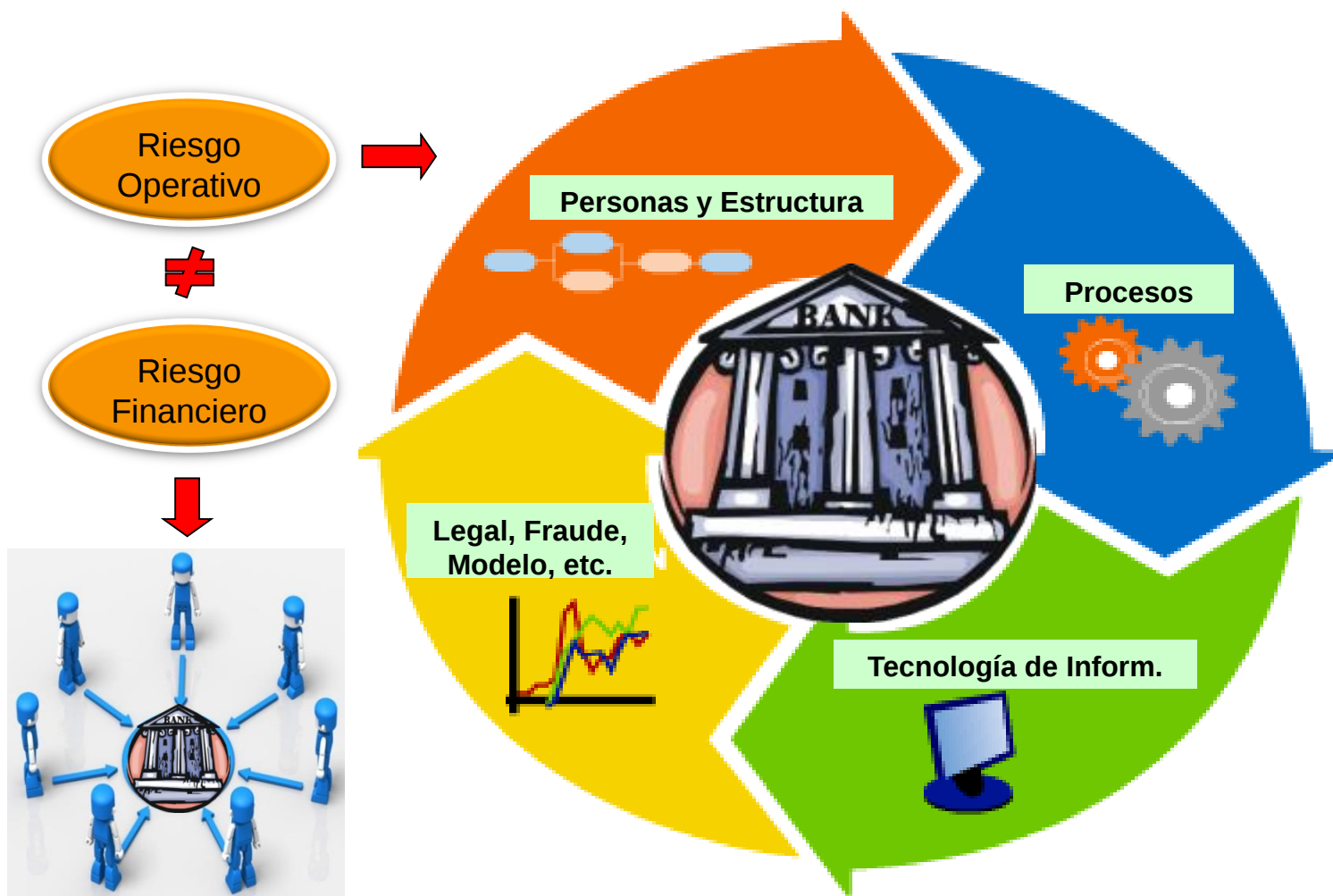




1. Importancia y Naturaleza

Naturaleza

1. El ROP mira al interior de la Organización.

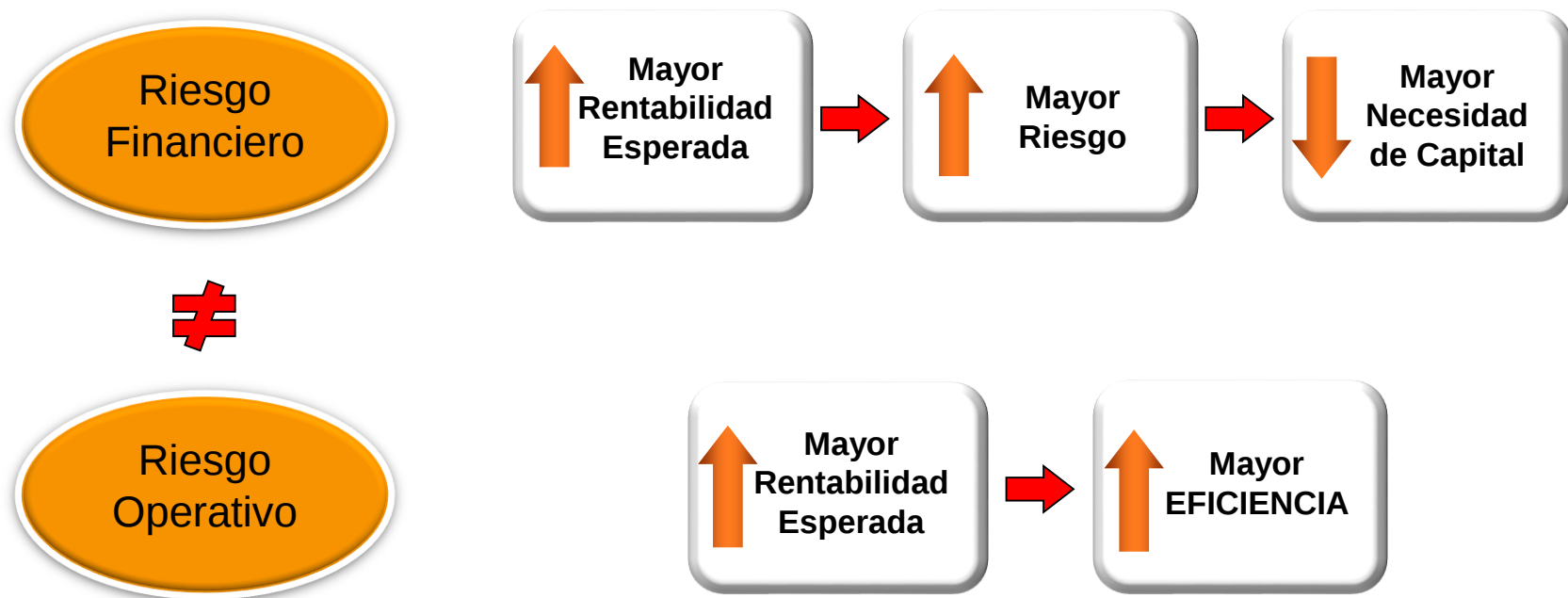




1. Importancia y Naturaleza

Naturaleza

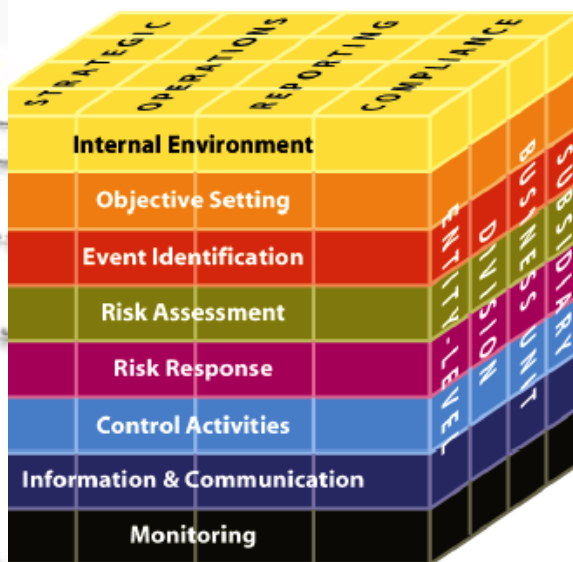
2. Existe una lógica inversa en el Riesgo Operativo que no opera como en los Riesgos Financieros.



1. Importancia y Naturaleza

Naturaleza

3. La gestión del riesgo operativo tiene una dinámica distinta. Implementar una gestión adecuada requiere del concurso de toda la organización y de un cambio de “cultura organizacional”

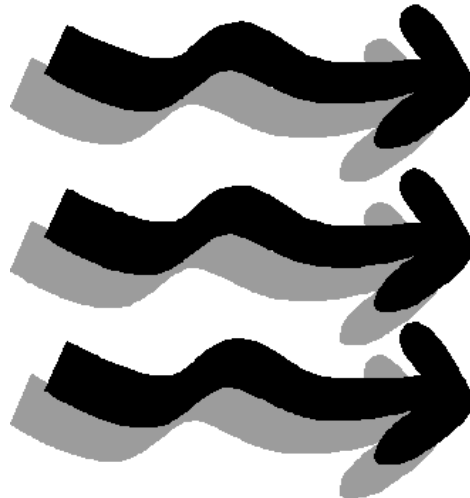
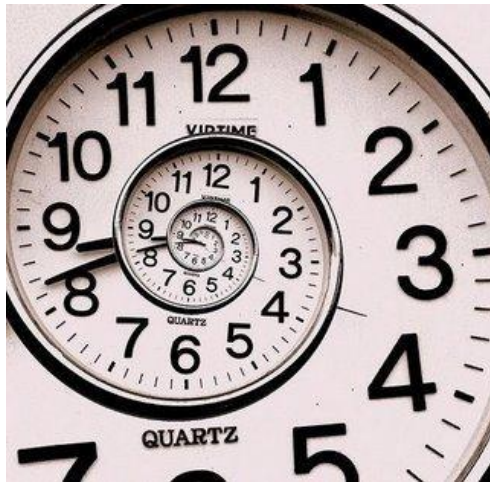




1. Importancia y Naturaleza

Naturaleza

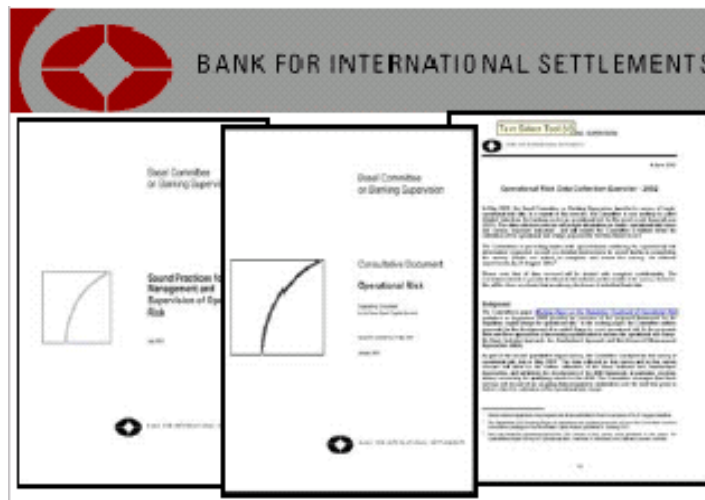
4. La gestión del riesgo operativo tiene una temporalidad distinta. Implementar una gestión adecuada puede tomar de 4 a 5 años.





2. Marco Normativo

- ❑ Establece las reglas de juego por las que tanto el supervisor como el supervisado van a guiar su actuación.
- ❑ Siempre se deben considerar como pautas “mínimas” de cumplimiento.



INSTITUCION
FINANCIERA



SUPERVISOR



2. Marco Normativo

Requisitos

- La norma debe buscar establecer los **requerimientos mínimos** para iniciar activamente la Gestión de este riesgo.
- Debe estar en línea con los principales **estándares**, considerando:
 - Lo establecido por el Acuerdo de Basilea.
 - Lo establecido por los estándares internacionales (COSO, Estándar Australiano, etc.).
 - Las normas emitidas por otros países de la Región.
- Se debe estar consiente que es un proyecto de mediano plazo.



2. Marco Normativo

Consistencia del Supervisor

- La importancia de que la norma se aplique lo antes posible.
- La necesidad de que sea lo mas simple posible para las Instituciones Financieras.
- La necesidad de que sea lo mas simple posible para la supervisión por parte de la Superintendencia.
- La consistencia necesaria con las demás normas de Riesgos que se hayan emitido (Gestión Integral de Riesgos) o estén por emitirse.



2. Marco Normativo

Estructura Recomendada

- CONSIDERACIONES GENERALES
 - Ámbito
 - Definiciones
- AMBIENTE
 - Organización
 - Estrategia
 - Políticas
- GESTION DEL RIESGO OPERATIVO
 - De que se trata, que incluye.
 - Factores de Riesgo
 - Gestión: Identificación, Medición, Mitigación, Monitoreo Control, e Información.
 - Metodología y Manual.



2. Marco Normativo

Estructura Recomendada

- RESPONSABILIDADES
 - Del Directorio
 - Del Comité de Riesgos
 - De la Alta Gerencia
 - De la Unidad de Gestión de Riesgos
 - De la Unidad de Auditoria.
- OTRAS DISPOSICIONES SOBRE GESTION
 - PCN y PSI
 - Bases de Datos
 - Respaldo por Perdidas Potenciales (NO requerimiento de capital)
 - Transparencia



2. Marco Normativo

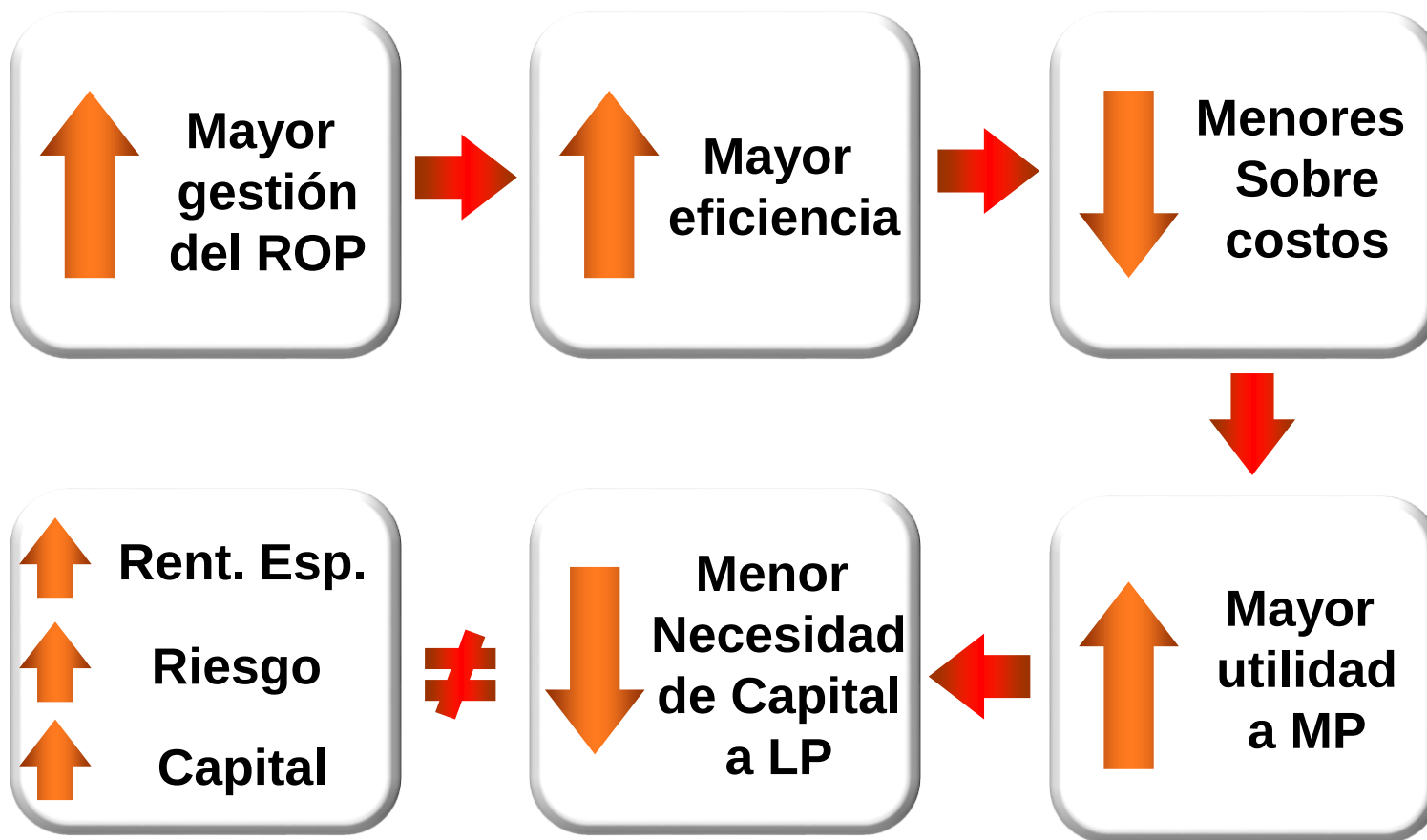
Ventajas de la Norma

- ❑ Permite contar con un mecanismo de gestión que optimice el recurso humano, los procesos, los sistemas y las defensas empresariales.
- ❑ Permite contar con colchones de seguridad adicionales, homogéneos, sistematizados y dinámicos.
- ❑ Dado que tiene un horizonte de mediano plazo, permite nivelar en el tiempo a las distintas instituciones financieras.
- ❑ Al permitir el uso mas eficiente de los recursos, va a generar mayor eficiencia y mejores resultados.
- ❑ Al permitir mejores resultados a mediano plazo va a disminuir la carga de capital a largo plazo.



2. Marco Normativo

Ventajas de la Norma





2. Marco Normativo

Requerimientos de Capital



- Grado de complejidad y sensibilidad al riesgo +

+ Nivel de requerimientos de recursos propios -



2. Marco Normativo

Experiencia en CAPDR



Objetivo Estratégico del CAPTAC-DR:

Contribuir efectivamente a la adecuación e implementación de las mejores prácticas de supervisión y regulación internacionales por parte de los Órganos de Supervisión de los países miembros de CAPTAC-DR.

Objetivo del Proyecto de Asistencia Técnica:

Apoyar a los siete países miembros a implementar una adecuada gestión del riesgo operacional por parte de sus entidades financieras, y establecer un marco de supervisión de este riesgo acorde con las mejores prácticas internacionales.



2. Marco Normativo

Experiencia en CAPDR

Etapas: El proyecto cubre 4 pasos:

1. Desarrollo del Marco normativo:
 - ✓ Desarrollar un proyecto norma, en línea con las mejores prácticas internacionales, en los países que no contaban con dicha norma (El Salvador, Honduras, Panamá y Guatemala).
 - ✓ Robustecer la normativa en los países que ya contaban con dicha norma (Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana).
2. Implementación de un esquema de capacitación para los supervisores.
3. Implementación de un esquema de capacitación para las áreas de riesgos en las entidades supervisadas: Con el objeto de transmitirles de manera práctica una metodología de gestión y ejemplos de implementación en bancos comerciales de la región.
4. Implementación de un esquema de motivación para la Alta Dirección de las entidades supervisadas: Con el objeto de transmitir la importancia de la gestión del ROP, la contribución a los resultados financieros de su implementación y la importancia de su apoyo para su éxito.



2. Marco Normativo

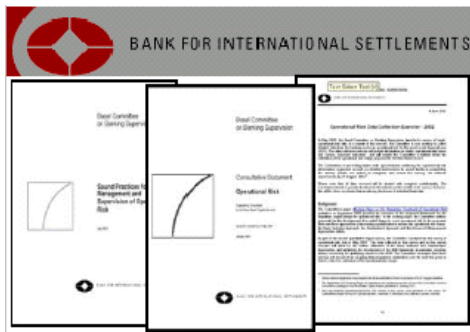
Experiencia en CAPDR

- A la fecha, se ha completado el proyecto (las cuatro etapas) en El Salvador, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana
- El Salvador, Honduras y Panamá, cuentan ahora con una norma que ha permitido que los bancos inicien el proceso de levantamiento de los eventos de riesgo y avancen en la obtención del “mapa de riesgos” de su institución.
- En Nicaragua y República Dominicana, que ya contaban con una norma, la revisión de la misma ha contribuido a apoyar el proceso de “gestión” del riesgo a través de la recepción de información del levantamiento de eventos de riesgo, de los avances del proceso de implementación de la gestión y de cómo utilizar la base de datos de riesgos para su labor.
- En el caso de Guatemala y Costa Rica, se ha desarrollado la etapa uno, quedando pendiente la aprobación de la norma.



3. Rol del Supervisor y Supervisado

El éxito en el establecimiento de una Gestión del Riesgo Operativo a nivel sistema, sobre la base de un marco normativo, depende de la conciencia y desempeño del rol del supervisor y del supervisado.



INSTITUCION
FINANCIERA

Identificar las fuentes

Establecer el riesgo asumido

Mitigar los posibles impactos

Establecer las responsabilidades

Contribuir a los resultados

Ayudar a su continuidad

SUPERVISOR

Determinar su actuación

Establecer requerimientos

Proteger a los agentes económicos

Preservar la estabilidad del Sistema



Del Supervisado

- **CONSIDERACIONES GENERALES**

- Ámbito
- Definiciones



Alta Dirección

- **AMBIENTE**

- Organización
- Estrategia
- Políticas



Alta Dirección

- **GESTION DEL RIESGO OPERATIVO**

- De que se trata, que incluye.
- Factores de Riesgo
- Gestión
- Metodología y Manual.



Unidad de Riesgos

TODA LA ORGANIZACION

- **RESPONSABILIDADES**

- Del Directorio
- Del Comité de Riesgos
- De la Alta Gerencia
- De la Unidad de Gestión de Riesgos
- De la Unidad de Auditoria.



Alta Dirección

- **OTRAS DISPOSICIONES SOBRE GESTION**

- PCN y PSI
- Bases de Datos
- Respaldo por Perdidas Potenciales
- Transparencia



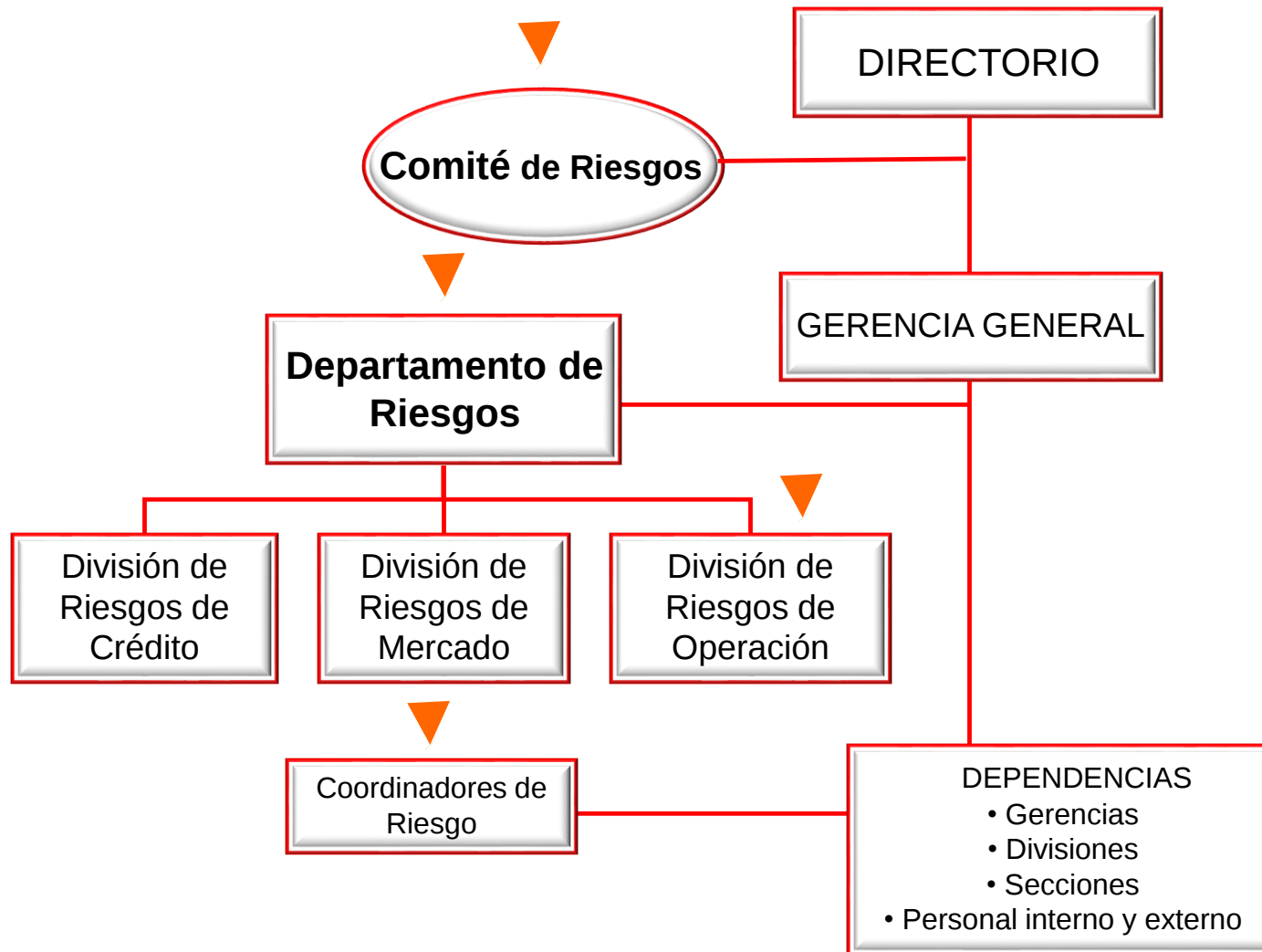
Alta Dirección

Unidad de Riesgos



3. Rol del Supervisor y Supervisado

Estructura Organizacional





Del Supervisor

3. Rol del Supervisor y Supervisado

- **CONSIDERACIONES GENERALES**
 - Ámbito
 - Definiciones
- **AMBIENTE**
 - Organización
 - Estrategia
 - Políticas
- **GESTION DEL RIESGO OPERATIVO**
 - De que se trata, que incluye.
 - Factores de Riesgo
 - Gestión
 - Metodología y Manual.
- **RESPONSABILIDADES**
 - Del Directorio
 - Del Comité de Riesgos
 - De la Alta Gerencia
 - De la Unidad de Gestión de Riesgos
 - De la Unidad de Auditoria.
- **OTRAS DISPOSICIONES SOBRE GESTION**
 - PCN y PSI
 - Bases de Datos
 - Respaldo por Perdidas Potenciales
 - Transparencia



Seguimiento



**Fundamentalmente
APOYAR el
proceso y a la
Unidad de Riesgos**



4. Estrategia y Metodología de Gestión



4. Estrategia y Metodología de Gestión

