

Administración del Riesgo Operacional

Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria

**Basilea
Septiembre 1998**

Administración del Riesgo Operacional

Recientemente, el Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria ha iniciado un trabajo relativo al riesgo operacional. El manejo de tal riesgo se está volviendo una característica importante de una práctica sólida de administración de riesgos en los mercados financieros modernos. Los tipos más importantes de riesgos operacionales involucran las evaluaciones de los controles internos y del gobierno corporativo. Tales evaluaciones pueden conducir a pérdidas financieras a través del error, el fraude, o el fracaso de rentabilidad en una forma oportuna o puede causar que los intereses de los bancos se vean comprometidos en alguna otra forma, por ejemplo, por sus casas de bolsa, oficiales de préstamos u otro personal (staff) que excedan su autoridad o que conduzcan los negocios en una forma no auténtica o riesgosa. Otros aspectos del riesgo operacional incluyen grandes fracasos de los sistemas tecnológicos de información o eventos tales como incendios u otros desastres.

Un grupo de trabajo del Comité de Basilea recientemente entrevistó aproximadamente a treinta grandes bancos en un número diferente de países miembros, sobre la administración del riesgo operacional. Varios temas generales surgieron durante estas discusiones:

- Una creciente conciencia del riesgo operacional entre los consejos y la administración superior de los bancos. Virtualmente todos los bancos asignan una responsabilidad primaria del manejo del riesgo operacional para la cabeza de la línea de negocios. Estos bancos que están desarrollando sistemas de medición para el riesgo operacional a menudo están también intentando construir alguna forma de incentivos para prácticas sólidas de administración del riesgo operacional por parte de los gerentes de negocios. Este incentivo puede tomar la forma de una colocación de capital para el riesgo operacional, la inclusión de mediciones de riesgo operacional en el proceso de evaluación de rendimiento o requiriendo a la administración de las líneas de negocios para que presenten detalles de pérdidas operacionales y sus acciones correctivas resultantes, directamente a los niveles más altos de administración de los bancos.
- En tanto que todos los bancos encuestados tienen algún sistema para manejar el riesgo operacional, muchos bancos indicaron que estaban únicamente en las etapas iniciales de desarrollo de un sistema de medición del riesgo operacional y de un sistema de monitoreo. La conciencia del riesgo operacional como una categoría separada de riesgo ha sido relativamente reciente en la mayoría de los bancos encuestados. Pocos bancos miden actualmente y reportan este riesgo sobre una base regular, aunque muchos dan seguimiento a los indicadores de rendimiento operacional, analizan las experiencias de pérdidas y monitorean las calificaciones de los supervisores y de la auditoría.
- Muchos bancos han identificado aspectos conceptuales significativos y necesidades de datos, que necesitan ser atendidos, en orden para desarrollar medidas generales del riesgo operacional. A diferencia del riesgo de mercado y quizás del riesgo de crédito, los factores de riesgos son mayormente internos para el banco y no existe una clara interconexión matemática o estadística entre los factores individuales de riesgo y la probabilidad y tamaño de la pérdida operacional. La experiencia de grandes pérdidas no es frecuente y muchos bancos tienen deficiencias de series de tiempo de datos históricos sobre sus propias pérdidas operacionales y sus causas. Mientras que la industria está lejos de converger en un grupo de modelos estándar, tales como los que actualmente están disponibles para la medición del riesgo de crédito y riesgo de mercado, en forma creciente, los bancos que han desarrollado o están desarrollando modelos se basan sobre un sorprendente grupo similar de factores de riesgo. Estos factores incluyen calificaciones de auditoría o auto evaluaciones de control interno, indicadores operacionales tales como el volumen, el cambio o la tasa de errores, experiencia de pérdidas y la volatilidad del ingreso.

Los detalles adicionales de las entrevistas se discuten a continuación bajo cinco categorías: Vigilancia administrativa; Medición de Riesgos y Sistemas Administrativos de Información; Políticas y Procedimientos; Controles Internos; y Visión del Posible Papel de los Supervisores.

Vigilancia administrativa

Muchos bancos indicaron que la conciencia del riesgo operacional ha estado creciendo en el consejo de directores o a nivel de la administración superior. El objetivo sobre la administración de riesgos operacionales como una disciplina formal ha sido reciente, pero ha sido vista por algunos bancos como un medio para elevar la conciencia del riesgo operacional. El interés más grande en el riesgo operacional se reflejó en el incremento de presupuestos para administrar el riesgo operacional, el monitoreo y el control, así como en la asignación de responsabilidad para medir y monitorear el riesgo operacional de nuevas o existentes unidades de administración de riesgos.

Todo el proceso de entrevistas descubrió un énfasis fuerte y consistente sobre la importancia de la vigilancia administrativa y la responsabilidad de las líneas de negocios para el riesgo operacional. El compromiso de la administración superior fue considerado como crítica para el amplio manejo corporativo de riesgos. Los bancos reportaron que la vigilancia de alto nivel del riesgo operativo es desarrollada por su consejo de directores, por sus comités administrativos o por el comité de auditoría. En adición, la mayoría de respuestas se refirieron al importante papel de un monitor interno o "guardián", tal como un gerente o comité de riesgos, un comité de revisión de productos o la auditoría interna, y algunos bancos identificaron varios guardianes internos diferentes y todos fueron vistos con importancia, tales como el contralor financiero, el oficial en jefe de información y los auditores internos. La asignación de responsabilidades formales para la medición y monitoreo del riesgo operacional está lejos de ser universal, y únicamente la mitad de los bancos entrevistados tienen tal gerente instalado.

Virtualmente todos los bancos están de acuerdo en que la responsabilidad primaria para la administración del riesgo operacional la tiene la unidad de negocios o, en algunos bancos, la administración de productos. Desde este punto de vista, se espera que los gerentes del área de negocios se cercioren de tener sistemas apropiados de control del riesgo operacional. Muchos bancos refuerzan esta atribución de riesgos y responsabilidad a través de cargarle las pérdidas operacionales a los negocios relacionados o áreas de productos. En una encuesta previa de tópicos de auditoría interna, algunos supervisores resaltaron la tendencia de conducir más revisiones de control interno en la línea de negocios, en lugar de unidades independientes tales como la auditoría interna. Varias respuestas a la encuesta del riesgo operacional resaltaron la creación de nuevos controles o administración de riesgos en líneas de negocios para ayudar en la identificación y control del riesgo.

Varios bancos hicieron notar un beneficio potencial de formalizar un enfoque para el riesgo operacional. Que es la posibilidad de desarrollar incentivos para los gerentes de negocios para que adopten prácticas sólidas de administración de riesgos a través de la colocación de cargos a capital, revisiones de rentabilidad u otros mecanismos. Muchos bancos están trabajando hacia alguna forma de colocación de capital como un costo de negocios en orden para crear una metodología de asignación de precios.

Medición de riesgos, Monitoreo y Sistemas Administrativos de Información

Definición del riesgo operacional

Actualmente no se ha acordado una definición universal del riesgo operacional. Muchos bancos han definido el riesgo operacional como cualquier riesgo que no esté categorizado como riesgo de crédito o de mercado y algunos lo han definido como el riesgo de pérdida resultante de varios tipos de errores humanos o técnicos. Muchos bancos encuestados asocian el riesgo operacional con el riesgo de pago o de remesa y la interrupción de negocios o riesgos administrativos o legales. Varios tipos de eventos (riesgo de pago, colateral y de compensación --saldos netos--) son vistos por algunos bancos como no necesariamente clasificables como riesgos operacionales y pueden contener elementos de más de un riesgo. Todos los bancos ven alguna forma de nexo entre riesgo de crédito,

de mercado y operacional. En particular, un problema operacional con una transacción de negocios (por ejemplo, una falla en la remesa) puede crear un riesgo de crédito o de mercado. Mientras la mayoría de los bancos ven el riesgo de tecnología como un tipo de riesgo operacional, otros lo ven como una categoría separada de riesgo con sus propios factores discretos de riesgo.

La mayoría de bancos asocia el riesgo operacional con todas las líneas de negocios, incluyendo la infraestructura, aunque la mezcla de riesgos y su relativa magnitud puede variar considerablemente en todos los negocios. Seis bancos encuestados han enfocado el riesgo operacional como el más importante en las líneas de negocios con volúmenes altos, grandes cambios (transacciones / tiempo), alto grado de cambio estructural, y/o sistemas complejos de apoyo. El riesgo operacional se ve que tiene un gran impacto potencial en las líneas de negocios con esas características, especialmente si los negocios también tienen bajos márgenes, como ocurre en el procesamiento de ciertas transacciones y en actividades relacionadas con el sistema de pagos. El riesgo operacional fue visto bastante alto por varios bancos en las actividades de la cartera de valores (trading). Unos pocos bancos enfatizaron que el riesgo operacional no estaba limitado a las actividades tradicionales de apoyo ("back office") sino que incluyeron la actividad principal ("front office") y virtualmente cualquier aspecto de los procesos de negocios en los bancos.

Medición

La mayoría de bancos que están considerando medir el riesgo operacional están a una etapa muy temprana y solamente algunos tienen sistemas formales de medición; otros están considerando fuertemente sobre cómo medirlo. La metodología existente es relativamente simple y experimental, aunque se ve que algunos bancos han hecho progresos considerables en el desarrollo de técnicas más avanzadas para colocar capital con relación al riesgo operacional.

La calidad experimental de las medidas existentes del riesgo operacional refleja varios aspectos. Los factores de riesgo identificados generalmente por los bancos son típicamente medidas de rendimiento interno, tales como calificaciones internas de auditoría, volumen, cambio, tasas de error y volatilidad de ingresos, en lugar de factores externos tales como los movimientos de precio en los mercados o un cambio en la condición de un prestatario. La incertidumbre acerca de qué factores son importantes surge de la ausencia de una relación directa entre los factores de riesgo identificados usualmente y el tamaño y frecuencia de pérdidas. Esto contrasta con el riesgo de mercado, donde los cambios en precios tienen un impacto fácilmente calculado sobre el valor del portafolio de valores del banco, y quizá para el riesgo de crédito, donde los cambios en la calidad de crédito de los prestatarios son a menudo asociados con el margen (spread) de la tasa de interés de las obligaciones de los prestatarios sobre una tasa libre de riesgo. A la fecha, existe poca investigación que correlacione aquellos factores de riesgo operacional con la experiencia en pérdidas operacionales.

La captura de la experiencia de riesgos operacionales también recoge preguntas sobre medición. Pocos bancos resaltaron que los costos de investigación y corrección de los problemas subyacentes a un evento de pérdidas fueron significativos y, en muchos casos, excedieron los costos directos de las pérdidas operacionales. Varios bancos indicaron en términos de la posibilidad de dos amplias categorías de pérdidas operacionales. Frecuentes pérdidas operacionales pequeñas tales como aquellas causadas por errores humanos ocasionales, que son vistos como comunes en muchos negocios. Pérdidas mayores de riesgos operacionales fueron vistas como que tienen poca probabilidad pero con un impacto que pudiera ser muy grande y quizá que excedan a aquellas pérdidas de riesgo de mercado o de crédito. Hubo gran diferencia entre los bancos en cuanto a su voluntad para discutir su experiencia en pérdidas operacionales, pero solamente un puñado reconoció pérdidas grandes.

La medición del riesgo operacional requiere que se estime la probabilidad de un evento de pérdida operacional y el tamaño potencial de dicha pérdida. La mayoría de enfoques descritos en las

entrevistas se basa en alguna forma en los factores de riesgos que proporcionan algún indicador de la probabilidad de ocurrencia de una pérdida operacional. Los factores de riesgos generalmente son cuantitativos pero pueden ser evaluaciones cualitativas y subjetivas traducidas en grados (tales como una evaluación de auditoría). El grupo de factores que se utiliza a menudo incluye variables que miden el riesgo en cada unidad de negocios, por ejemplo grados de evaluaciones cualitativas tales como calificaciones de auditoría interna, datos operacionales genéricos tales como el volumen, el cambio y la complejidad, y los datos sobre la calidad de las operaciones tales como la tasa de error o mediciones de lo riesgoso del negocio tales como la volatilidad de utilidades. Los bancos que están incorporando factores de riesgo en su enfoque de medición pueden utilizarlos para identificar negocios con riesgos operaciones mucho más altos.

Idealmente, los factores de riesgo podrían ser relacionados con la experiencia histórica de pérdidas para arribar a una metodología comprensiva de medición. Pocos bancos han comenzado la recolección de datos sobre su experiencia histórica de pérdidas. Considerando que algunas firmas experimentan pérdidas operacionales grandes en cualquier caso, la estimación de una distribución histórica de pérdidas requiere datos de muchas firmas, especialmente si la baja probabilidad, eventos de costos grandes tienen que ser recolectados. Otro aspecto que surge es si los datos de varios bancos o firmas vienen de la misma distribución. Algunos bancos entrevistados han creado una base de datos propia sobre las experiencias externas de pérdidas y otros bancos entrevistados expresaron su interés en tener acceso a tales datos. Los bancos pueden elegir técnicas analíticas diferentes o juicios para llegar a nivel general de riesgo operacional para la firma. Parece que los bancos se están interesando en como se miden algunos riesgos de seguros como modelos posibles para la medición del riesgo operacional.

Monitoreo de Riesgos

Muchos bancos tienen alguna forma de sistemas de monitoreo de riesgo operacional en lugar de mediciones formales de dicho riesgo. Muchos bancos entrevistados monitorean las mediciones del rendimiento operacional tales como volumen, cambios, fracasos de pagos, retrasos y errores. Varios bancos monitorean las pérdidas operacionales directamente, con un análisis de cada ocurrencia y se proporciona descripción de la naturaleza y causa de las pérdidas a los administradores superiores o al consejo de directores.

Muchos bancos entrevistados están en el proceso de revisar su metodología actual de riesgo para acomodar mediciones mejoradas y reportes del riesgo operacional y el desarrollo de un sistema en línea de monitoreo. Las líneas de tiempo para tales esfuerzos varían ampliamente y algunos bancos actualmente están implementando segmentos de nuevos sistemas mientras que otros todavía están en las etapas de planificación. Un número significativo de otros bancos entrevistados no está contemplando cambios a sus sistemas de información administrativa ya que consideran que la metodología que poseen les es útil. Recientemente, un banco ha implementado un nuevo sistema de política de riesgos pero indicó que era demasiado pronto para evaluar su efectividad. Contrario a la mayoría de encuestados, un banco indicó que estaba satisfecho con sus sistemas actuales de información para capturar y reportar el riesgo operacional.

Control de riesgo operacional

Se utiliza una variedad de técnicas para controlar o reducir el riesgo operacional. Como se discute a continuación, los controles internos y el proceso de auditoría interna son virtualmente vistos por todos los bancos como los medios primarios para controlar el riesgo operacional.

Los bancos tocaron varias posibilidades. Unos pocos bancos han establecido alguna forma de límites de riesgos operacionales, usualmente basados en sus medidas de riesgo operacional u otros

mecanismos de reporte para resaltar los problemas potenciales. Algunos bancos mencionaron la importancia de tener otras instalaciones de proceso para cuestiones contingentes que sirvan como medio de mitigar el riesgo operacional.

Algunos bancos encuestados citaron al seguro como un importante reductor para algunas formas de riesgo operacional. Varios bancos han establecido una provisión para pérdidas operacionales similares a las reservas tradicionales para el riesgo crediticio y mantenidas ahora en forma rutinaria. Varios bancos también están explorando el uso del reaseguro, en algunos casos de subsidiarias cautivas, para cubrir las pérdidas operacionales. Un banco indicó que el asegurador tendría que cuantificar el monto de riesgo en la póliza y que pudiera proporcionar un enfoque o aproximación para medir el riesgo operacional.

Políticas y procedimientos

Algunos bancos indicaron que están dedicando tiempo substancial para revisar, renovar y desarrollar nuevas políticas y procedimientos. Unos pocos bancos parece que tienen la meta de desarrollar una arquitectura o sistema común para armonizar las políticas y procedimientos con los negocios y hacerlos de uso más amigable. Estas políticas y procedimientos pueden estar basados sobre elementos comunes entre las líneas de negocios o entre los riesgos.

Un proceso que recibió mención especial fue un nuevo producto formal de proceso de revisión que involucra los negocios, el riesgo de administración y las funciones de control interno. Varios bancos indicaron la necesidad de actualizar la evaluación y valuación de riesgos sobre la calidad de los controles conforme los productos y las actividades cambian y conforme se descubren las deficiencias.

Controles internos

Un resultado positivo de mayor interés en el riesgo operacional ha sido el reforzamiento del valor de los controles internos y un potencial fresco para analizar el papel de los controles internos en la reducción o mitigación de riesgos. La mayoría de bancos indicaron en la entrevista que los controles internos son vistos como la mayor herramienta para administrar el riesgo operacional. Los controles citados incluyen una amplia gama de actividades de control descritas en el documento del Comité de Basilea sobre control interno, tales como la segregación de funciones, líneas administrativas claras de reportes y procedimientos adecuados de operación. Muchos bancos esperan que muchos eventos de riesgos operacionales estén asociados con las debilidades de control interno o con la falta de cumplimiento de procedimientos existentes de control interno.

El interés en la formalización de una disciplina de riesgo operacional parece ser coincidente con otro desarrollo detectado en una encuesta anterior sobre aspectos de auditoría. En los recientes años pasados, muchos bancos han adoptado alguna de programa de auto evaluación. Muchos de los datos para el monitoreo del riesgo operacional, tanto actual como a futuro, son generados por las técnicas de la unidad responsable de negocios para auto valuación de su ambiente de control interno. Los resultados de tales valuaciones pueden estar entre los factores utilizados para evaluar el riesgo operacional, junto con las calificaciones de auditoría interna y externa o revisiones del supervisor. Al menos dos bancos describieron sus esfuerzos para también mejorar el incentivo de descubrir y reportar los problemas internamente a través de penalizar el descubrimiento de problemas por los supervisores o la auditoría interna, más duramente que los problemas no descubiertos en el proceso de auto valuación.

Las actividades de los auditores internos también fueron vistas como elementos importantes de la administración del riesgo operacional. En particular, la identificación de problemas potenciales, la validación independiente de las auto valuaciones de la administración de negocios y el seguimiento

de las situaciones problemáticas con el progreso hacia la resolución de problemas fueron citados por varios bancos como aspectos importantes para la administración del riesgo operacional.

En adición a la auditoría interna, se asignó un papel preponderante a las funciones de control interno y de control financiero independiente (incluyendo al comité de auditoría). Estos pueden ser, ya sea, amplias funciones corporativas o unidades caseras en negocios individuales o áreas de productos. Estas áreas típicamente no se enfocan solamente sobre el riesgo operacional. Además, algunos bancos se refirieron a recursos adicionales tales como auditores externos y a varias autoridades regulativas como importante para estimular la creación organizacional de controles de riesgo.

Visión del posible papel de los supervisores

Los comentarios sobre el posible papel de los supervisores bancarios reflejaron la relativamente etapa inicial del desarrollo de mediciones y monitoreo del riesgo operacional. La mayoría de bancos estuvo de acuerdo que el proceso no está suficientemente desarrollado para que los supervisores bancarios emitan lineamientos en donde especifiquen metodología particular de medición o límites cuantitativos de riesgo. En esta etapa los supervisores expresaron su preferencia para enfocarse en las mejoras cualitativas en la administración del riesgo operacional. En este aspecto, muchos bancos hicieron notar el potencial de los supervisores para elevar el nivel de conciencia del riesgo operacional. Los bancos estuvieron más divididos sobre si los supervisores deben proporcionar un foro que facilite la identificación de las mejores prácticas, con algunas expresiones de reserva acerca de la utilidad de las mejores prácticas dada la percepción de la naturaleza específica de la institución del riesgo operacional.

El Comité de Basilea cree que al publicar este resumen de los resultados de su encuesta le proporcionará a los bancos una visión hacia la administración del riesgo operacional. El Comité continuará monitoreando los desarrollos en esta área. Se alienta a los bancos para que compartan con sus supervisores nuevas técnicas para identificar, medir, administrar y controlar el riesgo operacional.