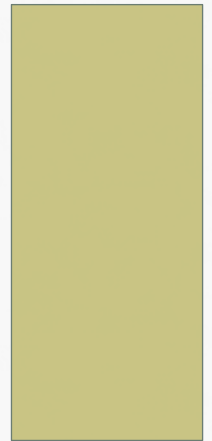


RIESGO OPERATIVO Y ASPECTOS RELEVANTES PARA UNA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN

COMITÉ INTERINSTITUCIONAL DE RIESGO
SEPTIEMBRE, 2012



AGENDA

- Concepto de Riesgo Operativo
- Aspectos a considerar para su valoración

RIESGO OPERATIVO

DEFINICIÓN

- El riesgo de pérdidas como resultado de procesos internos inadecuados o fallidos, personas y sistemas, o por eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación. (Basilea)
- Es la posibilidad de una pérdida económica debido a fallas o debilidades de procesos, personas, sistemas internos y tecnología, así como eventos imprevistos. El riesgo operacional incluye el Riesgo de Tecnologías de Información y el Riesgo Legal. (SUGEF 2-10)

DÓNDE SE REFLEJA EL RIESGO OPERATIVO?

- Solo una pequeña parte se refleja en la contabilidad.
- Aquellos a los que puede atribuirse una dimensión económica (pérdidas).

Pérdidas Directas	Se registran en cuentas específicas (Fraudes, diferencias en caja y ATMs, multas, etc.)	184 (faltantes de caja) y 253 (Sobrantes de caja) Operaciones pendientes de imputación 439.02 Multas por incumplimiento de disposiciones legales y normativas 439.18 Pérdidas por fraudes, estafas, hurtos o robos 445.18 Multas por procedimientos administrativos
Indemnizaciones a clientes, proveedores, empleados	No explicar al cliente los riesgos de un producto vendido puede exponer a indemnizaciones (Derivados, instrumentos complejos)	

DÓNDE SE REFLEJA EL RIESGO OPERATIVO?

Pérdidas de activos	Desastres, accidentes, robos, etc.	439,19 Pérdida por siniestros 443.02 Seguros sobre vehículos 444.01 Seguros sobre bienes de uso, excepto vehículos 445.03 Otros seguros
Gastos generales	Ciertos eventos se recogen como gastos operativos regulares (honorarios por consultas, honorarios de abogados, etc.)	Servicios externos por 442.05 Asesoría Jurídica 442.07 Consultoría externa
Débitos a cuentas de ingresos	Corrección de errores, ajustes ocultos (débito a la cuenta de ingresos financieros).	819.14 Reversiones efectuadas a cuentas de ingresos en el periodo 819.15 Reversiones efectuadas a cuentas de gastos en el periodo

DÓNDE SE REFLEJA EL RIESGO OPERATIVO?

Pagos por pólizas de seguros	Refleja riesgos operacionales que se decidió transferir	441.16 Seguros para el personal 181.01 Pólizas pagadas por anticipado
Litigios, demandas	Refleja riesgos operacionales probables (contingencias)	435.05 Provisiones por litigios pendientes (243.03) 524,02 Disminución de provisiones por litigios pendientes

Reto para la adecuada clasificación de los riesgos operacionales:
taxonomía clara ampliamente divulgada hacia lo interno de la entidad y robustos procesos de registro contable

ALGUNOS EVENTOS DE RO NUNCA LLEGAN A LAS CUENTAS CONTABLES

Lucro cesante	Existen eventos que detienen la generación de ingresos (reducción de personal clave, impactos sobre reputación, etc.)
Cuasi pérdidas	Eventos que no tienen impacto económico porque se identifican antes de que ocurran (error en un contrato que se detecta antes de que sea firmado, error en condiciones de una operación que se detecta antes de ser incluida en el sistema que la procesa)

Reto para la adecuada clasificación de los riesgos operacionales: cultura de riesgo, incentivando el reporte de cuasi pérdidas, apoyado en sistemas informáticos incorporados en los sistemas y procesos de negocio.

OTROS EVENTOS QUEDAN OCULTOS EN PÉRDIDAS ASOCIADAS A OTROS RIESGOS

- Esto ocurre porque el RO es inherente a todos los negocios, productos, actividades, procesos y sistemas del negocio.
- El RO puede convertirse en un elemento potenciador de resultados adversos en otras áreas, como mercado y crédito.

Reto para la adecuada clasificación de los riesgos operacionales:

Procesos de identificación dentro de los sistemas de medición de los riesgos de mercado o de crédito (taxonomía clara).

EVENTOS DE RO Y PÉRDIDAS DE MERCADO

- Existen eventos de pérdidas por RO que quedan capturados en procesos de control y medición del **riesgo de mercado**:
 - Pérdida como resultado de negociaciones no autorizadas de determinados productos.
 - Pérdida por posiciones no deseadas, resultantes de la entrada y aceptación de órdenes inadecuadas en el sistema de negocios electrónico.

EVENTOS DE RO Y PÉRDIDAS DE CRÉDITO

- Existen eventos de pérdidas por RO que quedan capturados en procesos de control y medición del **riesgo de crédito**:
 - Pérdidas por un crédito moroso que desde su origen fue mal administrado.
 - El importe de la pérdida debe tomarse en cuenta en los sistemas de medición y control del RO
 - Por otro lado, el saneamiento pertinente se atribuye al riesgo de crédito.

EVENTOS DE RO Y PÉRDIDAS DE CRÉDITO

- La importancia de una clara identificación es medular.
- Ante un evento severo de RO que se asigne erróneamente a riesgo de crédito:
 - Las pérdidas aumentan debido a factores que no están relacionados con la calidad del cliente.
 - Debido al aumento, la administración podría erróneamente reducir los préstamos a una región geográfica, sector económico o cliente.

RETOS DE GESTIÓN DEL RO

- Por su naturaleza el RO afecta potencialmente a cada actividad de la entidad financiera
- Su gestión no puede centralizarse completamente; es compartida tanto a nivel del grupo corporativo como a cada nivel de las líneas de negocio.
- Dada esta naturaleza, Basilea sugiere que la gestión del RO se aborde desde tres líneas de defensa.

LÍNEAS DE DEFENSA CONTRA EL RO

- **Gestión de líneas de negocio**
 - Primer responsable por identificar y gestionar los riesgos inherentes a los productos, actividades, procesos y sistemas de los cuales es responsable.
- **Función de gestión del RO independiente**
 - Complemento a las actividades de gestión de las líneas de negocio
- **Revisión independiente mediante AI o AE**
 - Verificación
 - Validación

ASPECTOS RELEVANTES

- La Junta o Consejo, y la administración, comprenden la naturaleza y complejidad de los riesgos inherentes a los productos, servicios, actividades.
- Un papel crítico de la JD o Consejo, es promover una fuerte cultura de riesgo, poniendo el “tono desde arriba”.

ASPECTOS RELEVANTES

- La entidad debe desarrollar, implementar y mantener un marco de gestión del RO.
 - Integral e integrado
 - Claras líneas de reporte y responsabilidad.
 - Canales de reporte y activación del sistema de información gerencial
 - Congruente (naturaleza, tamaño, complejidad, perfil de riesgo)
 - Taxonomía clara

ASPECTOS RELEVANTES

- Descripción clara de tolerancias (umbrales o límites), tanto para riesgo inherente como residual, y las estrategias aprobadas para mitigación.
- Descripción del enfoque para establecer y monitorear las tolerancias, tanto para riesgos inherentes como residuales.
- Apropiaada revisión y valoración independiente del RO

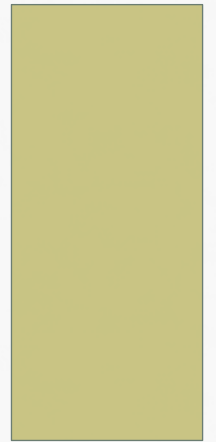
ASPECTOS RELEVANTES

- A diferencia del riesgo de crédito o de mercado, la pérdida máxima de RO puede no tener límite.
 - Impacto de desastres naturales,
 - Operaciones de trading imprudentes o temerarias
 - Resultado de transgredir leyes o medidas prudenciales.
- En ocasiones, puede no haber forma de retomar la operación normal.

IMPACTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS REGULATORIAS

- 2004: Las autoridades forzaron a Citigroup a cerrar su banco privado en Japón, por violaciones a leyes y regulaciones sobre controles internos y estructura de gobernabilidad.
- 2009: Las autoridades ordenaron a Citibank Japón suspender actividades de su división de banca al detalle por un mes, debido a lo que consideraron como políticas laxas para proteger contra lavado de dinero.
- 2010: Las autoridades ordenaron a la operación local de Citigroup en Japón suspender por 30 días ventas al detalle de productos financieros, luego de determinar que el banco no proveyó a los clientes suficiente divulgación sobre los riesgos.

CONSIDERACIONES PARA VALORACIÓN



RETOS

- Convertir lo abstracto en algo más objetivo
- Identificar para controlar
 - Más riesgo operativo no implica más rendimiento
- Buen entorno de control (Función de Auditoría Interna en CAC)
 - Una entidad con buen entorno de control, es menos riesgosa en términos de riesgo operativo, que una entidad con pobre entorno de control

ENFOQUES DE GESTIÓN DEL RO

Enfoque Cualitativo
"Ex ante"

Enfoque Cuantitativo
"Ex post"

Factores de RO
Identificación del RO antes de
que ocurran los eventos

Cuantificación del RO
Aprendiendo desde los
eventos que ya han ocurrido

Causas

Consecuencias

Ambos enfoques se complementan

IDENTIFICACIÓN DEL RO

-56 CELDAS DE BASILEA-

Eventos de Riesgo	Banca minorista	Banca comercial	Finanzas corp.	Negoc. Y Ventas	Pagos y Liquid.	Serv. De agencia	Adm. De activos	Interm. minorista
Fraude interno	Robo de empleados, informes adulterados							
Fraude externo	Piratería informática, robo de sucursal							
Prácticas y seguridad laborales	Costos y responsabilidad civil relacionada con el despido injustificado de trabajadores, acoso, remuneración, etc.							
Clientes, productos y prácticas comerciales	Costos y responsabilidad civil asociada con temas de idoneidad, violación de obligaciones fiduciarias, prácticas de ventas							
Daño a los activos físicos	Desastres naturales y daños por la mano del hombre							
Interrupción del negocio y fallas del sistema	Problemas de software, hardware y telecomunicaciones							
Errores de ejecución y procesamiento	Errores en la atención del cliente/mid office/gestión interna, fallas del sistemas							

INFORMACIÓN MÍNIMA DE RO

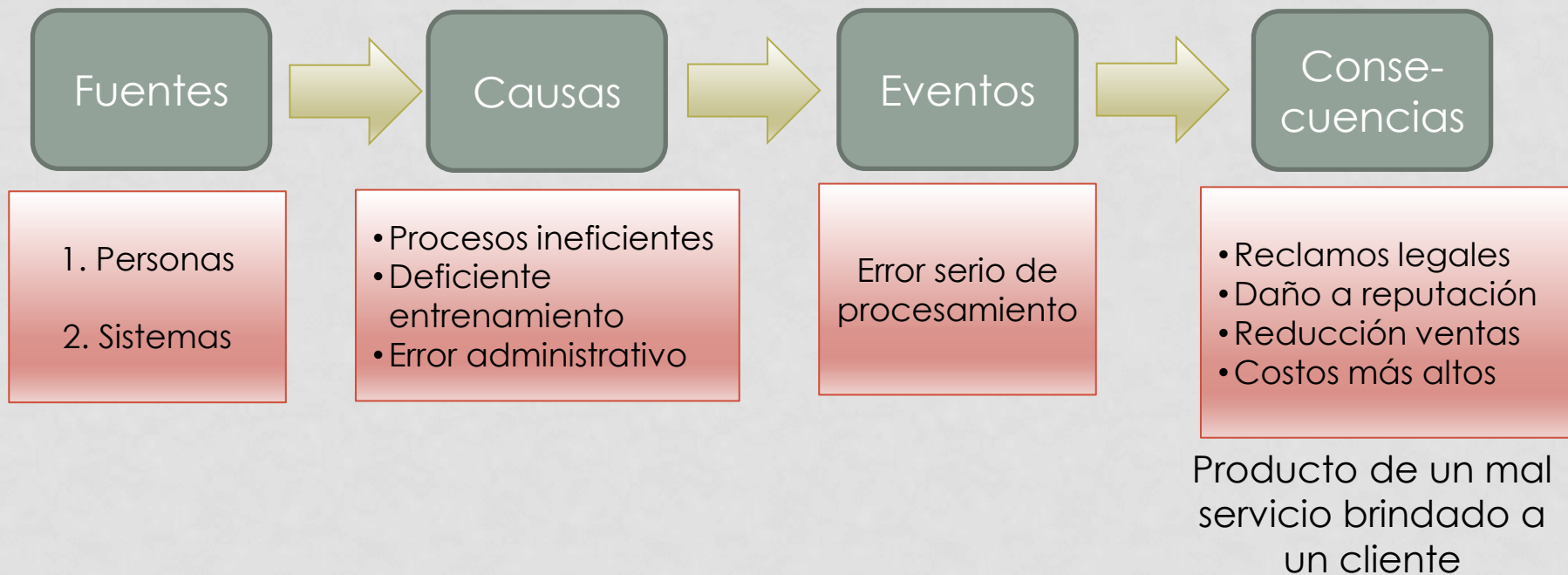
- Referencia o identificador del evento
- Descripción del evento
- Fecha del evento
- Fecha del descubrimiento
- Fecha de contabilización
- Importe de las pérdidas
- Tipo de moneda (divisa)
- Importe recuperado
- Importe recuperado por seguro
- Línea de Negocio
- Clase de riesgo

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Producto
- Proceso afectado por la pérdida
- Causa
- Oficina implicada o canal de distribución
- Nombre(s) de quien originó el evento de pérdida
- Noticias publicadas en prensa

ASPECTO RELEVANTE

- Una respuesta apropiada de la gestión del RO es enfocarse efectivamente en abordar las causas, en lugar de las consecuencias.



CONSTRUCCIÓN DE BASE DE DATOS

1. ¿Dónde se están registrando actualmente las pérdidas?

	Detalle	Corporativo	Tesorería	Etc.
Fraude interno	?	?	?	?
Fraude externo	?	?	?	?
Ejecución de procesos	?	?	?	?
Prácticas de Ventas	?	?	?	?
Recursos Humanos	?	?	?	?
Tecnología	?	?	?	?
Desastres/accidentes	?	?	?	?

CONSTRUCCIÓN DE BASE DE DATOS

2. ¿Quién reporta los datos?

	Detalle	Corporativo	Tesorería	Etc.
Fraude interno	?	?	?	?
Fraude externo	?	?	?	?
Ejecución de procesos	?	?	?	?
Prácticas de Ventas	?	?	?	?
Recursos Humanos	?	?	?	?
Tecnología	?	?	?	?
Desastres/accidentes	?	?	?	?

CONSTRUCCIÓN DE BASE DE DATOS

3. ¿Cuál es el mecanismo de reporte?.

Manual

Definir el proceso de reporte manual desde el área de origen hacia la URO

Intranet

Crear un proceso de reporte a través de Intranet con el mismo propósito

Desde la contabilidad

Crear un grupo de cuentas para relacionar y transferir datos a la URO

UMBRAL

Idealmente recoger todos los eventos. Si no fuera posible, establecer un umbral bajo.

CONSTRUCCIÓN DE BASE DE DATOS

4. Brinde entrenamiento a las áreas que recogen datos.

- Es probable que la persona o departamento que contabilizas, no sepa si el asiento es una perdida por RO
- La correcta categorización de los riesgos es esencial para conseguir datos de calidad.
 - Establecer la frontera entre el RO y otros riesgos
 - Aplicar procedimientos de valoración de eventos
 - Revisiones periódicas por parte tanto de la Auditoría Interna como Externa

CONSTRUCCIÓN DE BASE DE DATOS

- Función clave del área de Riesgos en el control de calidad y centralización de la base de datos
 - Establece reglas internas para la captura de datos
 - Revisa periódicamente las entradas y documenta los eventos importantes
 - Agrupa pérdidas de eventos múltiples
 - Elimina eventos temporales, aplica filtros y validadores
 - Define y pone en práctica controles que aseguren que los datos con completos

CONSTRUCCIÓN DE BASE DE DATOS

- Aún transcurrido un tiempo, las bases de datos internas pueden no completarse

	Detalle	Corporativo	Tesorería	Etc.
Fraude interno	Ok	No	No	
Fraude externo	Ok	No	No	
Ejecución de procesos	Ok	Ok?	OK	
Prácticas de Ventas	Ok	Ok	Ok	
Recursos Humanos	Ok	No	No	
Tecnología	Si	Si?	Si	
Desastres/accidentes	No	No?	No	

- Una alternativa es el uso de bases de datos externas para completar las internas.

CONSTRUCCIÓN DE BASE DE DATOS

- Base de datos externa para el sector cooperativo de Ahorro y Crédito
 - Potenciado por la cohesión que caracteriza el sector
 - Coordinado por organismo integrador
 - Incrementa la conciencia del RO en el sector
 - Fortalece los procesos de gobierno interno
 - El sector en frente común hacia la mejora en herramientas de gestión de riesgos
 - Existen costos en el desarrollo y gestión de la base de datos, mecanismos de control y verificación.
 - Beneficio de contar con información, supera el costo del servicio

CONSTRUCCIÓN DE BASE DE DATOS

- Información que podría recibirse:
 - Datos sin filtrar
 - Clasificados por líneas de negocio y tipo de riesgo
 - Distribuido por zonas geográficas
 - Informes de benchmarking
 - Recibiendo cada entidad una calificación por tipo de riesgo
 - Informes estadísticos
 - Por celda: promedio, desviación estándar, etc.

CONCLUSIONES

1. Recopile detalladamente los eventos.
2. Registre todas las pérdidas operacionales, o defina un monto pequeño para reporte.
3. Registre las distintas fechas de los eventos de pérdida.
4. Registre tanto el valor bruto como el valor neto de la pérdida.
5. Agrupe las pérdidas asociadas a un mismo suceso.
6. Recopile, en la medida de lo posible, eventos del tipo “cuasi-pérdida”.
7. Contraste la base de datos con los registros contables.
8. Defina una matriz y taxonomía clara.
9. Imparta capacitación y entrenamiento
10. Establezca una función de calidad de la información

GRACIAS