

# La adaptación de la función de supervisión de las entidades de crédito a la crisis derivada del COVID-19

Sonsoles Eirea, María Oroz y Carlos Díez

BANCO DE ESPAÑA

Los autores pertenecen a la Dirección General de Supervisión del Banco de España. Este trabajo se ha beneficiado de los comentarios de un evaluador anónimo. Asimismo, los autores expresan su agradecimiento a Francisco Monzón e Isabel Bueno por sus comentarios y sugerencias, que han ayudado a mejorar este artículo. [Formulario de contacto](#).

Este artículo es responsabilidad exclusiva de los autores y no refleja necesariamente la opinión del Banco de España o del Eurosistema.



### Resumen

El Banco de España ha tenido que adaptar sus prioridades, metodologías y enfoques para desarrollar su función supervisora de entidades de crédito ante la crisis derivada de la pandemia de COVID-19. Esta respuesta se ha producido de manera coordinada con el Banco Central Europeo (BCE) y otros organismos reguladores y supervisores con los que colabora.

Por una parte, las actividades de seguimiento continuado a distancia se han ajustado básicamente mediante la reorientación de las prioridades supervisoras, la reasignación de tareas y recursos, y los cambios en los procedimientos, que han facilitado, desde el principio de la pandemia, disponer de una información puntual de los impactos en las entidades y adoptar las medidas necesarias para que siguieran proveyendo servicios bancarios a los ciudadanos. El trabajo en remoto no ha afectado prácticamente a la actividad supervisora, ya que la mayoría de los equipos ya trabajaban a distancia.

Por otra parte, las actividades de supervisión *in situ*, caracterizadas por realizarse presencialmente en las entidades, han tenido que adaptar su metodología y procesos para poder desarrollarse de manera remota. Después del regreso de los equipos de inspección, desplazados en destinos nacionales e internacionales, y el comienzo del trabajo en remoto, se produjo una reorganización y una nueva planificación de las inspecciones. Como resultado, se ha mantenido y finalizado un volumen significativo de inspecciones en 2020.

Ante un contexto adverso y de una elevada incertidumbre, la adaptación de la función de supervisión al trabajo en remoto no solo se ha desarrollado de manera satisfactoria, sino que permitirá incorporar algunas lecciones a los procedimientos y a las metodologías de trabajo habituales.

## 1 Introducción

Los efectos desencadenados por el surgimiento de la pandemia de COVID-19 han supuesto un *shock* sin precedentes en todos los ámbitos, desde el sanitario hasta el económico, pasando, desde luego, por el personal y el laboral. Y, obviamente, el Banco de España, especialmente en su función de supervisión, no ha sido ajeno a esta situación.

A finales de 2019 se detectaban en China los primeros casos de COVID-19 y empezábamos a conocer una ciudad llamada Wuhan. Por aquella época, todos

veíamos con distancia y despreocupación las noticias que llegaban del continente asiático. Pero, poco a poco, las cosas fueron cambiando, hasta que, en un momento dado, la velocidad de los acontecimientos comenzó a desestabilizar muchos de los pilares en los que asentábamos nuestro día a día.

Para el Banco de España, al igual que para el resto del país, el mes de marzo de 2020 supuso un antes y un después en la forma de actuar y de relacionarse. A principios de mes comenzaron las restricciones de viajes internacionales, que al poco se trasladaron igualmente a limitaciones respecto a viajes nacionales, con el retorno y la centralización de todos los equipos que se encontraban desplazados fuera del centro de trabajo. En este punto, la Dirección General de Supervisión fue una de las más afectadas, principalmente por las numerosas actuaciones de inspección *in situ* (con equipos desplazados a las entidades inspeccionadas) que se mantienen de forma continua en distintos puntos de la geografía española y europea. La situación sanitaria continuó deteriorándose, y el 11 de marzo se tomó la decisión de implantar el teletrabajo como opción prioritaria en el Banco de España, manteniendo únicamente el trabajo presencial para aquellas labores esenciales necesarias para garantizar la continuidad de los procesos críticos de negocio. Finalmente, el 14 de marzo se declaró el estado de alarma en todo el país.

En el Banco de España, el cambio al trabajo en remoto no fue sencillo. Si bien llevábamos unos años desarrollando un modelo piloto de teletrabajo, lo cierto es que su cobertura era muy reducida y la mayoría de los empleados no habían practicado con anterioridad esta opción. En la Dirección General de Supervisión partíamos de una posición privilegiada respecto a otras áreas, ya que, precisamente por ser frecuente la realización del trabajo directamente desde las entidades supervisadas, prácticamente todo el personal disponía de ordenadores portátiles con conexión a los sistemas centrales del Banco. Pero, además, hubo una reacción inmediata por parte de los servicios responsables del Banco de España, lo que permitió la adaptación de los sistemas en tiempo récord para que todos los empleados pudieran trabajar a distancia, mantener conexiones a datos y plataformas centrales y establecer nuevos sistemas de comunicación colaborativa.

Aparte del necesario desarrollo, expansión e implantación de una infraestructura tecnológica adecuada, fue igualmente indispensable la adaptación de la forma de trabajo, en un contexto en el que desapareció la posibilidad de interacción presencial entre compañeros y con terceros.

Y, dentro de estos terceros, no solo destacan las entidades, sino también, y de forma especialmente relevante, el BCE. Conviene recordar que en España la supervisión microprudencial<sup>1</sup> la ejercen de manera conjunta el BCE y el Banco de España, dentro

---

<sup>1</sup> Supervisión de las entidades individuales, en contraposición a la vigilancia macroprudencial, que comporta el seguimiento y el análisis del sistema bancario en su conjunto.

del denominado «Mecanismo Único de Supervisión» (MUS). El BCE tiene atribuida la supervisión directa de las entidades significativas (SI, por sus siglas en inglés), esto es, aquellas de mayor tamaño o mayor importancia relativa, que ejecuta en coordinación con las autoridades competentes nacionales —en nuestro caso, el Banco de España—. Adicionalmente, el Banco de España se encarga de la supervisión directa de las entidades menos significativas (LSI, por sus siglas en inglés) y participa activamente en los grupos de trabajo del BCE y de la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés), y en otros foros europeos e internacionales.

Por otra parte, y por lo que respecta no solo a la forma de trabajar, sino, lo que es aún más importante, al contenido del trabajo, la pandemia también ha obligado a reenfocar la actividad supervisora con el fin de abordar los riesgos más inmediatos derivados de la crisis sin interferir en la necesaria adaptación de la operativa de los bancos a esta nueva situación.

En las siguientes secciones se describe el impacto que ha supuesto la aparición de la pandemia en los aspectos operativos por la imposición del trabajo en remoto y en los procesos y la actividad supervisores del Banco de España, atendiendo a las dos facetas fundamentales de la función supervisora microprudencial:

- Las **actividades de seguimiento continuado a distancia**, dirigidas a analizar la situación financiera de los bancos y a evaluar su perfil de riesgos con el fin de establecer prioridades y el ámbito de futuras tareas de supervisión.
- Las **labores de supervisión *in situ***, centradas en verificar de forma independiente, intrusiva y puntual áreas de riesgo de especial atención puestas de manifiesto en el seguimiento continuado, así como en revisar los modelos de cálculo de los requerimientos de capital.

## 2 Impacto del COVID-19 en la supervisión continuada a distancia

La irrupción de la pandemia de COVID-19 ha obligado a la comunidad supervisora a ajustar de manera flexible sus enfoques y procesos de supervisión, incluidos los siguientes: i) equilibrar las actividades de supervisión para procurar no aumentar las cargas operativas a los bancos; ii) realizar ajustes en la recopilación de datos, y iii) tener adaptabilidad para ajustar rápidamente la planificación, los recursos, los procesos y las acciones de supervisión para hacer frente a los nuevos riesgos surgidos.

En la supervisión continuada a distancia realizada por el Banco de España, esta adaptación ha afectado tanto a los aspectos operativos y a la forma de trabajar internamente y con las entidades como al establecimiento de medidas para aliviar

temporalmente la presión supervisora. Además, ha dado lugar a cambios relevantes en las prioridades, los procesos y las actividades supervisoras.

Por supuesto, las entidades también se han tenido que adaptar para asegurar la continuidad de la prestación de los servicios bancarios a los ciudadanos.

En esta sección se describen las adaptaciones de los supervisores y de las entidades.

La supervisión continuada de las SI se realiza por equipos compuestos por personal del BCE y del Banco de España<sup>2</sup>. En relación con la explicación que viene a continuación, si bien se refiere a las SI, en general se pueden hacer las mismas consideraciones para las LSI, teniendo en cuenta el principio de proporcionalidad y que las funciones de supervisión están concentradas en el Banco de España<sup>3</sup>.

## 2.1 Medidas de tipo operativo

**Desde el punto de vista operativo, toda la actividad supervisora pasó a realizarse en modo remoto**, mediante el uso de herramientas tecnológicas colaborativas que permiten mantener reuniones a distancia y compartir información de forma ágil y segura. La supervisión continuada a distancia no se vio muy afectada, debido a que los equipos conjuntos de supervisión del BCE y del Banco de España trabajan a distancia y utilizan medios de comunicación remota para su interacción diaria con las entidades.

Esta forma de trabajar, en general, ha sido efectiva. No obstante, el desarrollo de la supervisión de manera completamente virtual y la menor interacción e involucración ante la falta de reuniones físicas han sido un reto para los responsables de los equipos, que han tenido que aprender a ser *tele-managers*. Ello ha supuesto dedicar más tiempo a la cohesión, la productividad y la coordinación de los equipos.

**En cuanto a la preparación de las entidades**, ya el 3 de marzo de 2020 el BCE solicitó a todas las SI que revisaran sus planes de continuidad de negocio y que consideraran qué acciones debían tomar para mejorar la preparación y minimizar los posibles efectos adversos de la propagación del coronavirus. El BCE recomendó las ocho medidas siguientes: i) el control de la infección en el entorno de trabajo; ii) la evaluación de si los planes de contingencia contemplan una pandemia con medidas adecuadas a la localización geográfica y el modelo de negocio; iii) la rapidez con la que se podrían poner en marcha estas medidas; iv) el establecimiento de lugares de trabajo alternativos; v) la comprobación de forma urgente del

---

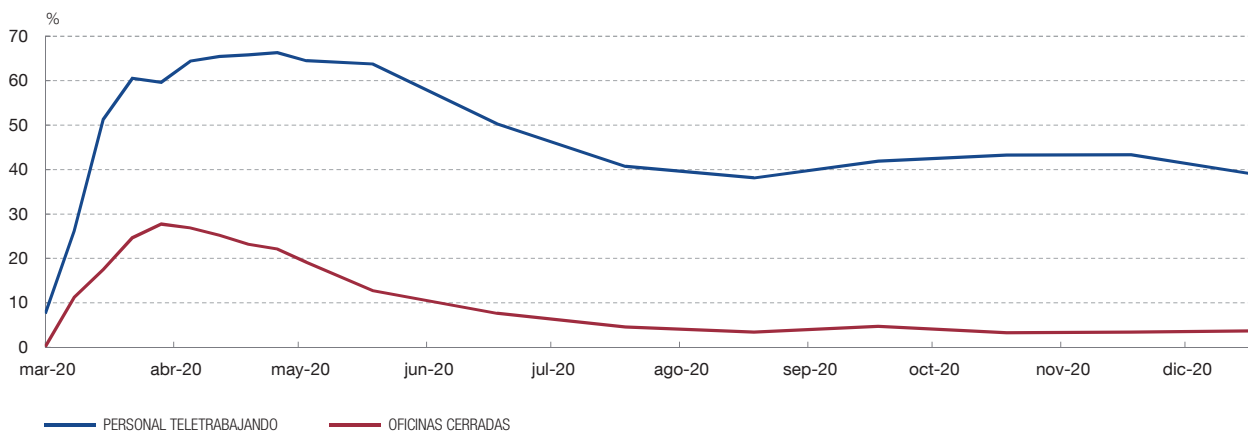
2 Además, cuando el grupo bancario tiene filiales en países del MUS, también participa personal de la autoridad supervisora nacional.

3 Los equipos de seguimiento de las LSI están compuestos solo por personal del Banco de España.

Gráfico 1

**LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA EN EL CIERRE DE OFICINAS Y EN EL AUMENTO DEL TELETRABAJO EN LAS SI ESPAÑOLAS**

La crisis del COVID-19 ha tenido un efecto claro en la implantación generalizada del teletrabajo en las entidades de crédito españolas. A pesar de la reincorporación de buena parte de la plantilla a partir de junio de 2020, el porcentaje de empleados que han seguido trabajando en remoto durante todo el año ha sido bastante elevado. Asimismo, la declaración del estado de alarma y del confinamiento propició el cierre de cerca del 30 % de la red de sucursales.



FUENTE: Banco de España (2021).

funcionamiento de un teletrabajo/trabajo flexible masivo para garantizar la continuidad del negocio; vi) la prueba de la capacidad de la infraestructura tecnológica y de su robustez frente a ciberataques; vii) la evaluación de los riesgos de un mayor fraude relacionado con la ciberseguridad, y viii) la comprobación de si los proveedores de servicios críticos serían capaces de continuar en funcionamiento durante una pandemia. Las mismas recomendaciones fueron extendidas por el Banco de España a las LSI el 6 de marzo.

**En general, las entidades reaccionaron rápido**, con medidas preventivas similares a las tomadas por el Banco de España y el BCE (supresión o limitación de viajes, reuniones y eventos), testando los mecanismos para el teletrabajo, en algunos casos movilizándolo personal a centros de respaldo y verificando la existencia de planes de continuidad con los proveedores de servicios críticos. De hecho, con la excepción de algunos incidentes menores en los primeros días, han sido capaces de adaptarse rápidamente a la nueva situación y de continuar prestando servicios bancarios, manteniendo durante el confinamiento general, a pesar del riesgo existente, un importante número de oficinas abiertas al público con normalidad. El mayor porcentaje de empleados trabajando en remoto se produjo en los servicios centrales, que se sigue manteniendo en buena medida. En el gráfico 1 se detalla la evolución del personal en teletrabajo y de las oficinas cerradas.

**También en marzo de 2020, el BCE adoptó una serie de medidas encaminadas a aliviar algunas cargas operativas de la actuación supervisora del MUS**, con el objetivo de que las entidades concentraran sus esfuerzos en seguir y valorar el

**MEDIDAS DE ALIVIO EN RELACIÓN CON LOS ASPECTOS OPERATIVOS DE LA SUPERVISIÓN PUBLICADAS POR EL BANCO CENTRAL EUROPEO EN MARZO DE 2020<sup>1</sup>**

- |  |   |
|--|---|
| <p>1 Posponer hasta seis meses el plazo actual para implantar las medidas correctivas impuestas en el contexto de las inspecciones <i>in situ</i> y las investigaciones de modelos internos de capital.</p> <p>2 Aplazar hasta seis meses la verificación del cumplimiento de las medidas cualitativas del proceso de revisión y evaluación supervisora.</p> <p>3 Aplazar hasta seis meses la emisión de cartas de seguimiento <i>in situ</i> y decisiones modelo internas que</p> | <p>aún no se han comunicado a las instituciones, a menos que el banco lo solicite.</p> <p>4 Respecto a los planes de recuperación de 2020, permitir a los bancos que presenten solo los elementos básicos (indicadores, opciones y capacidad de recuperación) y se centren en escenarios de estrés generados por el coronavirus, asegurando que los planes se puedan implementar de manera efectiva y oportuna si es necesario.</p> |
|--|---|

<sup>1</sup> Banco Central Europeo (2020b y 2020c).

impacto de la pandemia, así como en la continuidad de su negocio principal. En lo que afecta al seguimiento continuado, entre aquellas medidas destacan las siguientes: i) la extensión de algunos plazos para el cumplimiento de recomendaciones no críticas hechas por el supervisor; ii) el retraso del plazo de entrega de algunos reportes supervisores, y iii) el apoyo a la decisión de la EBA de posponer las pruebas de resistencia del sistema bancario europeo a 2021. En el recuadro 1 se enumeran las medidas comunicadas por el BCE a las SI.

Asimismo, la EBA recomendó a los supervisores que redujeran las peticiones de información que no fueran específicamente necesarias para el seguimiento de las entidades en el contexto del COVID-19 y solicitó a los supervisores que fueran flexibles con el cumplimiento de las fechas de publicación de los informes de Pilar 3 por parte de las entidades<sup>4</sup>.

## **2.2 Adaptación de las actividades de seguimiento continuado a distancia: ¿qué supervisar?**

La situación excepcional originada por la pandemia de COVID-19 también provocó la revisión de las prioridades supervisoras en 2020, que se han reconducido al seguimiento de los riesgos asociados a la pandemia y de su impacto en el perfil de riesgo de las entidades. En paralelo, se redujeron las tareas ordinarias de seguimiento.

<sup>4</sup> Autoridad Bancaria Europea (2020b).



### 2.2.1 Cambios en las prioridades supervisoras

De forma resumida, inicialmente se prestó especial atención a la liquidez y a los planes de contingencia de las entidades, principalmente en temas de ciberseguridad y continuidad de negocio. A lo anterior se añadieron el seguimiento de la aplicación de moratorias y la utilización de las líneas de avales públicos, la identificación de los sectores más perjudicados por la crisis, así como las políticas de gestión y provisionamiento de deudores en dificultades, que han sido y siguen siendo focos principales en el análisis del impacto de la crisis en la calidad de los activos. Por último, se han seguido muy de cerca los efectos de la pandemia sobre la actividad de las entidades, la cuenta de resultados y los niveles de capital.

Las prioridades y las actuaciones supervisoras para 2021 siguen marcadas por la pandemia<sup>5</sup>, con un foco principal en el riesgo de crédito.

### 2.2.2 Reducción de las tareas ordinarias de seguimiento

Con el fin de flexibilizar la carga operativa, los equipos de seguimiento continuado dejaron de realizar parte de sus tareas ordinarias y se centraron en el análisis de la capacidad de los bancos para hacer frente al impacto de la pandemia.

Por ello, el BCE adoptó un enfoque pragmático para implementar su actividad principal anual, el proceso de revisión y evaluación supervisora (SREP, por sus siglas en inglés), de acuerdo con las directrices de la EBA<sup>6</sup>. La metodología SREP simplificada para 2020 se centró en valorar la capacidad de los bancos para hacer frente a los desafíos y riesgos derivados de la crisis, reduciendo el resto de las actividades que conlleva este proceso<sup>7</sup>. En concreto, en el análisis supervisor de cada área de riesgo se han priorizado los aspectos a los que puede afectar más la crisis, o que podrían tener incidencia en las capacidades de la entidad para desarrollar adecuadamente su actividad en un futuro. El Banco de España aplicó este mismo enfoque pragmático a las LSI.

## 2.3 Adaptación de las actividades de seguimiento continuado a distancia: ¿cómo supervisar?

La pandemia también ha tenido un importante impacto en la **forma de supervisar, principalmente en cuatro aspectos**: mayor interacción con las entidades, coordinación con otros supervisores, coordinación centralizada de la medición de

5 Para más detalles, véase Banco de España (2021).

6 Para más detalles, véase Autoridad Bancaria Europea (2020c).

7 Para más detalles, véase Banco Central Europeo (2021a).

los impactos, gestionada principalmente a través de actuaciones transversales, y necesidad de obtener una información *ad hoc* con más frecuencia.

### 2.3.1 Mayor interacción con las entidades

La necesidad de intensificar el contacto con las entidades para disponer de una información lo más actualizada posible es consustancial al estallido de cualquier crisis. Las características novedosas de la crisis del COVID-19 acentuaron esta necesidad para poder diagnosticar lo antes posible cómo estaba afectando a los bancos y a los servicios que prestan al público, así como para establecer un seguimiento de dicho impacto y poder tomar, en su caso, medidas preventivas rápidamente.

Desde principios de marzo de 2020, los equipos de seguimiento iniciaron un contacto prácticamente diario de forma remota con las entidades. Estas conversaciones se centraban en la gestión de la liquidez, la situación de los mercados, temas de continuidad de negocio relacionados con el teletrabajo, el impacto en otros riesgos que pudieran prever las entidades, en particular el riesgo de crédito, y las estructuras de gobierno internas creadas para el seguimiento de la crisis. Los equipos de supervisión informaban al BCE y a la alta dirección del Banco de España de estas conversaciones semanalmente mediante plantillas estandarizadas, o al instante cuando se consideraba necesario.

Estas reuniones se espaciaron cuando remitieron las tensiones de liquidez, si bien los equipos de supervisión mantuvieron la elaboración semanal de un cuadro de mando de seguimiento del impacto de la pandemia en las entidades supervisadas, lo que obligaba a mantener una relación muy fluida con ellas.

En el caso de las LSI, en el Banco de España se ha mantenido un contacto continuo con todas las entidades a través de numerosas reuniones a distancia, y se han solicitado planes de contingencia y, para algunas de ellas, la remisión de información periódica sobre aspectos similares a los de las SI.

### 2.3.2 Coordinación entre supervisores

En lo que se refiere al seguimiento continuado, se han incrementado los contactos con otros supervisores bancarios de la zona no euro para conocer las implicaciones de la pandemia y las medidas aplicadas en sus países. Además, en 2020 los colegios supervisores se realizaron por videoconferencia en un formato de menor duración, siendo el tema principal el impacto del COVID-19 en los distintos riesgos bancarios. Debe señalarse que en esta modalidad los colegios pierden parte de su efectividad porque el diálogo es menor y no hay interacción social que facilite fortalecer la relación supervisora.

**CARTAS DEL BANCO CENTRAL EUROPEO A LAS ENTIDADES SIGNIFICATIVAS SOBRE RIESGO DE CRÉDITO (PUBLICADAS)<sup>1</sup>**

**1.4.2020.** «NIIF-9 en el contexto de la pandemia de coronavirus (COVID-19)»: guía a las entidades para la consideración de las proyecciones macroeconómicas en la estimación de las pérdidas esperadas para mitigar una excesiva prociclicidad.

**28.7.2020.** «Capacidad operativa para la gestión de los deudores en dificultades en el contexto de la pandemia

de coronavirus (COVID-19)»: aclara las expectativas supervisoras para que las entidades proporcionen soluciones sostenibles a deudores en dificultades.

**4.12.2020.** «Identificación y medición del riesgo de crédito en el contexto de la pandemia de coronavirus (COVID-19)»: recoge expectativas supervisoras para gestionar y provisionar el riesgo de crédito.

<sup>1</sup> Banco Central Europeo (2020d, 2020e y 2020f).

### 2.3.3 Coordinación centralizada de la medición de impactos a través de actuaciones transversales

El BCE creó un equipo multidisciplinar para coordinar el seguimiento de la pandemia, cuyas tareas principales han sido:

- Establecer canales de comunicación con los equipos de supervisión a fin de proporcionar, entre otras, guías de actuación, actuaciones transversales e información a solicitar a las entidades.
- Informar a la alta dirección de los efectos de la pandemia en los diferentes riesgos de la actividad bancaria y proponer medidas de actuación, que, en último extremo, debía aprobar el Consejo de Supervisión del BCE, del que el Banco de España es miembro.
- Diseñar indicadores y otras herramientas para apoyar a los equipos de seguimiento continuado en sus tareas de revisión.

El cambio a un enfoque transversal y multidisciplinar en los procedimientos ha sido una de las características del seguimiento continuado de la crisis en 2020. Se ha pasado de un seguimiento adaptado a las peculiaridades de la entidad a un enfoque más transversal o centralizado mediante la realización de actividades o actuaciones que afectan a todas o a varias entidades. La comparación entre las entidades (*benchmarking* en terminología inglesa) ha permitido obtener buenas y malas prácticas de una forma ágil sobre temas a los que anteriormente no se habían enfrentado ni las entidades ni los supervisores.

Estas iniciativas han estado respaldadas en algunos casos por la **publicación de las cartas** remitidas a las entidades, como ha pasado con el riesgo de crédito, que es una de las principales prioridades supervisoras. En el recuadro 2 se relacionan dichas cartas.

En el Banco de España también se han realizado algunos trabajos transversales específicos de seguimiento del riesgo de crédito que pueden ayudar a cuantificar y monitorizar su posible impacto en el sistema bancario: se ha hecho una segmentación de la cartera crediticia según el nivel de vulnerabilidad a la crisis provocada por el COVID-19, y además se han definido indicadores de alerta temprana para anticipar la evolución del deterioro crediticio, que están a disposición de los equipos de seguimiento continuado.

#### 2.3.4 Necesidades de información *ad hoc* y más frecuentes

Es habitual que en las crisis la información regulatoria periódica deba completarse o se necesite con mayor frecuencia para poder hacer análisis más exactos y puntuales. Esta necesidad ha sido mayor en esta crisis por sus características novedosas (sistémica, global y no causada por factores económicos o financieros endógenos). A ello hay que añadir que las métricas de supervisión tradicionales, que se utilizan para la evaluación y el seguimiento de las entidades, son menos útiles por la existencia de las medidas gubernamentales de apoyo a los deudores (moratorias y avales públicos), que pueden retrasar el reconocimiento de los deudores en dificultades.

**Inicialmente se diseñaron varias plantillas de información**, según surgía la necesidad, normalmente de frecuencia semanal. Además, las autoridades nacionales también empezaron a pedir datos a las entidades bajo su jurisdicción. Con el fin de reducir duplicidades, el BCE creó un grupo de trabajo con las autoridades nacionales para diseñar una petición de información prudencial mensual que complementara los estados regulatorios trimestrales. Su contenido se refiere a la adopción de medidas de moratoria y garantías públicas (utilizando una plantilla común del BCE y la EBA); al uso de líneas comprometidas en operaciones crediticias; a indicadores de continuidad operativa, y a proyecciones de indicadores prudenciales clave.

La primera recopilación se hizo con datos a mayo de 2020, y está también a disposición de las autoridades nacionales.

**Además, ha sido necesario reforzar las plataformas de recogida de la información**, así como las herramientas de gestión de los datos, para dotarlas de mayor flexibilidad y rapidez. Ello ha permitido poner a disposición de los equipos de seguimiento nuevos indicadores e información comparativa útil para el análisis de los nuevos focos de atención supervisora.

**Sin embargo, un aspecto que se ha de mejorar son los datos. En algunas entidades se han puesto de manifiesto debilidades en la agregación de la información**, la información disponible, su calidad y la capacidad de tratarla en un tiempo breve.

A ello hay que añadir las dificultades que supone la realización de análisis prospectivos. La incertidumbre sobre los efectos de la pandemia en la economía ha

hecho que un foco relevante del seguimiento continuado sea el análisis de las proyecciones de resultados y capital en varios escenarios.

## 2.4 Valoración y perspectivas para 2021

**La adaptación de la supervisión continuada a la nueva situación originada por la pandemia ha sido rápida y efectiva** gracias a: i) disponer de los medios tecnológicos necesarios y estar habituados a trabajar a distancia; ii) adoptar medidas que han permitido reorientar de forma rápida las actividades supervisoras y reasignar los recursos de forma ágil, y iii) establecer un procedimiento centralizado liderado por el BCE para el seguimiento continuado.

Aunque en el segundo semestre de 2020 la situación de los bancos se estabilizó y es probable que siga así gran parte de 2021 por no haber vencido todavía las moratorias y por los programas de garantías públicos, el impacto del COVID-19 en el sector bancario y la incertidumbre sobre las expectativas de recuperación de la economía marcan las prioridades para 2021: el principal foco seguirá siendo el riesgo de crédito, seguido de la sostenibilidad del negocio, la planificación del capital y la gobernanza. No obstante, a diferencia de 2020, y desde el punto de vista de los procedimientos y las principales actividades supervisoras, podría considerarse que volvemos a una situación de normalidad<sup>8</sup>.

**Como novedad, puede decirse que las actividades transversales han venido para quedarse.** El cambio organizativo de la supervisión del BCE llevado a cabo en octubre de 2020<sup>9</sup> potencia las funciones transversales con expertos en áreas específicas de riesgos para dar apoyo a los equipos conjuntos de seguimiento continuado y asegurar la consistencia de las actuaciones mediante ejercicios de *benchmarking*. Encontrar un adecuado balance entre el seguimiento personalizado, de acuerdo con las especificidades del banco y el juicio experto, y las actuaciones transversales en las que los resultados se obtienen por *benchmarking* es el reto al que nos enfrentaremos este año.

## 3 Impacto del COVID-19 en la supervisión *in situ*

La supervisión *in situ* complementa a la función de supervisión continuada. A través de la supervisión continuada se mantiene un profundo conocimiento permanente sobre las entidades, apoyándose de manera primordial en la

8 Se hará un SREP completo a cada entidad con determinación de requerimientos de capital, aunque se han hecho algunos ajustes en la metodología para priorizar los aspectos más afectados por la pandemia. Además, se realizarán las pruebas de resistencia de la EBA que se pospusieron en 2020. Desde el punto de vista operativo, es probable que el teletrabajo se prolongue gran parte del año.

9 Para más detalles, véase Banco Central Europeo (2021c).

información reportada por ellas. Las inspecciones *in situ* revisan —entre otros aspectos— la validez y la veracidad de esa información utilizada como base de la supervisión continuada.

La característica fundamental de la supervisión *in situ* es precisamente el hecho de que los **equipos de inspección trabajan desplazados** a las entidades supervisadas. Adicionalmente, se trata de una labor poco individualista y en la que el **trabajo en equipo** es un rasgo imprescindible. Por ello, el impacto del estallido de la pandemia significó un *shock* todavía mayor a la hora de seguir ejecutando el trabajo.

La adaptación al nuevo entorno supuso la transición por tres fases bien diferenciadas: en un primer momento, con la centralización de todos los recursos desplazados fuera del Banco de España. Seguidamente, hubo que llevar a cabo una rápida valoración y ajuste de tareas en un entorno de alta incertidumbre y volatilidad. Finalmente, una vez asimilada la nueva situación, hubo que interiorizar que la duración de la pandemia iba a ser superior a la inicialmente considerada, por lo que se llevó a cabo la adaptación ya más estable con una perspectiva a medio plazo.

En esta sección no se hace diferenciación entre supervisión de SI y de LSI por ser el trabajo de inspección *in situ* sustancialmente similar en ambos casos.

### 3.1 Fase 1: centralización de recursos

Ante el avance de la pandemia y las recomendaciones de reducir al máximo los viajes, se tomó la **decisión de cancelar todos los desplazamientos de equipos de inspección**. Estos desplazamientos incluían inspecciones a entidades españolas, inspecciones a otras entidades europeas<sup>10</sup> y reuniones recurrentes<sup>11</sup> con otros organismos supervisores y regulatorios (principalmente, el BCE y la EBA).

En concreto, a comienzos de marzo de 2020 el Banco de España mantenía 15 inspecciones en curso, con más de un centenar de inspectores desplazados en los distintos equipos. De las 15 inspecciones, 13 se desarrollaban en España, mientras que 2 lo hacían en otros países europeos.

En esta primera etapa, y ante la incertidumbre acerca de la gravedad y la duración de la crisis, el planteamiento de trabajo pasó por recopilar los análisis y las

---

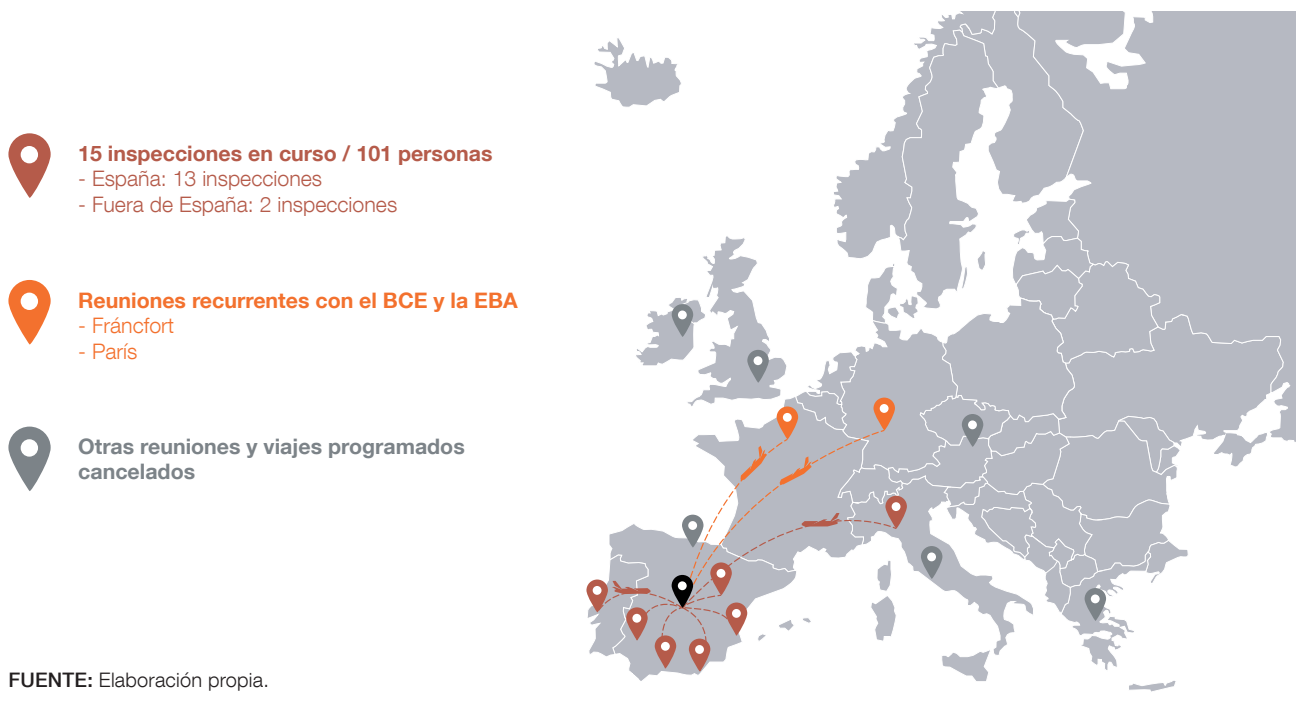
10 Dentro de la pertenencia del Banco de España al MUS europeo, y bajo la coordinación del BCE, se organizan inspecciones transfronterizas a otras entidades europeas. Para más detalles, véase Banco Central Europeo (2018).

11 El Banco de España participa activamente en grupos de trabajo tanto del BCE como de la EBA, y en otros organismos y foros internacionales.

Figura 1

### SITUACIÓN DE LOS EQUIPOS DE INSPECCIÓN EN MARZO DE 2020

Ante el avance de la pandemia y las recomendaciones de reducir al máximo los viajes, los equipos de inspección desplazados cancelaron sus viajes en marzo de 2020.



discusiones realizadas hasta el momento en cada una de las inspecciones y documentar las conclusiones alcanzadas. De esta manera, se conseguía mitigar la falta de interacción con las entidades y, lo que es casi igual de importante, la limitada interacción con el resto de los integrantes de cada equipo en un contexto en el que se estaban adaptando los sistemas a un esquema de teletrabajo.

### 3.2 Fase 2: reactivación limitada y paulatina de la actividad

Ante la declaración del estado de alarma y el comienzo del teletrabajo, inicialmente se paralizó la actividad de inspección. En ese momento se pretendía no interferir con la necesaria adaptación de las entidades a la nueva realidad, de manera que pudieran focalizar sus recursos en las tareas esenciales de gestión operativa, de riesgos y de liquidez.

Sin embargo, enseguida se hizo evidente que la pandemia no iba a desaparecer en unas semanas; el número de casos y su gravedad aumentaban cada día, y el estado de alarma seguía prolongándose. Por tanto, hubo que plantearse la necesidad de reorientar la actividad de los recursos inspectores.

Por un lado, y desde una perspectiva de organización, la reactivación de la actividad supuso la adaptación al teletrabajo, si bien esta faceta es similar a la de muchas

otras áreas y no hubo nada especialmente característico relacionado con la función de inspección *in situ*.

Por otra parte, y ya de forma más específica para la tipología de trabajo en las inspecciones *in situ*, hubo que pasar a valorar qué hacer con las inspecciones que estaban en curso en ese momento.

La primera cuestión pasaba por determinar **qué inspecciones debían cancelarse y qué otras podían continuar**. Como enfoque por defecto, la idea era mantener aquellas inspecciones con un grado de avance elevado, siempre y cuando hubiera una mayor facilidad de atención por parte de las entidades afectadas, de forma que la continuación de los trabajos no supusiera un obstáculo relevante en la gestión de las entidades en un momento tan delicado. En este sentido, hubo una **marcada diferencia entre las inspecciones generalistas<sup>12</sup> y las inspecciones focalizadas en los modelos internos** de cálculo de capital regulatorio. Estas últimas surgen en gran parte a instancia de las entidades —por ejemplo, ante la necesidad de ajustar sus modelos internos para que sigan funcionando adecuadamente, lo cual requiere de un proceso de validación supervisora previa—<sup>13</sup>. Por otra parte, este tipo de inspecciones involucran principalmente recursos muy especializados de las entidades, por lo que el impacto sobre las actividades que se tornaron prioritarias cuando estalló la pandemia era limitado.

De esta manera, el impacto en la cancelación de inspecciones fue desigual, con una alta tasa de cancelaciones de inspecciones generalistas, mientras que las inspecciones de modelos siguieron mayoritariamente adelante. No obstante, en conjunto se han mantenido aproximadamente el 60 % de las inspecciones planificadas para 2021.

En segundo lugar, precisamente surgió la cuestión de la asignación de trabajos a las personas cuyas inspecciones se cancelaron. De repente, se disponía de un elevado número de recursos de inspección cuyas tareas planificadas habían desaparecido. Rápidamente, se pusieron en marcha distintas iniciativas:

- Proyectos específicos de análisis horizontales, como, por ejemplo, el análisis y la valoración de las deficiencias más comunes y de mayor relevancia afloradas en inspecciones realizadas en el MUS, en las distintas áreas y en los tipos de riesgo.
- Colaboración y apoyo a otros departamentos.

---

12 Aquellas centradas en aspectos como riesgo de crédito, liquidez, gobernanza y sistemas, entre otros.

13 De hecho, el año 2020 fue muy intensivo desde el punto de vista de ajustes a los modelos por la necesidad de aplicar cambios derivados de nuevos criterios regulatorios europeos. Para más detalles, véase Autoridad Bancaria Europea (2019).



- Refuerzo de los programas de formación a través del diseño y la impartición de nuevos cursos, tutoriales y material formativo.

### 3.3 Fase 3: adaptación completa a las inspecciones en remoto

Una vez identificadas las inspecciones que podrían seguir adelante, fue necesario adaptar el método de trabajo a las nuevas condiciones de trabajo en remoto. Para ello, se tuvo que revisar la aproximación a distintos elementos:

#### 3.3.1 Alcance de la inspección

Ante la nueva situación, fue necesario analizar el alcance de cada inspección, valorando cuestiones como las siguientes:

- ¿Son todas las áreas originalmente definidas adecuadas para ser investigadas en remoto?
- ¿Qué aspectos no esenciales pueden ser omitidos del alcance?
- ¿Deben las inspecciones originales dividirse en dos o más investigaciones?
- ¿Es necesario ampliar el equipo o el tiempo de inspección?

Este análisis se llevó a cabo para cada una de las inspecciones ya lanzadas, así como para las inspecciones que se mantuvieron en el plan del año para lanzarse en los siguientes meses.

#### 3.3.2 Metodología de la inspección

Ciertos métodos de inspección se basan en la actividad *in situ*: revisión de expedientes, sesiones de trabajo de revisión de códigos o procesos, talleres de discusión de casos específicos (por ejemplo, procesos de adjudicación de inmuebles). Estos métodos tuvieron que ser adaptados a las actividades en remoto a través de los siguientes procedimientos:

- Videoconferencias.
- Talleres virtuales.
- Intensificación del intercambio de preguntas con la entidad.
- Solicitud de cuantificación de debilidades.

### 3.3.3 Comunicación con la entidad

En una primera etapa, se adaptó la comunicación con la entidad, intensificando el número de convocatorias de reuniones virtuales e intercambio de preguntas. Con el fin de hacer estos intercambios más eficientes, hubo que reforzar la planificación y la preparación previas, incluyendo un mayor detalle de las agendas predefinidas.

Por lo que respecta al intercambio de información y datos, se habilitaron nuevos canales de intercambio masivo de datos (*virtual data rooms*, nube, etc.).

En una segunda etapa, las entidades facilitaron ordenadores portátiles corporativos, lo que favoreció el procesamiento de datos y permitió el acceso a aplicaciones y bases de datos fuente. La comunicación con los equipos de inspección también mejoró gracias al uso de un *software* común.

### 3.3.4 Comunicación interna y logística

La comunicación interna de los equipos de inspección se vio muy afectada por el trabajo en remoto, debido a la imposibilidad de realizar reuniones cortas y «espontáneas», como en la práctica habitual. Con el fin de paliar este efecto, se recurrió al uso intensivo de plataformas de comunicación para convocar reuniones periódicas con todo el equipo y con los subequipos de inspección. La figura del jefe de inspección tuvo que asumir un papel crucial para centralizar y organizar la inspección, más allá incluso que en condiciones ordinarias.

## 3.4 Valoración de las inspecciones en remoto

Tras la finalización de las inspecciones desarrolladas en remoto durante 2020, es posible valorar su ejecución y los resultados obtenidos. En esta valoración cabe analizar diversos factores:

- **Tiempo de ejecución:** las inspecciones en remoto requieren más tiempo, principalmente por la menor fluidez de las comunicaciones, si bien, con una adecuada organización y adaptando en la medida de lo posible el alcance, se puede lograr que los impactos en la duración prevista de la inspección no sean significativos.
- **Planificación:** este tipo de inspecciones hacen necesaria una mayor organización y planificación, puesto que hay procesos en los que se puede perder eficiencia (aquellos más sencillos de desarrollar *in situ*), mientras que otros se pueden desarrollar de manera más eficiente (por ejemplo, la redacción de los informes de inspección).

- **Interacción:** la colaboración de las entidades resulta fundamental no solo desde el punto de vista de la provisión de medios para acceder a sus sistemas, sino también de la cooperación para adaptarse y hacer eficiente un esquema de trabajo a distancia.
- **Dificultad:** las tareas más complicadas de realizar son las relacionadas con la revisión de expedientes o la validación de procesos tecnológicos. Sin embargo, en algunos casos ha sido posible realizarlas con un soporte adecuado (como portátiles de las entidades o accesos virtuales).
- **Experiencia:** resulta complicado ejecutar estas inspecciones en remoto sin personal experimentado. De hecho, puede ser especialmente difícil la integración de nuevos miembros en el equipo de trabajo.
- **Comunicación:** el mayor impacto se observa en términos de comunicación interna, pero la comunicación con la entidad también se ve afectada.
- **Supervisión:** el grado de conocimiento que se pretende obtener mediante estas actuaciones puede mantenerse en niveles exigentes a pesar del carácter remoto de la inspección.
- **Nuevas tecnologías supervisoras:** en los últimos años se ha progresado de forma relevante en la aplicación de tecnologías avanzadas en el campo de la supervisión (*SupTech*), pero la experiencia de las inspecciones en remoto ha mostrado su utilidad. Son numerosas las iniciativas en este campo que se han visto reforzadas por las necesidades y las lecciones aprendidas del trabajo en remoto.

Como valoración general, resulta evidente que las inspecciones en remoto no pueden sustituir al trabajo *in situ*, pero es cierto lo siguiente:

- Pueden alcanzarse resultados satisfactorios en caso de ser necesario un esquema de trabajo en remoto.
- Se puede enriquecer el esquema *in situ* incorporando aquellos procesos cuya ejecución en remoto resulta más eficiente.

### 3.5 Perspectivas a medio y a largo plazo

Actualmente, las perspectivas a corto plazo pasan por **mantener de momento la modalidad de las inspecciones en remoto**, dados la incertidumbre de la pandemia y los buenos resultados obtenidos hasta el momento. Por otro lado, la situación presente es de una mayor estabilidad y de ciertas perspectivas de ir recuperando

poco a poco la normalidad en lo que se refiere al volumen de inspecciones realizadas. El objetivo para finales de 2021 sería lograr la vuelta a los niveles habituales en cuanto al número de inspecciones.

Además, en lo que atañe a las inspecciones generalistas, el objetivo a medio plazo es orientar la supervisión a los aspectos directamente relacionados con el impacto de la crisis desatada por la pandemia, alineando su función supervisora con la ejercida por la supervisión continuada a distancia.

A más largo plazo, el objetivo es retomar la actividad supervisora *in situ* en cuanto sea posible, incorporando las lecciones aprendidas del teletrabajo a la actividad ordinaria de supervisión. La implantación forzosa de las inspecciones en remoto ha supuesto numerosos retos, pero también ha venido acompañada de ciertas oportunidades, que podrán ser incorporadas como **herramientas adicionales del supervisor**. Por ejemplo, a través de la implantación de inspecciones de diversa intensidad (y con posibilidad de ejecución parcial o total en remoto) para ciertos casos de alcance más reducido, de forma que se pudiera optimizar el número de inspecciones que han de realizarse.

## 4 Conclusiones: primeras lecciones y consideraciones de cara al futuro

A pesar del comienzo repentino de la actividad no presencial y de las complicaciones generales derivadas de la extraordinaria situación, las conclusiones sobre la adaptación de la función de supervisión a la crisis derivada del COVID-19 son muy positivas. Este éxito se explica fundamentalmente por tres motivos:

- El **esfuerzo** profesional y personal realizado por los supervisores del Banco de España y del BCE, así como por las entidades supervisadas.
- La **adecuada situación tecnológica**, con dispositivos y herramientas colaborativas para desarrollar el teletrabajo.
- La capacidad de **adaptación**, que se ha manifestado en lo siguiente:
  - Una rápida respuesta organizativa para orientar las labores de supervisión continuada ante las nuevas necesidades, reasignar los recursos de forma ágil y modificar los procedimientos para tener información más puntual de la situación de las entidades.
  - El mantenimiento de aproximadamente el 60% de las inspecciones planificadas para 2020, a la vez que se han identificado y desarrollado nuevas tareas y proyectos de alto valor añadido, no contemplados inicialmente en la planificación, y que se podían acometer ante la repentina disponibilidad de recursos.

**El impacto que la pandemia ha tenido en la actividad de supervisión ha sido diferente entre las áreas de supervisión continuada y las de supervisión *in situ*.** En las primeras, la adaptación del trabajo ha estado fundamentalmente condicionada por el **contenido** de la supervisión, que se recondujo al seguimiento de los riesgos asociados a la pandemia y su impacto en el perfil de riesgo de las entidades. Además, también cambió la forma de supervisar en tres aspectos principales: mayor interacción con las entidades y con otros supervisores, coordinación centralizada en el BCE de la medición de los impactos y necesidad de información *ad hoc* más frecuente.

Por el contrario, la supervisión *in situ* se ha visto más afectada en lo que respecta a la forma en la que acometer el trabajo, cuya **metodología** descansa en un elevado componente presencial en las entidades. Si bien es cierto que la pandemia ha supuesto la cancelación de aproximadamente el 40 % de las inspecciones originalmente programadas, aquellas que sí han podido realizarse en remoto se han desarrollado de manera exitosa, manteniendo los estándares de calidad habituales.

Además, ambas áreas de supervisión se enfrentaron a **retos comunes**, como la adaptación del trabajo en equipo en una situación de teletrabajo, la gestión de equipos en remoto o la planificación y organización de prioridades en el nuevo contexto.

La adaptación de las funciones de supervisión al trabajo en remoto no solo ha supuesto retos, ya que ha puesto en relieve una serie de **oportunidades y lecciones** que pueden incorporarse al esquema de trabajo habitual. En particular, en la actividad *in situ* la flexibilidad propia del trabajo en remoto brinda la oportunidad de encontrar un **equilibrio óptimo entre el teletrabajo y la actividad presencial**. Este equilibrio radicará, por tanto, en la identificación de las tareas que pueden desarrollarse de manera eficiente en remoto y aquellas que requieran la actividad presencial para su correcto desarrollo.

Por otra parte, resulta fundamental continuar con la **adopción de tecnologías avanzadas en el campo de la supervisión**, desde los sistemas de comunicación e intercambio de información hasta la identificación de los procesos habituales de supervisión que puedan verse beneficiados por la incorporación de estas tecnologías avanzadas. Las entidades también deben dar un paso adelante y mejorar sus infraestructuras de datos y modelos para tener una información prospectiva de mayor calidad.

Ante un contexto adverso y de una elevada incertidumbre, la adaptación de la función de supervisión al trabajo en remoto no solo se ha desarrollado de manera satisfactoria, sino que permitirá incorporar numerosas lecciones a los procedimientos y a las metodologías de trabajo habituales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Autoridad Bancaria Europea (2019). *Progress Report on the IRB Roadmap*, julio.
- Autoridad Bancaria Europea (2020a). «EBA statement on actions to mitigate the impact of COVID-19 on the EU banking sector», comunicado del 12 de marzo.
- Autoridad Bancaria Europea (2020b). «Statement on supervisory reporting and Pillar 3 disclosures in light of COVID-19», declaración del 31 de marzo.
- Autoridad Bancaria Europea (2020c). *Guidelines on the pragmatic 2020 supervisory review and evaluation process in light of the COVID-19 crisis*, julio.
- Banco Central Europeo (2018). *Guide to on-site inspections and internal model investigations*, septiembre.
- Banco Central Europeo (2020a). «Preparación para contingencias relacionadas con el COVID-19», carta de Andrea Enria a todas las entidades significativas, 3 de marzo.
- Banco Central Europeo (2020b). «La Supervisión Bancaria del BCE proporciona más flexibilidad a las entidades de crédito en respuesta al coronavirus», nota de prensa del 20 de marzo.
- Banco Central Europeo (2020c). «FAQs on ECB supervisory measures in reaction to the coronavirus», comunicado del 20 de marzo (con actualizaciones posteriores).
- Banco Central Europeo (2020d). «NIIF 9 en el contexto de la pandemia de coronavirus (COVID-19)», carta de Andrea Enria a todas las entidades significativas, 1 de abril.
- Banco Central Europeo (2020e). «Capacidad operativa para la gestión de los deudores en dificultades en el contexto de la pandemia de coronavirus (COVID-19)», carta de Andrea Enria a los consejeros delegados de las entidades significativas, 28 de julio.
- Banco Central Europeo (2020f). «Identificación y medición del riesgo de crédito en el contexto de la pandemia de coronavirus (COVID19)», carta de Andrea Enria a los consejeros delegados de las entidades significativas, 4 de diciembre.
- Banco Central Europeo (2021a). *2020 SREP aggregate results*, enero.
- Banco Central Europeo (2021b). *Informe Anual sobre las actividades de supervisión del BCE 2020*, marzo.
- Banco de España (2021). *Memoria de Supervisión 2020*, marzo.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2012). *Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz*, septiembre.