



Sesión 121

Basilea II y IT Governance: Implantación de una Medición y Control Efectivos sobre el Riesgo Operativo

José Angel Arias A., CISA



Grupo Consult



Presentación

- A lo largo de sus 11 años de participación en proyectos con el sector financiero en México e internacionalmente, la firma ha consolidado su práctica de consultoría en Administración del Riesgo
- La metodología propuesta está basada en la aplicación de la normatividad nacional e internacional a casos prácticos de la banca





Agenda de la sesión

- ✚ **Objetivos de aprendizaje**
- ✚ **Antecedentes: Administración Integral del Riesgo**
- ✚ **Definición de tipos de riesgo**
- ✚ **Regulación sobre el riesgo**
- ✚ **¿Por qué administrar el riesgo operativo?**
- ✚ **Estrategias ante el riesgo operativo**
- ✚ **Metodología para la medición del riesgo operativo**
- ✚ **Conclusiones**



3

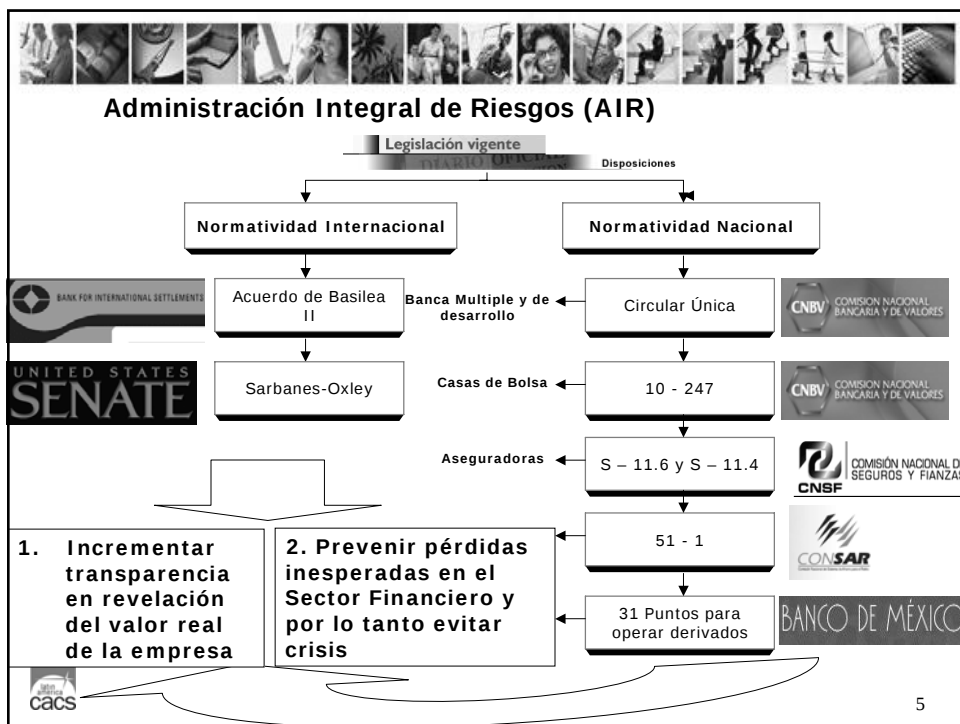


Objetivos de Aprendizaje

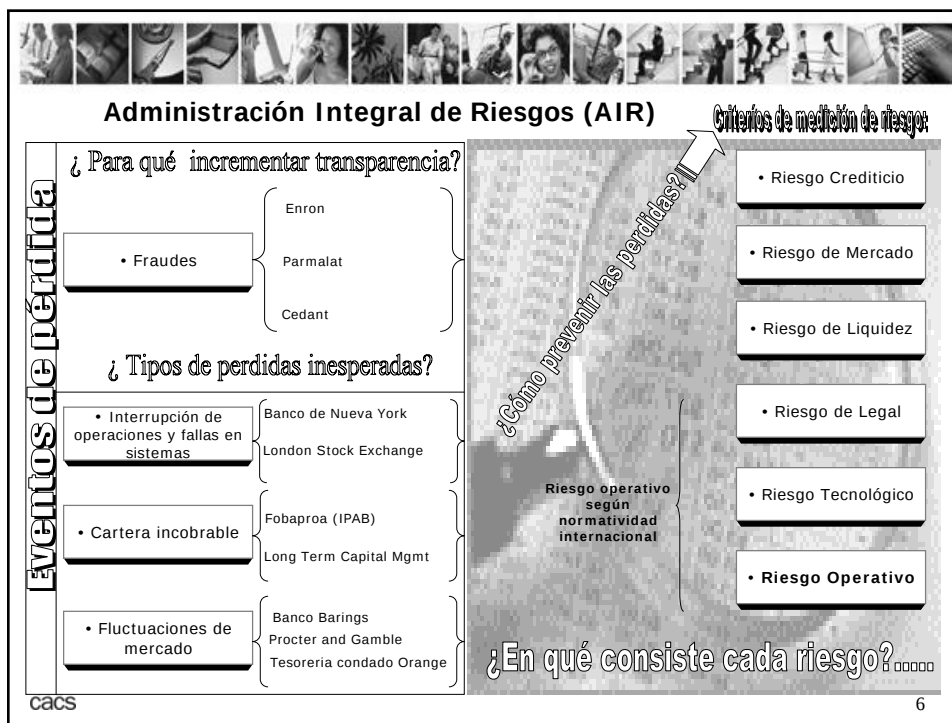
- ✚ **Familiarizar a los participantes con los lineamientos establecidos por el Comité de Basilea para efectos de la medición y creación de reservas para el Riesgo Operativo de las empresas financieras a nivel mundial**
- ✚ **Sensibilizar a los participantes acerca del impacto que esto tendrá en la creación y administración de bases de datos predictivas para el cálculo de reservas, así como para las áreas de auditoría responsables de su revisión**
- ✚ **Proponer una metodología práctica que permita a los participantes contar con herramientas para la implantación de una medición efectiva del riesgo operativo de acuerdo con lo establecido por Basilea II**
- ✚ **Proporcionar elementos prácticos de diseño de indicadores de riesgo que puedan formar parte de un tablero de control directivo de las instituciones financieras**



4



5



6



Definición de riesgos

• **Riesgo Crediticio** es la pérdida potencial por la falta de pago de una contraparte en las operaciones de la empresa.

• **Riesgo de Mercado** es la pérdida potencial por cambios desfavorables en los factores de riesgo que afectan la valuación o sobre los resultados esperados.

• **Riesgo de Liquidez** es la pérdida potencial por la imposibilidad o dificultad de renovar pasivos o contratar otros en condiciones normales.

• **Riesgo Tecnológico** es la pérdida por daños, interrupción, alteración o fallas derivadas del uso o dependencia de tecnologías de la información en la prestación de servicios bancarios.

• **Riesgo Legal** es la pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables a la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables.



• **Riesgo Operativo** es el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos imprevistos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos.

7



Regulación de riesgos para Banca Múltiple

México:

Circular Única:

- Establece objetivos, manuales, políticas y lineamientos mínimos a implementar en administración integral de riesgos.
- Define tipos de riesgos y su administración.
- Determina funciones y responsabilidades de organismos responsables de Administración Integral de Riesgos.

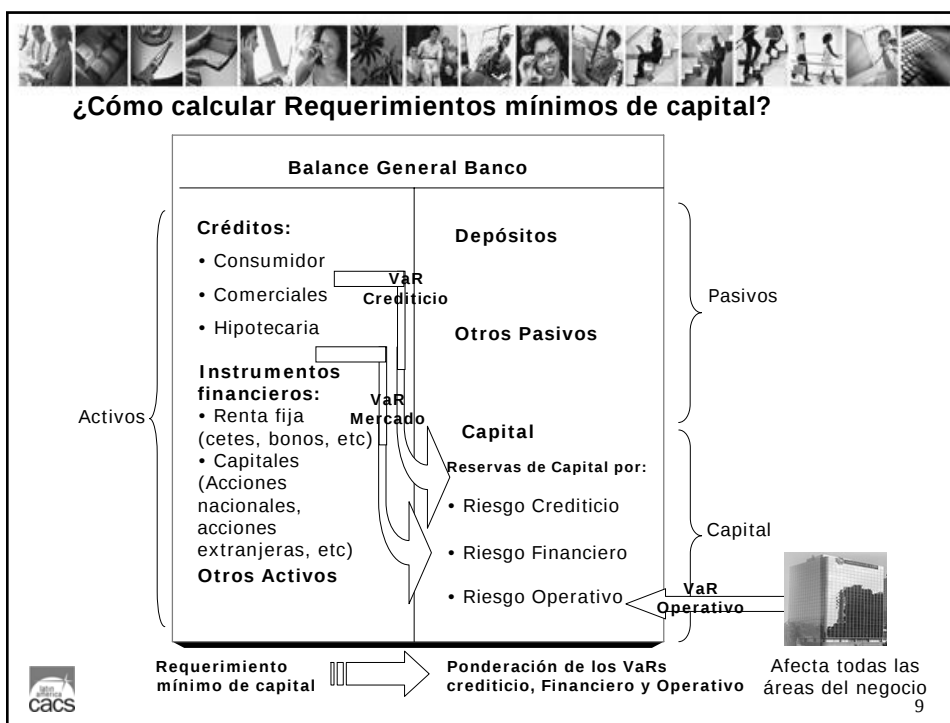
Internacional:

Acuerdo de Basilea II:

- | | | |
|--|---|--|
| Pilar I: Requerimientos de Capital mínimos | → | Calculo y administración adecuada del nivel de reservas de capital de acuerdo a su nivel de riesgo (crediticio, financiero y operativo) para cada banco con actividad internacional. |
| Pilar II: Proceso de Supervisión | → | Presenta 4 principios para evaluar el desempeño de gestión integral de riesgos por parte de supervisores. |
| Pilar III: Disciplina de Mercado | → | Divulgación del alcance de prácticas, capital y exposición al riesgo y desempeño. |



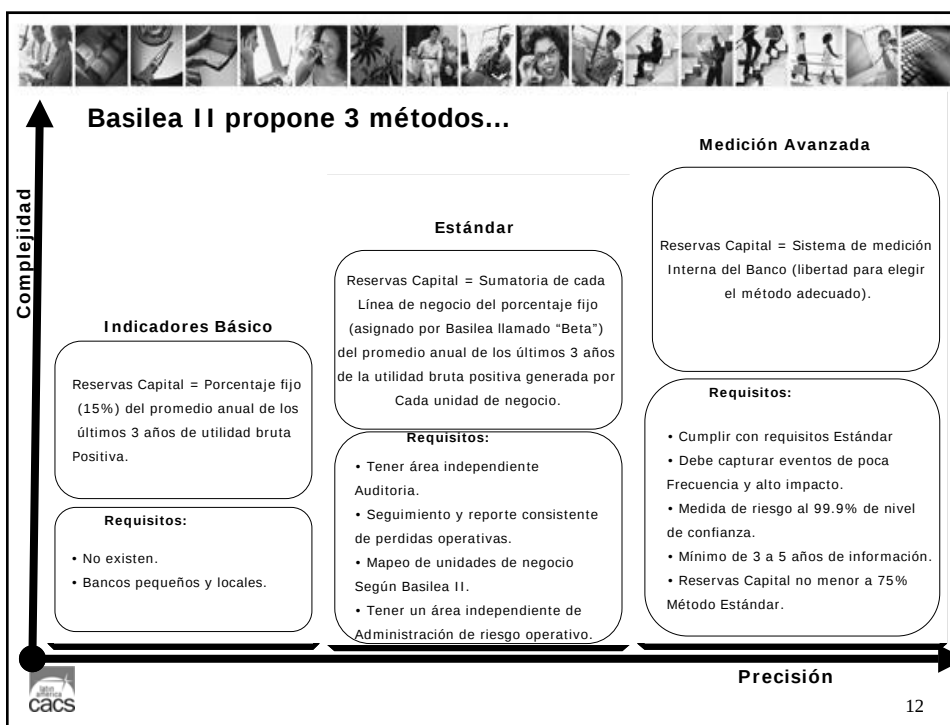
8



Clasificación del riesgo operativo

Clasificación	Ejemplos
Control Interno	- Violación de límite de autoridad en firma de cheques. - Facturar en el centro de costos equivocado. - Registrar una factura inexistente o ficticia en el ERP.
Liquidación	- Depositar pago a cliente equivocado. - Monto de cheque alterado.
Custodia	- Extravío de documentos cuentas por cobrar. - Extravío de una garantía.
Control de Procesos	- Funcionamiento inadecuado de los sistemas de información - Retraso o afectación al negocio por fallas en los sistemas - Daño patrimonial por robo o afectación de información

Logos: cacs (Comisión de Armonización de Contabilidad Bancaria de México) and a building icon.





¿Qué método elegir?

- Incentivos a seleccionar el método más sofisticado ya que entre más exacto el método menor será el capital de reservas.

• Sin embargo, la selección del método depende de:

• Grado de Complejidad en las operaciones del banco

→ Actividad internacional

→ Monto de operaciones

• Tamaño base de datos

¿Qué metodología utilizar?



13



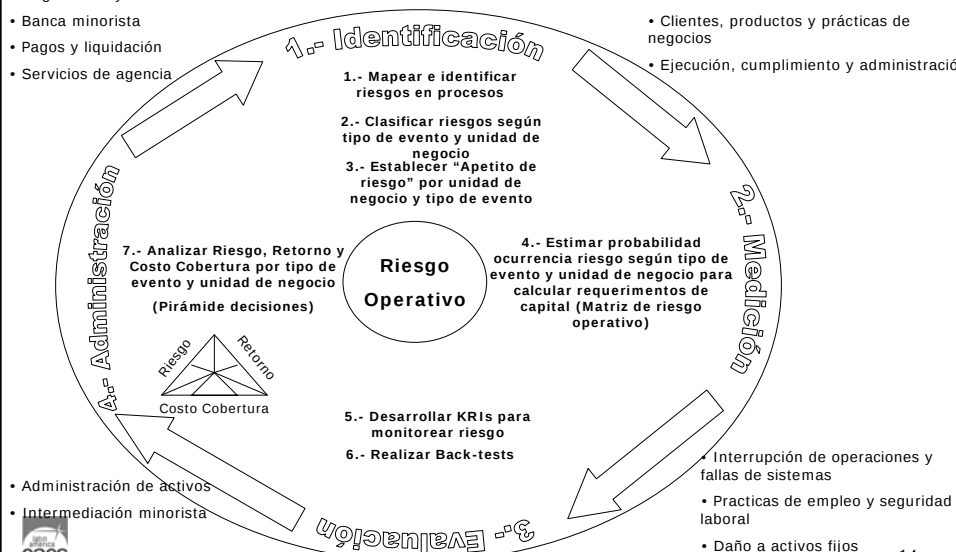
Unidades de negocio:

- Finanzas corporativas
- Negociación y ventas
- Banca minorista
- Pagos y liquidación
- Servicios de agencia

Metodología para la medición del riesgo operativo

Tipos de eventos:

- Fraude interno
- Fraude externo
- Clientes, productos y prácticas de negocios
- Ejecución, cumplimiento y administración



14



Metodología: Administración del riesgo y el BSC

Las metodologías tradicionales para el diseño e implantación de tableros de control directivos (BSC, Baldrige) integran temas operativos, de negocio, de crecimiento y de atención a clientes, pero rara vez reconocen la importancia de medir el riesgo como un tema paralelo. Los modelos generales que pueden ser usados como base, es recomendable crear un Modelo a la medida.

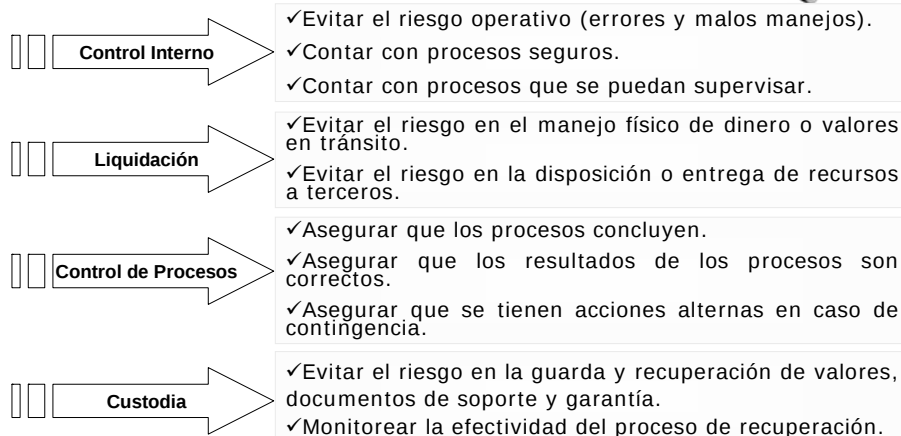


Existen áreas de efectividad que reflejan el desempeño pasado de la organización, mientras que otras están pensadas para medir el desempeño "futuro". Administrar el riesgo implica medir impacto de errores operativos para predecir el valor de pérdidas futuras.



Metodología: Definir los tipos de riesgo a medir

NIVEL DE RIESGO



La medición del Riesgo Operativo implica conocer, cuantificar y clasificar errores y pérdidas generadas por la operación

Un proyecto de administración del riesgo implica un despliegue de actividades de gran alcance, por lo que la primera etapa deberá estar orientada a áreas críticas de desempeño:

CATEGORÍAS DE TIPOS DE EVENTO	LINEAS DE NEGOCIO							
	Corporate Finance	Trading and Sales	TESORERÍA Agency services / custody	Asset Management	Retail Brokerage	RH Payment and Settlement	COMERCIAL Retail Banking	Commercial Banking
Fraude Interno								
Actividades no autorizadas								
Robo y Fraude								
Fraude Externo								
Robo y Fraude								
Seguridad de Sistemas								
Prácticas de empleo y seguridad en el trabajo								
Relaciones laborales								
Seguridad del ambiente								
Diversidad y discriminación								
Cientes, Productos y Prácticas de Negocios								
Responsabilidad legal, fiduciaria y de divulgación								
Prácticas de negocio o mercado impropias								
Errores en productos								
Selección, patrocinio y exposición								
Actividades de consejería								
Daño a Activos Físicos								
Desastres y otros eventos								
Interrupción de operaciones y fallas de sistemas								
Sistemas								
Ejecución, cumplimiento y administración de procesos								
Captura de Transacciones, ejecución y mantenimiento								
Monitoreo e informes								
Custodia de documentos								
Administración de cuentas de clientes								
Contrapartes financieras								
Proveedores y prestadores de servicios								

Tipos de Efectos de pérdida:

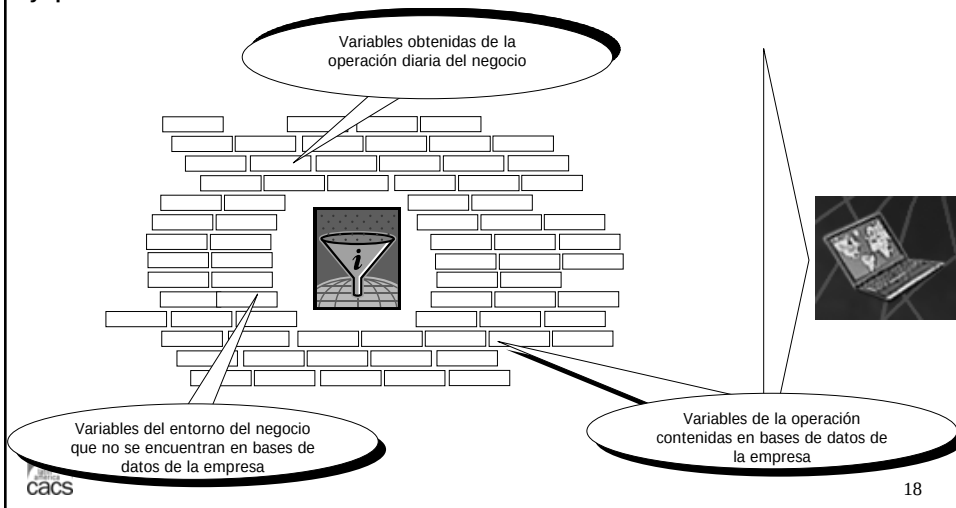
- Quebrantos
- Errores de liquidación
- Reclamaciones
- Daño a activos
- Multas
- Demandas

Información trimestral de Indicadores de Exposición:

- Número e importes de eventos de pérdida
- Variables financieras
- Variables operativas

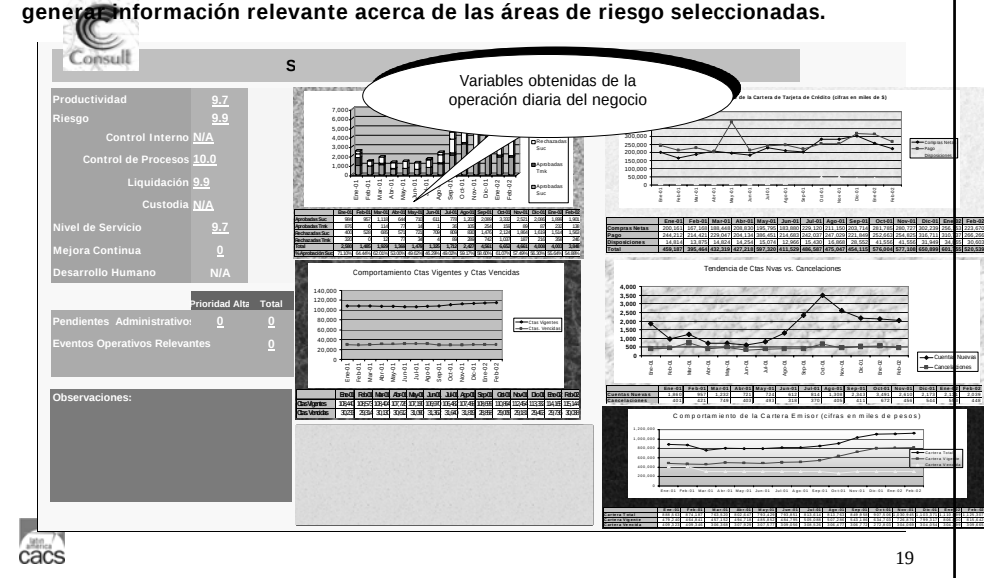
Metodología: Definir fuentes de información

Una vez definidos los tipos de riesgo, se tiene que realizar un trabajo sumamente detallado para identificar qué indicadores permiten medir cada riesgo en cada área y qué variables intervienen:





Metodología: Definir fuentes de información
Es importante identificar los puntos dentro de los procesos diarios que permiten generar información relevante acerca de las áreas de riesgo seleccionadas.



19



Metodología: Definir fuentes de información



Variables del entorno del negocio que no se encuentran en bases de datos de la empresa

También es necesario considerar otras variables de la industria y otros productos que permitan establecer un marco de referencia acerca de valores razonables resultantes de los indicadores de riesgo

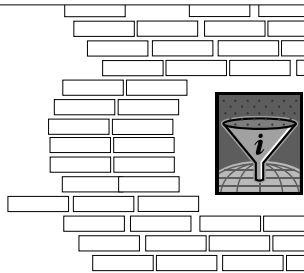
La información precisa para construir bases de datos con información del riesgo operativo se tienen normalmente en la operación, pero no se clasifica según el tipo de impacto que tiene en el negocio

20



Metodología: Definir fuentes de información

En forma adicional a la información operativa, la medición del riesgo utiliza información de los sistemas de información con los que se interactúa en forma cotidiana y que permiten identificar el comportamiento normal del negocio.



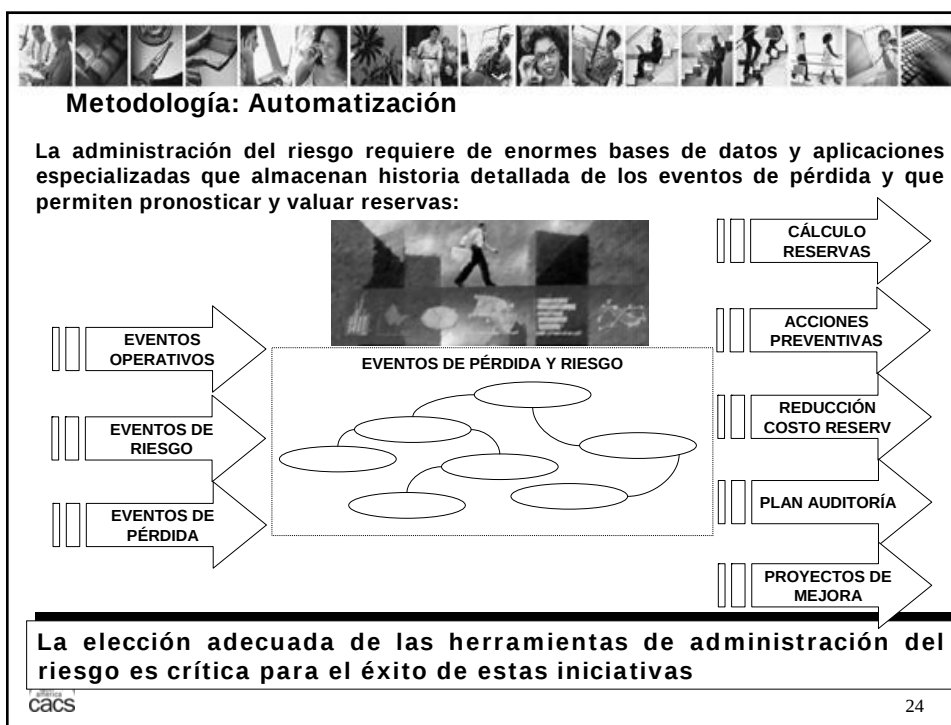
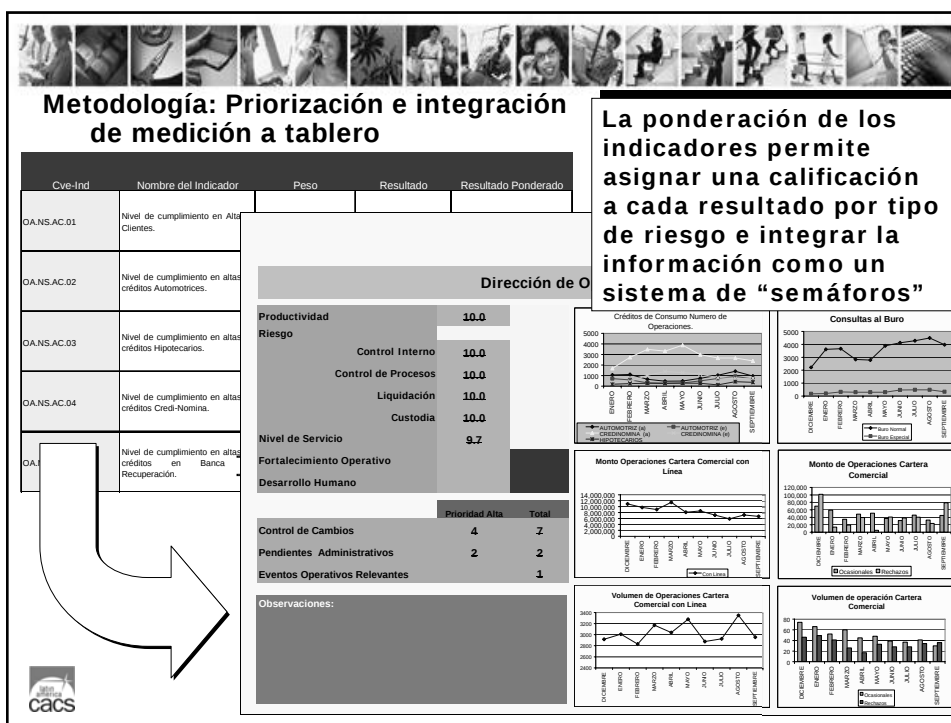
Variables de la operación contenidas en bases de datos de la empresa



Se identifican indicadores operativos, variables para su cálculo y fuentes de información para medir cada áreas de riesgo por cada unidad organizacional:

Nombre del Indicador	Objetivo	Departamento al que aplica	Responsable	Meta	Periodicidad	Cálculo Indicador	Variables										
Nivel de riesgo por pérdida de documentos	Mostrar el nivel de riesgo por pérdida de expedientes con base en referencias históricas.	Subdirección Custodia	Subdirector de Custodia	Cero	Mensual	$(DEA/DMA) * (DMM) * (MT/DMA)$	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Fuente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DMM: Número de documentos manejados durante el último mes.</td> <td>Sistema de Control de Custodia.</td> </tr> <tr> <td>DMA: Número de documentos totales manejados durante los últimos 12 meses.</td> <td>Sistema de Control de Custodia.</td> </tr> <tr> <td>MT: Monto que amparan los documentos de los últimos 12 meses.</td> <td>Sistema de Control de Custodia.</td> </tr> <tr> <td>DEA: Número de documentos extraviados durante los últimos 12 meses.</td> <td>Sistema de Control de Custodia.</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Fuente	DMM: Número de documentos manejados durante el último mes.	Sistema de Control de Custodia.	DMA: Número de documentos totales manejados durante los últimos 12 meses.	Sistema de Control de Custodia.	MT: Monto que amparan los documentos de los últimos 12 meses.	Sistema de Control de Custodia.	DEA: Número de documentos extraviados durante los últimos 12 meses.	Sistema de Control de Custodia.
Descripción	Fuente																
DMM: Número de documentos manejados durante el último mes.	Sistema de Control de Custodia.																
DMA: Número de documentos totales manejados durante los últimos 12 meses.	Sistema de Control de Custodia.																
MT: Monto que amparan los documentos de los últimos 12 meses.	Sistema de Control de Custodia.																
DEA: Número de documentos extraviados durante los últimos 12 meses.	Sistema de Control de Custodia.																

INDICADORES
RESPONSABLES
METAS
CÁLCULO
VARIABLES
FUENTES





¡Gracias!



José Angel Arias A., CISA
jarias@grupoconsult.com