

Financiero

BOLETIN

BASILEA II: UNA MIRADA MÁS CERCANA Administración del Riesgo Operacional Cuarta Parte

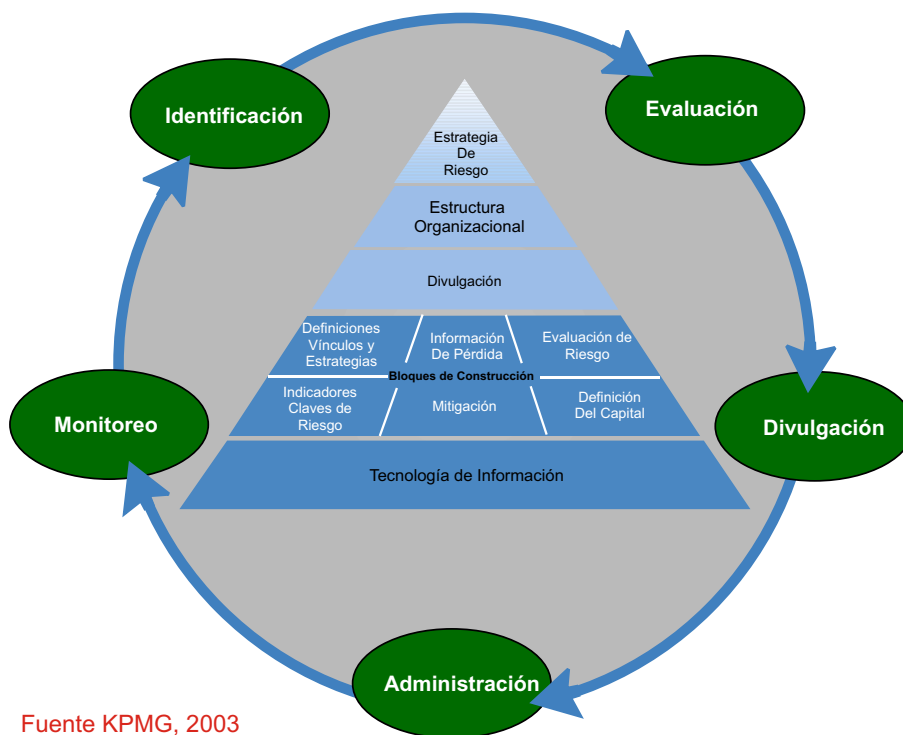
En este número presentamos la cuarta y última parte de la traducción del Boletín denominado "Basel II A Closer Look": "Managing Operational Risk" escrito y compilado por el Equipo de trabajo de KPMG (KPMG's Basel Initiative).

UN PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN EN CURSO

Los líderes responsables del proceso de la administración de los bancos fijan el marco de cómo un banco implementa y ejecuta su estrategia de administración del riesgo operacional. La administración del riesgo operacional no puede convertirse en un proceso eficaz dentro de la institución a menos que los líderes articulen y apoyen una visión de alto nivel y los encargados de las unidades de negocio entiendan y aprecien los beneficios que podrían derivarse de implementar los cambios en los procesos culturales y del negocio requeridos por el nuevo marco del trabajo.

El proceso de la administración para el riesgo operacional probablemente reflejará los procesos empleados para otras áreas del riesgo, tales como riesgo de mercado o de crédito. Usando las definiciones del riesgo operacional, los vínculos, las estructuras, evaluación de riesgo, indicadores claves del riesgo y la base de datos de pérdida; el marco de trabajo puede proveer a la administración de información relevante para emprender un programa de control riguroso. Tal programa se ilustra en la figura 9, como se describe más adelante.

Figura 9: Un Proceso para la Administración del Riesgo Operacional



Fuente KPMG, 2003

Identificación

Durante el proceso de la identificación del riesgo, la unidad del riesgo operacional de los bancos recoge y utiliza típicamente una amplia gama de información, tal como datos internos y externos de pérdida, indicadores del riesgo, y resultado de los ejercicios de la evaluación del riesgo. La unidad del riesgo operacional analiza “pérdidas posibles” y emprende el análisis sistemático de procesos y de sistemas para considerar el potencial del riesgo para todas las categorías definidas como riesgo operacional. Simultáneamente, las unidades de negocio individuales utilizan los mismos datos para ampliar su comprensión de fuentes de error del proceso de negocio, de las áreas del alto costo, o del esfuerzo excesivo de trabajo. Por lo tanto las unidades de negocio realizan sus procesos internos para identificar las oportunidades de mejora en la eficiencia operativa.

Evaluación

Estos procesos internos incluyen el cálculo de pérdidas indirectas, la evaluación cualitativa de su potencial del riesgo, y la evaluación usando indicadores de riesgo. Mientras que se establece el marco de riesgo operacional, las unidades de negocio individuales participan con personal de riesgo operacional en los análisis de desarrollo de escenarios para identificar la frecuencia y las consecuencias de los riesgos potenciales. Los escenarios son apropiados para la unidad de negocio y se modifican con el tiempo a medida que el negocio evoluciona, así como la calidad y la cantidad de datos de pérdida de negocio se hace más robusto. La función central de la administración de riesgo operacional puede utilizar puntajes para desarrollar estimaciones específicas de pérdida operacional. Estas estimaciones son actualizadas para cada ciclo del proceso de información del riesgo operativo.

Divulgación

El análisis de la información y la administración de esfuerzos del negocio y del equipo del riesgo operacional se combinan para desarrollar los protocolos de divulgación que sirven al negocio individual y al equipo central de la administración. El equipo central del riesgo operacional proporciona la información que cubre una visión de arriba hacia abajo del riesgo operacional,

incluyendo datos reales de pérdida, posibles pérdidas, causas de la pérdida y de las posibles pérdidas, la evaluación de riesgo, escenarios de datos, e indicadores claves del riesgo. El banco reporta las pérdidas acumuladas y las tendencias, los resultados de la evaluación del riesgo, los resultados de indicadores claves de riesgo, el capital económico y regulatorio a todas las partes relevantes involucradas.

La divulgación también debe tener una perspectiva de abajo hacia arriba que se dirige a las necesidades de la administración de la unidad de negocio. Estos informes se deben modificar para requisitos particulares para que la unidad de negocio facilite la disminución del riesgo, la mejora de proceso, y la política de contención de costos.

Administración

La función de administración del riesgo operacional utiliza el proceso de divulgación para identificar las áreas claves del proceso de riesgo y las tendencias en el comportamiento del negocio. Trabaja con la alta gerencia para identificar amplia y firmemente los esfuerzos y dar prioridad a estrategias de mitigación del riesgo, incluyendo transferencia, reducción, prevención y evitar el riesgo. La totalidad de los esfuerzos de la entidad para administrar el riesgo operacional son coordinados con los esfuerzos de las unidades individuales de negocios, para implementar cambios específicos de la administración del riesgo dentro de las unidades de negocio. Hasta el punto que múltiples unidades de negocio enfrenten retos similares de riesgo operacional, esfuerzos de mitigación del riesgo para unidades individuales que puedan requerir la coordinación y la colaboración del cruce de negocios.

Supervisión

El proceso de supervisión es la piedra angular en la administración del proceso. A través de este proceso el equipo de riesgo operacional y los líderes de la unidad de negocio pueden determinar la eficiencia de su marco de trabajo, identificar áreas de debilidad de la administración del riesgo, y volver a dirigir el esfuerzo de la administración de riesgo para crear un ambiente de control más robusto.

Figura 10: Inversionistas, Funciones y Retos

Inversionista	Funciones y Responsabilidades	Retos Potenciales
Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> * Reafirma la política del Riesgo Operacional * Patrocina el enfoque del Riesgo Operacional 	<ul style="list-style-type: none"> * Información inadecuada o imprecisa
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de Políticas del Riesgo Operacional * Interpretar la nueva regulación * Determinar cómo coordinar los esfuerzos centralizados y descentralizados de la administración del riesgo * Entender el impacto de los requisitos regulatorios en las prácticas de negocios existentes. * Determinar los niveles de cambio requeridos, costos asociados, ventajas y opciones relevantes. * Construir un caso sólido para los cambios que tenga el negocio. * Asegurar y mantener el patrocinio de la Junta directiva y de la Alta Gerencia. * Implementar consistentemente el cambio a través de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ausencia de metodologías “estándares” de la industria y un mercado desarrollándose rápidamente, * Problemas en la implementación consistente del cambio. * Falta de recursos necesarios.
Departamento de especialistas	<ul style="list-style-type: none"> * Recolección de información en reportes de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de educación apropiada, recursos y entrenamiento.

Líneas de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> * Determinar requerimientos de negocios y sofisticación de las metodologías requeridas. * Implantar nueva y ampliadas prácticas en un ambiente más amplio de negocios. * Evitar brechas/traslapos entre las metodologías del riesgo operacional o riesgo de crédito. 	* Falta de educación apropiada, recursos y entrenamiento.
Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> * Revisión de la línea de negocios y centralizar esfuerzos para administrar el riesgo operacional. * Vínculo con la auditoría externa y el Comité de auditoría 	* Falta de educación apropiada, recursos y entrenamiento.

Fuente KPMG, 2003

Desarrollando un Sistema para la administración del Riesgo Operacional

Como se muestra en la figura 11, los bancos pueden escoger una metodología por etapas para determinar cómo administrar el riesgo operacional, quién debería estar involucrado en su administración, y qué mecanismo podrían utilizar esas personas para mantener el proceso.

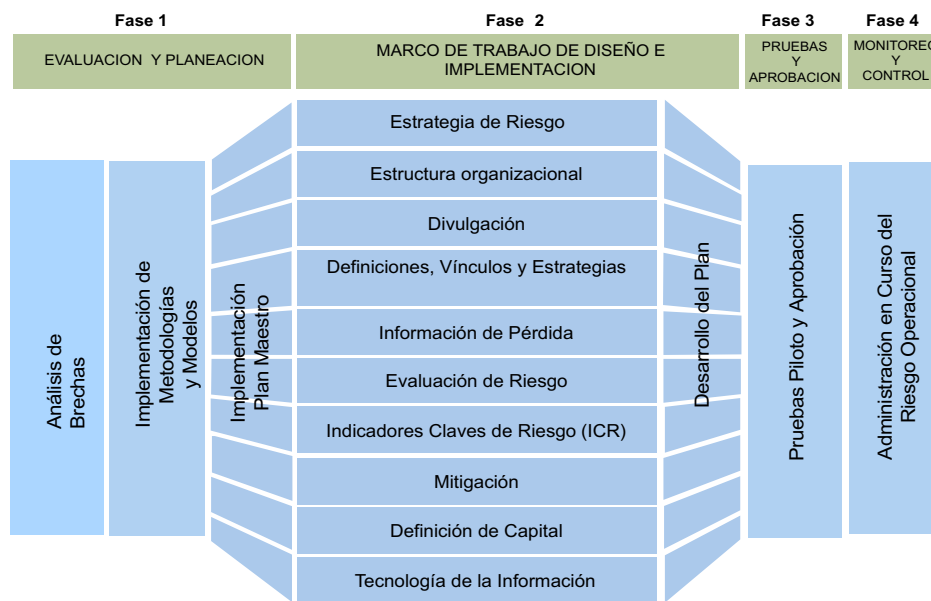
La fase 1 es “como es” un análisis de un proceso corriente del riesgo operacional de los bancos. Durante esta fase el banco evaluaría cómo administra en el momento el riesgo operacional, incluyendo las tareas y las responsabilidades correspondientes. Revisaría la estructura, contenido, y los criterios actuales de las metodologías de evaluación de riesgo actual. También revisaría su frecuencia, espectadores, estructura de reportes, y aumento en los límites de esfuerzos comunes en la divulgación de riesgo. El análisis de los indicadores existentes claves del riesgo y de los procesos que apoyan la recolección de datos es también parte de esta fase.

En la fase 2, el Banco establecería varios equipos para tratar aspectos específicos del riesgo operacional, incluyendo su estructura organizacional; definiciones, vínculos y estructuras;

recolección de información de pérdida; evaluación de riesgo; indicadores claves del riesgo (ICRs); divulgación; definición del capital; y tecnología de información. Enfocar los equipos para definir las necesidades de información; diseñando las estructuras organizacionales, procesos, y sistemas, mejorando la administración de riesgo operacional; y desarrollo del plan. Desarrollar y ejecutar una plan puede ayudar a los equipos a tratar consideraciones de organización tales como comunicaciones, entrenamiento, y aseguramiento de la calidad.

Durante la fase 3 el Banco conduciría una metodología piloto, en el cual puede probar su diseño en un pequeño ambiente. El equipo revisa el diseño con base en los resultados, y después lo hace conocer en su totalidad dentro de la organización.

Figura 11: Metodología por fases para el desarrollo de un sistema para la administración del Riesgo Operacional



ADMINISTRACION DEL PROYECTO

La administración en curso del riesgo operacional, en la fase 4, es importante interna y externamente. Los bancos necesitarán establecer la supervisión de los procesos y de los sistemas que

satisfacen las necesidades de sus propias organizaciones y los de sus reguladores para desarrollar un proceso que abarque los cinco pasos definidos en la figura 9.

Aunque la duración de un proyecto del riesgo operacional depende de las circunstancias individuales de los bancos, un proyecto con todas las de la ley puede tomar dos o más años. Dado los requisitos de Basilea II en información de pérdida interna, el cual formula una necesidad de cubrir por lo menos tres años de historia de información, un banco debe direccionar su organización y los requisitos de recolección de información

inmediatamente, para poder calificar con las metodologías existentes antes del plazo del 2007. De hecho, tales esfuerzos son también críticos para crear una base suficiente de datos de pérdida que apoye las decisiones adecuadas de la gerencia bajo cada modelo de Basilea II, excepto quizás por el indicador básico.

¿Por qué los Esfuerzos de Administración del Riesgo Operacional pueden fallar?

- Ausencia de Patrocinio del Presidente o ejecutivo principal.
- Pobre cultura corporativa y/o un alto nivel de ambiente de control que esta distanciado de los objetivos de negocio.
- Funciones y responsabilidades confusas y estructuras organizacionales.
- Políticas de riesgo operacional inconsistentes y pobremente definidas.
- Un universo no definido de riesgo y utilización de un lenguaje de riesgo no común.
- Proceso de identificación pobre o inconsistente del riesgo operacional.
- No-vinculación del riesgo al marco de control.
- Exceso de mecanismos en la evaluación y medición del riesgo.
- Divulgación de plantillas que no se integran con los requerimientos del negocio
- Falta de claridad en las políticas de ascenso.
- Deficientes acciones de seguimiento y administración de sistemas de proyectos.
- Programas de comunicación y educación deficientes.

Conclusión

Mientras que los bancos han comenzado a manejar el riesgo operacional como un medio de agregar valor al negocio, también han comenzado a reconocer que tales esfuerzos es un aspecto clave del gobierno corporativo eficaz.

Para alcanzar los objetivos del gobierno corporativo, la alta gerencia y la Junta Directiva necesitan tomar medidas para entender la importancia del riesgo operacional, demostrando su ayuda a la gerencia, y señalando un marco de administración apropiado para la entidad y que son parte del marco general del gobierno corporativo de los bancos. El enfoque del riesgo de Basilea II y el trabajo requerido para resolver los plazos, también han servido para subrayar las implicaciones y las oportunidades estratégicas inherentes en la administración del riesgo operacional.

En la administración del riesgo operacional, últimamente los eventos organizacionales y culturales plantean mayores desafíos que los obstáculos que se presentan en el desarrollo técnico y que los bancos deben superar. Para construir un caso eficiente de negocios para la administración del riesgo operacional, los líderes necesitan enfatizar las ventajas que pueden resultar del negocio, más que el cumplimiento de los requisitos reguladores que deben ser cumplidos. Necesitan considerar las grandes amenazas (operacionales y financieras) que pueden afectar el logro de sus objetivos estratégicos de negocio y cómo pueden mejorar la oportunidad, exactitud, e

importancia de la información recogida del riesgo. Sin embargo, también necesitan determinar cómo pueden proteger y ampliar el valor para los inversionistas mejorando el desempeño operacional y asegurándose de que se asignan y utilizan el capital de la manera más eficiente y eficaz.

Consecuentemente, la identificación y la administración en curso del riesgo operacional relevante, significativo, y comprensivo son empresas difíciles, no importa cuántos recursos se dediquen a estos esfuerzos. Las metodologías de evaluación del riesgo confían en última instancia en el juicio del experto de las líneas de negocio, para evaluar las exposiciones del riesgo y la eficacia del ambiente del control. Para ser las más eficaces, estas metodologías se deben aplicar dentro de un marco robusto de administración del riesgo operacional. Las instituciones necesitan idear los mecanismos de incentivos apropiados que ayudarán a la administración a establecer, ampliar, y a mantener una sólida cultura de riesgo operacional. En un corto plazo, tales esfuerzos pueden ayudar a los bancos ha comenzar a cumplir con Basilea II. Con el tiempo, también pueden ayudar a los bancos a agregar valor a sus negocios y a realizar su gobierno corporativo.

Los artículos y comentarios aquí publicados no comprometen la responsabilidad de la Firma ya que nuestros criterios son autónomos y, por lo tanto, nuestra interpretación de la norma legal puede diferir de aquella que hagan las autoridades y demás entidades oficiales. Salvamos nuestra responsabilidad frente a puntos de interpretación normativa publicados en este medio de divulgación y actualización en materia legal y fiscal.



© 2004 KPMG Ltda., Firma miembro colombiana de KPMG International, cooperativa suiza. Derechos reservados. Impreso en Colombia.

BOGOTA D.C.
Calle 90 No. 21-74
Conm. PBX: 618 81 00
Telefax: 218 54 90 - 610 32 45
A.A. 9122
E-mail: financiero@kpmg.com.co

CALI
Calle 19 Norte N° 2N-29
Piso 31 Oficina 3102
Edificio Torre de Cali
Teléfonos: 668 14 80 - 668 14 81
Telefax: 668 44 47 - A.A. 2098

MEDELLIN
Carrera 43A No. 16A Sur-38
Piso 3°
Tels: 314 04 04
Fax: 313 25 54
A.A. 1212