

Los controles en los sistemas

## Los riesgos operacionales en los bancos

**La mayor internacionalización económica y financiera requiere de cambios culturales, normativos y estructurales que la acompañen. En este contexto, la propuesta de Basilea II de medir los riesgos operacionales implica una serie de cuestiones para ser consideradas hoy en día por los bancos. En el siguiente artículo se reflejan distintas opiniones de cómo deberían ser implementados estos cambios, con qué tiempos y cuáles serían sus principales objetivos.**

La entrada en vigencia de los nuevos principios elaborados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, conocidos como Basilea II, exigirá que las entidades bancarias incorporen en su actividad la medición de los riesgos operacionales. Esto implica una serie de cuestiones para ser consideradas hoy en día por las instituciones.

Al recuperarse los bancos de su problema de liquidez y al existir una relativa estabilidad de los indicadores macroeconómicos, el Banco Central decidió llevar a cabo entre enero y mayo de 2006 una encuesta entre entidades que representan un alto porcentaje del sistema financiero argentino (el 72% de los activos y el 75% de los depósitos del sistema). Las conclusiones del relevamiento señalaron que "en materia de desarrollo de estructuras organizativas y sistemas para la medición del riesgo operativo (RO), la mayor parte del sistema financiero argentino está todavía en etapa primaria (...) Sin embargo, las entidades visualizan la medición y el control del RO como un factor importante, pues consideran que sus consecuencias tiene alto costo, y con posibilidad de ser mitigado".

En esta línea, el 27/12/06 el Central sacó la Comunicación A4609, en la que se estipulan *Requisitos mínimos de gestión, implementación y control de los riesgos relacionados con tecnología informática y sistemas de información*; es un indicio de los primeros pasos del sistema financiero argentino al camino señalado por Basilea II.

En una entrevista con **Nuevos Bancos y Seguros**, Jacinto González, director de RiskOff –Gestión de Riesgos-, contrapone la tradicional gestión de las entidades financieras a partir de Basilea I en 1975, basada en el riesgo comercial y crediticio, con las estadísticas actualizadas que señala Basilea II, en donde las mayores pérdidas de los diez bancos más grande del mundo tendrían que ver con el riesgo operacional.

La gestión ronda en cómo gestionar los problemas ocasionados por distintos segmentos, como ser sistemas, procesos, cámaras, recursos humanos, fraudes externos o internos, proveedores; es decir todo lo que hacer al tema operativo del banco. "Los controles siempre fueron reactivos, -dice González-, básicamente se trata de diferenciar entre medicina de urgencia y la preventiva. La Gestión de Riesgos Operacionales reemplaza la administración por el gerenciamiento de los riesgos.

En este sentido consiste en una metodología por la cual se aplica un enfoque sistémico para la identificación, medición y monitoreo de riesgos, y posteriormente define las acciones para realizar, a fines de mitigar los costos ocultos que esos riesgos generan. No son difíciles de medir, sino que para poder hacerlo se requiere de un método diferente del tradicional, del estandarizado. Gestionar los riesgos es poder identificar en toda una línea de proceso cuáles son los riesgos que ese proceso tiene, cuál es su magnitud, cuál es su ocurrencia, qué efectos acarrea y cómo controlarlos o mitigarlos.

---

En la medida en que no son invisibles sino ocultos, se trata de establecer relojes donde se pueden detectar si efectivamente están ocurriendo. Por lo contrario, los controles tradicionales, principalmente se aplican después del procedimiento”.

El especialista agregó que “lo que cambia con el Basilea II es la calificación que se le da a una entidad a partir de la información que ésta posee sobre sus propias pérdidas esperadas; en definitiva, cuál es la gestión de los riesgos operacionales que enfrenta. Si posee falencias de información, no gestionará adecuadamente los riesgos, su estimación de pérdidas será deficiente y entonces tendrá que tener una reserva mayor de capital de resguardo”.

Según González, una nueva concepción en la gestión de este tipo de riesgos no generaría altos costos adicionales. “Se trata más bien de un cambio de cultura por el cual los recursos sean reorientados sobre una base de una nueva estructura de control de riesgos. Y como todo cambio cultural, los tiempos no están claramente definidos. Una meta prevista es que Argentina adhiera a Basilea II a partir del 2010. Parece mucho tiempo pero no lo es, porque todos los cambios que hay que producir en las entidades implican empezar a trabajar ya mismo.

Pero esto no debería suceder sólo como consecuencia del aspecto regulatorio, sino porque conllevaría a una mejora en la calidad de los procesos y una reducción de fraudes lo que daría lugar a un beneficio mayor que tener una sanción por el no cumplimiento de la normativa”.

El consultor se mostró optimista con respecto a la capacidad de las entidades para llevar adelante estos cambios. “Así como se trabajó en un momento en la atención al cliente, ahora hay que trabajar puertas adentro. Pero esto es paulatino, y el cambio real se dará cuando las propias entidades empiecen a analizar el tema y vean que esto tiene un valor agregado más allá de lo normativo, ya que una mayor transparencia mejora la imagen y competencia del sector”.

“En este proceso de cambio no existen fórmulas, cada banco tiene su propia cultura interna, infraestructura, sector del mercado, por eso es aconsejable que se desarrollen los sistemas propios que las entidades ya poseen, con el agregado de algún aplicativo, pero básicamente trabajando desde el interior de la organización. Es cuestión de revisar los procesos existentes y aplicar una metodología de gestión de riesgos para identificarlos y monitorearlos. Hay que comenzar por un conocimiento interno de la organización y una capacitación y entrenamiento en este sentido”, enfatizó Jacinto González.

**Daniel Perrotta**, presidente de **Daniel Perrotta y Asociados**, destacó la importancia histórica de la convergencia del sistema financiero argentino a las exigencias del contexto financiero mundial. “En Basilea I se trató básicamente el tema del crédito, y en su momento Argentina adhirió fuertemente, lo que permitió estar mejor parados frente a la crisis del tequila. Pero posteriormente el sistema financiero fue cambiando a partir del avance tecnológico, la paulatina transformación de los bancos en grandes proveedores de servicios, la tercerización de funciones y procesos y el incremento en volumen y complejidad de las operatorias bancarias, ante lo cual surgieron nuevos riesgos para ser considerados. Basilea II comienza, de este modo, a tomar en cuenta estas cuestiones”.

El especialista sostuvo que, si bien la implementación de estas nuevas metodologías tienen un impacto en los costos que puede ser alto en su primera etapa, si se empiezan a revisar los procesos y se logran medir las pérdidas por descontrol, claramente significa un ahorro, y esto es algo de lo que se tiene que convencer a la alta dirección. “De aquí surge otra cuestión de importancia: si los directivos no se involucran en el verdadero cambio cultural es imposible medir los riesgos, dado que es necesario analizar la integralidad de los procesos del banco, mientras que existen fuertes delimitaciones de funciones que conviven con aquellos

---

procesos que circulan transversalmente a través de distintos niveles de dependencia”.

A pesar de las dificultades, Perrotta sostuvo que es necesario encaminarse a un modelo de medición de riesgo. “Entrar a Basilea II hace a la sanidad y solvencia de los bancos, tanto patrimonial como de resultados. Ahora hay grandes volúmenes de operaciones internacionales, existen corresponsales en el exterior, los bancos extranjeros operan con bancos en Argentina para el tráfico del comercio internacional y todo ello puede traer impactos en la medición de los costos.

En este sentido, la imagen de Argentina depende de estas consideraciones. Hay países más prolijos que otros para su aplicación. Por ejemplo, Chile y Perú han avanzado bastante en el tema, mientras que en países como México existe un mandato a que todos los bancos entren abruptamente a este régimen.

Yo creo que el camino, por el contrario, debe ser gradual y que de esta forma los bancos lo van a poder incorporar en su cultura organizativa. Por otra parte, la propia competitividad del sistema potencia la necesidad de administrar riesgo.

Las instituciones que mejor sepan gestionar sus riesgos han de obtener ventajas de posicionamiento frente a los clientes y al mercado en general”.

Ricardo De Lellis, de KPMG, explica que a pesar de que los riesgo operativos no tengan mucha visibilidad, no deja de ser una suma importante lo que corresponde a casos de fraude interno, externo, fallas operativas, etc., por lo que inevitablemente este tipo de riesgo desde hace años forman parte de la agenda de cualquier banquero.

“El problema es que actualmente son difíciles de medir, porque no hay una cuenta contable única que identifique a todo el riesgo en conjunto, pero los banqueros bien lo conocen. Por eso la intención de Basilea II es que este tipo de riesgos que siempre estuvieron presentes en la mentalidad de los banqueros, ahora sean medidos para la determinación de su capital mínimo. Entonces se agrega la cuestión de cuál será el sistema para utilizar –ya que de ello dependerán los capitales necesarios para operar-, y cuál será la metodología adecuada para demostrar que las entidades poseen controles internos. Creo que es un tema que siempre ha quedado faltante, y que sea difícil de medir no es una excusa, porque en la medida que se quieran hacer las cosas con mayor precaución, habrá que idear una manera para que haya una porción de capital para cubrir este riesgo”.

“La idea es pasar de un sistema de medición básico a uno más completo – explica De Lellis- y por último a uno más sofisticado, y sobre la base de esto se obtendrán premios en cuanto al capital mínimo necesario. Esto generaría ciertos costos, por lo que todavía tiene que ser consensuada la adhesión a Basilea II, a lo que se agrega que algunos dicen que beneficiará a los grandes bancos y a las multinacionales, mientras otros aducen que se desviarían los créditos a los países más desarrollados.

Yo creo que los bancos con sistemas más sofisticados se verán efectivamente más beneficiados, pero de todas formas es muy importante siempre avanzar en este sentido”.

El consultor agregó que “hay que tener en cuenta las críticas de que los sistemas financieros tiende a ser procíclicos y poco rígidos en los períodos en que la economía funciona bien, momento en que se dan los peores préstamos.

En los últimos 5 años los niveles de crédito han crecido de manera muy significativa a nivel mundial, las entidades financieras han esparcido el crédito entre otros actores como los *pension funds*, compañías de seguro, institucionales, *hedge funds*, y no deja de preocupar que pasa si la economía entra en un período de recesivo importante.

Comienzan las preguntas de si el sistema financiero será resistente a la posibilidad de crisis. Lo será en la medida que tenga buenos capitales y minimice

---

riesgos, y a esto apunta Basilea II. De todas formas, considero que es importante primero terminar por regularizar los sistemas contables de los bancos y luego adoptar normas de contabilidad internacionales, hay otras prioridades". En definitiva, De Lellis opina que "la tendencia es que este tipo de riesgos se vayan incorporando, y todo lo que tienda a tener sistemas más sofisticados y evite caídas de entidades va a ser positivo.

Por eso hay que empezar ya mismo a hablar de cómo se va a encarar el tema de los Riesgos Operacionales, porque esto necesita tiempo y que los cambios sean paulatinos. Argentina, tarde o temprano va a seguir la tendencia a integrarse y adoptar sistemas estandarizados, como lo están haciendo Chile y Brasil, que se encuentran en un estamos más avanzado en este sentido".

En efecto, las recomendaciones de Basilea II ya están en la agenda de los Bancos Centrales Latinoamericanos. En una encuesta realizada en mayo de 2006 por la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban) y el BID entre 132 bancos de Latinoamérica y el Caribe, el informe concluye: "Los bancos de la región coinciden en pensar que lograr implementar Basilea II tendrá un correlato positivo tanto en la estabilidad e imagen interna y externa del sistema financiero de Latinoamérica y del Caribe, como en la vida económica de nuestro país, puesto que facilitará la reducción del riesgo país y el acceso a los mercados financieros mundiales".

Por otro lado señala: "Basilea II es hoy un tema de gran importancia para los bancos de Latinoamérica y el Caribe, y se concuerda que el resultado final tendrá un impacto positivo en las entidades, el sistema financiero y la economía de cada país de la región latinoamericana.

Pero todavía encuentran que los escollos son muchos y el proceso y los cambios necesarios para llevarlo adelante son complejos y pueden conducir a asimetrías entre los bancos".

Ya sea por sus pros o por sus contras, la Gestión de los Riesgos Operacionales se muestra como un factor clave para ser considerado por el nuevo sistema financiero mundial.

---