

TABLE OF CONTENTS

<u>PLANIFICACIÓN PANDÉMICA PARA INSTITUCIONES FINANCIERAS: LOS PLANES NO TIENEN VALOR, PERO LA PLANIFICACIÓN LO ES TODO</u>	<u>1</u>
--	-----------------

Planificación pandémica para instituciones financieras: los planes no tienen valor, pero la planificación lo es todo

Jonathan Walcoff

Abogado en Derecho Corporativo, de Valores y Financiero

La actual pandemia del COVID-19 ha tenido devastadores efectos médicos, sociales y financieros en todo el mundo. Gran parte de la economía mundial se ha detenido sin que se vea una salida hasta que se logre controlar la pandemia. Si bien la resolución de los problemas médicos debe tener la primera prioridad, también debemos entender que las instituciones financieras desempeñan un papel importante en ayudar a la sociedad a manejar la crisis y, en última instancia, a reiniciar la actividad económica. La preparación para una pandemia es, por lo tanto, una parte crítica en la gestión del riesgo operacional y un área importante de supervisión reguladora. Incluso si la crisis real no se desarrolla de la manera prevista por el plan, el ejercicio de planificación es importante. Como dijo el presidente Dwight D. Eisenhower, "los planes no valen nada, pero la planificación lo es todo".¹

La preparación ante una pandemia es un elemento de riesgo operacional que durante mucho tiempo se ha reconocido como una categoría de riesgos claves que enfrentan las instituciones financieras. El Comité Basilea2 define el riesgo operacional como "el riesgo de pérdida resultante de procesos internos, personas y sistemas inadecuados o fallidos o de eventos externos".³ Las pandemias implican más directamente la dependencia de la organización de su gente, pero también pueden afectar a sus clientes y mercados.⁴ El Comité de Basilea identifica una pandemia como un evento que puede dar lugar a interrupciones operativas que "pueden ocasionar pérdidas financieras significativas para el banco, así como interrupciones más amplias para el sistema financiero".⁵ Tanto el Comité de Basilea como los reguladores bancarios nacionales requieren que los bancos

diseñen e implementen planes para mitigar los efectos de las interrupciones del negocio, como las pandemias.⁶

El Consejo de Examen de Instituciones Financieras Federales de los Estados Unidos señala que la planificación pandémica difiere de la tradicional de continuidad comercial. Las fallas técnicas, los desastres naturales y la actividad maliciosa suelen tener duración y alcance geográfico limitados. Las pandemias, por otro lado, están --por su naturaleza-- geográficamente generalizadas y son de duración incierta porque pueden aparecer en múltiples olas.⁷ A diferencia de una falla técnica o de un desastre natural, los efectos de una pandemia no pueden encararse simplemente trasladando las operaciones a otro lugar. En una pandemia, puede no haber suficientes empleados sanos para realizar las funciones requeridas, la ubicación remota puede estar en un área infectada y los requisitos de distanciamiento social pueden hacer que el trabajo en el sitio sea peligroso.

- Los reguladores estadounidenses han sostenido que la planificación de la pandemia debe, entre otras cosas:
- Evaluar y priorizar las funciones y procesos comerciales esenciales que pueden verse afectados por una pandemia.
- Identificar el impacto potencial de una pandemia en el negocio esencial de la institución.
- Identificar funciones, procesos y recursos de apoyo.
- Identificar los requisitos legales y reglamentarios para las funciones y procesos comerciales de la institución; y
- Estimar el tiempo de inactividad máximo asociado con las funciones y procesos comerciales de la institución que pueden ocurrir durante una pandemia.⁸

Obviamente, estos son requisitos razonables, pero en un entorno en el que los mejores epidemiólogos y virólogos del mundo no están seguros del curso de la pandemia de COVID-19, ¿cómo puede la planificación avanzada de los bancos abordar eficazmente estos riesgos? ¿Cómo, por ejemplo, puede un banco "identificar el impacto potencial de una pandemia en los clientes" cuando se desconoce la gravedad, el alcance y la duración de la pandemia?

Este tipo de pregunta surge con frecuencia en la evaluación de riesgos operacionales potenciales. Los bancos deben reservar capital para la exposición al riesgo operativo. Bajo el Enfoque de Medición Avanzada del Comité de Basilea, esta exposición está determinada por el riesgo operativo enfrentado durante un período de un año a un nivel

de solidez consistente con un nivel⁹ de confianza del 99.9%. En otras palabras, para eventos que se pueden predecir que ocurrirán con más frecuencia que una vez en mil años. Este requisito provocó respuestas irónicas de los gerentes bancarios sobre el conjunto de fallas de los limitados sistemas informáticos del siglo XI, pero ese no es el punto. La consideración de eventos de riesgos operacionales previos, tanto internos como externos al banco, junto con el análisis de escenarios por parte de los expertos en materia bancaria y otros factores comerciales, ambientales y de control, pueden ser útiles para cuantificar el riesgo operacional de un banco, incluso cuando se desconoce la naturaleza precisa del riesgo.¹⁰

Los detalles precisos de un plan de respuesta ante una pandemia son menos importantes que una comprensión profunda de los sistemas y procesos del banco (tanto tecnológicos como humanos) y sus dependencias. Identificar y comprender los riesgos resulta crítico cuando se enfrenta un evento de riesgo operacional real como una pandemia. Una vez que se produce, es demasiado tarde, por ejemplo, para descubrir que el banco depende de un proveedor de servicios externo que se cierra.

El presidente Eisenhower obtuvo sus conocimientos sobre la planificación como Comandante Supremo Aliado en Europa durante la Segunda Guerra Mundial, que incluyó el mando de la invasión de Normandía en junio de 1944.¹¹ Señaló que "cuando se está planeando una emergencia se debe comenzar con esto: la definición misma de emergencia es que es inesperada, por lo tanto, no va a suceder de la manera que está planeada".¹² Pero el conocimiento adquirido durante el proceso de planificación es crítico una vez que ocurre la emergencia.

A medida que se desarrolle la pandemia de COVID-19, obtendremos información valiosa que influirá sobre la planificación de futuras pandemias y otros eventos de riesgo operacional. Sin dudas, esas crisis futuras plantearán problemas nuevos e imprevistos que pueden abordarse de manera efectiva lo si se cuenta con un sólido proceso de planificación que considere los eventos pasados. Los reguladores deben asegurarse de que las instituciones bajo su supervisión tengan planes bien pensados y detallados para abordar las pandemias y otros riesgos operacionales.

¹ Ver <https://quoteinvestigator.com/2017/11/18/planning/#note-17261-1>.

² N. del T.: El Comité de Basilea es la denominación con la que se conoce al Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS, siglas en inglés de Basel Committee on Banking Supervision), la organización mundial que reúne a las autoridades de supervisión bancaria. Su función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros. Entre las normas de importancia que ha emitido el Comité, se encuentran recomendaciones sobre lavado de dinero.

³ Comité de Basilea, “Principios para la gestión racional del riesgo operacional”, nota 5 (2011). <https://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf> (en adelante "Principios BIS").

⁴ También puede haber efectos de segundo orden como una mayor vulnerabilidad a los ataques cibernéticos durante un período en que se agotan los recursos humanos. Ver Costas Mourselas, “A Peek Inside Op Risk Managers Corona Virus Response”, risk.net (6 de marzo de 2020). <https://www.risk.net/risk-management/7491576/a-peek-inside-op-risk-managers-coronavirus-toolkit>

⁵ Principios del BIS, “Principles”, nota 2 en p. 57.

⁶ Id., Consejo Federal para el Examen de Instituciones, “Declaración Interagencias sobre Planificaciones durante las Pandemias”, 6 de marzo de 2020. [https://www.ffiiec.gov/press/PDF/FFIEC Statement on Pandemic Planning.pdf](https://www.ffiiec.gov/press/PDF/FFIEC%20Statement%20on%20Pandemic%20Planning.pdf) El FFIEC está compuesto por representantes de los principales reguladores de los bancos federales de los Estados Unidos, incluida la Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal, la Oficina del Contralor de la Moneda, la Corporación Federal de Seguro de Depósitos y la Oficina de Protección Financiera al Consumidor.

⁷ Id.

⁸ Id. en pp.5-6.

⁹ Federal Deposit Insurance Corporation, “Operational Risk Management: An Evolving Discipline”, Supervisory Insights, Verano de 2006. <https://www.fdic.gov/regulations/examinations/supervisory/insights/sisum06/sisummer06-article1.pdf>. Note that under the Basel III regime, the Advanced Measurement Approach will not be available. See, Basel Committee on Banking Supervision, “Basel III: Finalizing Post-Crisis Reforms”, diciembre de 2017 en 128 y ss., <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>

¹⁰ Junta de Gobernadores de Sistema de la Reserva Federal. “Is Operational Risk Management Forward-Looking and Sensitive to Current Risks?”, 21 de mayo de 2018. <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/operational-risk-regulation-forward-looking-and-sensitive-to-current-risks-20180521.htm>

¹¹ Esta fue la mayor invasión anfibia en la historia de la guerra. Ver Imperial War Museum, “The 10 Things You Need to Know About D-Day”, 4 de enero de 2018, <https://www.iwm.org.uk/history/the-10-things-you-need-to-know-about-d-day>

¹² Ver <https://quoteinvestigator.com/2017/11/18/planning/#note-17261-1>.

Jonathan Walcoff ejerció el derecho corporativo, de valores y financiero durante más de treinta años en Nueva York, Tokio y Hong Kong. Más recientemente, como Director Ejecutivo y Consejero General Asociado de JPMorgan Chase & Co. Es miembro de la Junta de Graduados Asesores de la Escuela de Leyes de la Universidad de Columbia. Antes sirvió en el Comité de Regulación de Valores de la Asociación de Abogados de la Ciudad de Nueva York. Se graduó de Dartmouth College y de la Escuela de Leyes de Columbia.

<https://www.linkedin.com/in/jonathan-walcoff-07600a2/>