Reflexiones sobre la agitación bancaria de 2023

Discurso de [Pablo Hernández de Cos](https://www.bis.org/author/pablo_hern%C3%A1ndez_de_cos.htm), presidente del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y gobernador del Banco de España, en el Foro Financiero Eurofi 2023, Santiago de Compostela, 14 de septiembre de 2023.

**Discurso del BCBS**|**14 de septiembre de 2023**

Por: [Pablo Hernández de Cos](https://www.bis.org/author/pablo_hern%C3%A1ndez_de_cos.htm)

Introducción

Buenas noches y gracias por invitarme a hablar en nuestra cena de esta noche.

Debo empezar deseándoles a todos "una gran bienvenida" a España. Y, en el caso de que alguno de vosotros haya llegado a Santiago de Compostela haciendo el Camino, ¡déjame decirte "felicidades" y "Ultreia et Suseia"!

Una expresión común en España es que "el Camino da más de lo que recibe" – el Camino da más de lo que recibe. Si bien no puedo pretender ofrecerles más ideas eclesiásticas esta tarde, reflexionaré sobre la reciente agitación bancaria y las implicaciones para el sistema bancario global y el Comité de Basilea.[1](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm%22%20%5Cl%20%22_ftn1)

Para algunos de ustedes, la agitación puede parecer un recuerdo lejano. Desde los frenéticos meses de marzo a mayo, muchos bancos han estado reportando excelentes resultados financieros ante la ola de aumentos de las tasas de interés. Una mirada superficial a los mercados financieros desde ese período también sugeriría que lo peor puede haber quedado atrás. Entonces, ¿por qué planeo mirar hacia atrás, a lo que algunos pueden considerar como un evento histórico?

En pocas palabras, la agitación bancaria que comenzó en marzo es la tensión bancaria más significativa en todo el sistema desde la Gran Crisis Financiera (GFC) en términos de escala y alcance. En el lapso de 11 días –del 8 al 19 de marzo de 2023– cuatro bancos con activos totales de alrededor de 900 mil millones de dólares fueron cerrados, puestos en quiebra o rescatados. A esto le siguió la quiebra de un quinto banco con aproximadamente 230 mil millones de dólares en activos el 1 de mayo de 2023. Para darle una idea del orden de magnitud, el valor total de los activos de estos bancos es aproximadamente equivalente al PIB anual de España (sin incluir la naturaleza de stock versus flujo de estas cifras).

Las dificultades de estos bancos individuales, si bien tuvieron causas en gran medida distintas, provocaron una evaluación de la resiliencia del sistema bancario en general. En respuesta, algunas jurisdicciones implementaron medidas de apoyo público a gran escala para mitigar el impacto del estrés, incluida una importante provisión de liquidez del banco central a los bancos, la activación de líneas de swap de divisas, respaldos o garantías gubernamentales y, en ciertos casos, una Ampliación de los sistemas de garantía de depósitos. En muchos aspectos, la estabilización actual del sistema bancario se debe a una combinación de medidas de apoyo público y la mayor resiliencia proporcionada por las reformas regulatorias posteriores a la GFC, en particular Basilea III. Esperábamos que no tuviéramos que depender del primero con tanta frecuencia.

En ese contexto, el Comité de Basilea llevó a cabo una revisión de este período y realizó un balance de las implicaciones regulatorias y de supervisión de estos acontecimientos, con miras a extraer lecciones. Me complace informarles que, como anunció recientemente el Grupo de Gobernadores y jefes de Supervisión, se han logrado buenos avances en este trabajo.[2](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm%22%20%5Cl%20%22_ftn2) Centraré mis comentarios esta noche ofreciendo mis puntos de vista personales sobre algunas de las principales conclusiones e identificando algunas cuestiones que pueden justificar una mayor reflexión.

Gestión de riesgos y gobernanza

Quizás exista un acuerdo casi universal en que una de las principales lecciones de la agitación es la importancia de las prácticas de gestión de riesgos y los acuerdos de gobernanza de los bancos como la primera y más importante fuente de resiliencia financiera y operativa. Los directorios y la dirección de los bancos deberían ser el primer puerto de escala en la gestión y supervisión de los riesgos; Estas funciones no pueden subcontratarse a supervisores. Saltar directamente a las discusiones sobre las implicaciones regulatorias y de supervisión de los acontecimientos recientes es similar a perdonar a los bancos por no cumplir con sus responsabilidades principales y también a los accionistas por no ejercer la debida diligencia.[3](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm%22%20%5Cl%20%22_ftn3)

Sin embargo, la agitación bancaria puso de relieve una serie de debilidades de algunos bancos en esta área, entre ellas:

* deficiencias fundamentales en la gestión de riesgos (básicos) de los riesgos bancarios tradicionales (como el riesgo de tipos de interés y de liquidez, y diversas formas de riesgo de concentración);
* la falta de apreciación de cómo los diversos riesgos que se estaban acumulando estaban interrelacionados y podían agravarse unos a otros;
* modelos de negocio inadecuados e insostenibles, incluido un enfoque excesivo en el crecimiento y la rentabilidad a corto plazo (impulsados por políticas de remuneración), a expensas de una gestión adecuada del riesgo;
* una cultura de riesgo deficiente y una supervisión ineficaz de la alta dirección y del consejo de administración; y
* una falta de respuesta adecuada a los comentarios y recomendaciones de la supervisión.

Muchos de estos elementos pueden parecer obvios y de naturaleza bastante básica. Por lo tanto, es motivo de profunda preocupación ver que, en 2023, los directorios y la alta dirección de algunos bancos no cumplieron con sus responsabilidades más elementales de supervisar y cuestionar la estrategia y la tolerancia al riesgo de un banco. Es evidente que se necesita más para apuntalar esas responsabilidades.

Considere la siguiente anécdota histórica.[4](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm%22%20%5Cl%20%22_ftn4) En 1800, un químico francés llamado Éleuthère Irénée du Pont instaló una fábrica de pólvora en Delaware. Rápidamente se dio cuenta de que las fábricas de pólvora tienen una propiedad indeseable: tienden a explotar con frecuencia. En respuesta, du Pont tomó dos iniciativas. En primer lugar, exigió que el director (él mismo) viviera dentro de la fábrica con su familia, arriesgando su vida, lo que se podría considerar como "piel en el juego". En segundo lugar, estableció la regla de que cada nueva pieza de maquinaria tenía que ser operada por primera vez por la alta dirección de la fábrica. Si la máquina explotara, el administrador sufriría las consecuencias. No hace falta decir que la seguridad de la planta aumentó de la noche a la mañana.

No creo que sea necesario establecer explícitamente comparaciones con el sistema bancario actual. Pero está claro que la agitación plantea algunas preguntas fundamentales sobre el sistema bancario actual.

¿Es simplemente inevitable que siempre haya bancos "atípicos" con graves deficiencias en materia de gobernanza y gestión de riesgos? ¿Es ésta una "característica" de un modelo bancario que combina el apalancamiento y la transformación de los vencimientos con un enfoque en las ganancias a corto plazo? ¿Hemos optimizado la alineación de incentivos entre los directorios y la alta dirección de los bancos y los objetivos más amplios de estabilidad financiera? No tengo las respuestas a todas estas preguntas, pero creo que ciertamente merecen una mayor reflexión.

Supervisión fuerte y eficaz

La agitación bancaria también puso de relieve la importancia de una supervisión sólida y eficaz en diversas dimensiones. Estos incluyen problemas recurrentes que hemos visto en crisis bancarias anteriores, además de elementos más nuevos. De cualquier manera, plantean importantes conclusiones para la supervisión, que he agrupado en seis categorías.

En primer lugar, la agitación subrayó la importancia de que los supervisores desarrollen una comprensión profunda de la viabilidad/sostenibilidad de los modelos de negocio de los bancos como parte de su proceso de supervisión, incluida la identificación de cualquier área en la que un banco sea un caso atípico, para que puedan evaluar y tomar medidas para abordar cualquier debilidad en una etapa temprana. Todo esto puede parecerle obvio, pero claramente existen desafíos pendientes para la supervisión, entre ellos: (i) cuál es la mejor manera de evaluar la viabilidad de los modelos de negocios de manera holística (por ejemplo, basándose en un amplio conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos); (ii) cómo interactuar proactivamente con bancos atípicos sin "cruzar la línea" y "copropiedad" de la estrategia comercial de un banco; y (iii) cómo monitorear los cambios estructurales de mediano plazo para identificar mejor su impacto en los diferentes modelos de negocios.

En segundo lugar, un elemento central del trabajo de supervisión es garantizar que los bancos tengan una gobernanza y una gestión de riesgos eficaces y sólidas. Esto incluye, entre otros, la composición de la junta y el grado en que sus miembros tienen experiencia relevante, incluida experiencia bancaria y financiera; la capacidad del consejo para desafiar eficazmente a la alta dirección del banco, supervisar el perfil de riesgo del banco y dirigir su estrategia; la independencia y empoderamiento de las funciones de gestión de riesgos y auditoría interna; la cultura de riesgo en toda la empresa, incluido su grado de integración en los procesos corporativos y comerciales; y los incentivos proporcionados por los planes de compensación de la alta dirección.

En tercer lugar, la agitación puso de relieve desafíos claros en la supervisión del riesgo de liquidez de los bancos. Estos desafíos se relacionan con: la velocidad y el volumen de las salidas de depósitos y los cambios en el perfil de financiamiento de los bancos; la importancia de que los bancos estén preparados operativamente para escenarios de estrés de liquidez (por ejemplo, contando con planes de financiación de contingencia creíbles y probados, y preparación operativa para acceder a servicios de liquidez del banco central); y el papel de las redes sociales y la digitalización de las finanzas para acelerar la velocidad y el impacto de las dificultades de un banco. Estos acontecimientos, a su vez, impulsan a los supervisores a considerar, entre otras cuestiones, si (i) su seguimiento del perfil de riesgo de liquidez de los bancos proporciona la información relevante de manera oportuna; (ii) se puede aumentar la frecuencia del seguimiento, tanto en momentos de estrés como en momentos de actividad habitual; (iii) el seguimiento supervisor puede aprovechar diferentes fuentes de información y datos de alta frecuencia; y (iv) se garantiza el seguimiento de los riesgos de concentración.

En cuarto lugar, se nos ha recordado una vez más que el juicio supervisor es un elemento crítico para garantizar que se atienda la intención, así como la letra, de la regulación. Es poco probable que un enfoque basado en reglas por sí solo identifique, evalúe y permita la mitigación oportuna de riesgos clave para la seguridad y solidez de un banco y para su estabilidad financiera en general. Esto no disminuye el papel de un enfoque basado en reglas a la hora de establecer estándares mínimos. Más bien, incita a los supervisores a reflexionar sobre cómo pueden complementar efectivamente dichas normas mediante el ejercicio de su criterio –y por lo tanto intervenir proactivamente incluso cuando no se hayan violado reglas específicas– para hacer que la supervisión bancaria sea dinámica y adaptada al modelo de negocio y a las operaciones específicas de un banco, y a los riesgos que presentan.

En quinto lugar, es importante reflexionar sobre el papel y el alcance de los conjuntos de herramientas de supervisión existentes como complementos de los estándares globales mínimos y garantizar que sean suficientes para impulsar acciones concretas en los bancos, incluso a la luz de cualquier restricción legislativa o regulatoria sobre cómo o cuándo podría aplicarse. Un artículo reciente del personal del Fondo Monetario Internacional encuentra que, si bien la importancia de un entorno institucional sólido para una supervisión bancaria eficaz es ampliamente aceptada, muchas jurisdicciones no dotan a los supervisores bancarios de los poderes y condiciones necesarios para su trabajo.[5](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm%22%20%5Cl%20%22_ftn5) Las autoridades de supervisión también podrían revisar si la orientación y los procesos brindados a los equipos de supervisión individuales incentivan adecuadamente la voluntad de actuar temprano, acompañada de una claridad del proceso sobre cómo hacerlo.

En sexto lugar, si bien hubo varios elementos positivos de cooperación en materia de supervisión transfronteriza durante la agitación –incluso a nivel del Comité– se podría considerar si son necesarios protocolos más amplios de intercambio de información a nivel transfronterizo. Cualquier protocolo de este tipo, por supuesto, tendría que tener en cuenta las limitaciones a la capacidad de las autoridades para compartir información confidencial, los acuerdos existentes para compartir información y las implicaciones en materia de recursos.

Regulación sólida

Pasando a las reflexiones regulatorias, permítanme ser claro desde el principio: el imperativo regulatorio para el Comité de Basilea en esta etapa es implementar todos los aspectos del marco de Basilea III de manera completa, consistente y lo antes posible. Sin embargo, hay cuestiones relacionadas directa o indirectamente con la agitación que creo que merecerían un mayor análisis y reflexión.

Mi punto de partida es que la regulación prudencial –y Basilea III más específicamente– no está calibrada para producir "cero fallas", sino que busca reducir la probabilidad y el impacto del estrés bancario, al tiempo que facilita la intermediación financiera y el crecimiento económico.

Además, la mayoría de los bancos que quebraron no estaban sujetos plenamente al marco de Basilea III.

Permítanme ahora ofrecer algunas reflexiones personales sobre cuatro cuestiones regulatorias que creo que sería beneficioso un análisis más profundo.

Primero, liquidez. Si bien cada uno de los bancos que quebraron durante la agitación tenía características idiosincrásicas, al final todos sucumbieron como resultado de importantes salidas de liquidez y la incapacidad de mantener suficiente financiación estable. Hasta la fecha, la mayor parte de los comentarios se han centrado en la importante escala y velocidad de las salidas de capital experimentadas por estos bancos (hasta el 85% de los depósitos en un lapso de dos días para uno de ellos) y en si el Índice de Cobertura de Liquidez (LCR) y el Neto Como resultado, el índice de financiación estable (NSFR) está mal calibrado. Es útil dar un paso atrás y considerar un conjunto más amplio de preguntas sobre los estándares de liquidez de Basilea III:

* ¿Cuáles son exactamente los objetivos de estas normas? La LCR exige que los bancos mantengan suficientes activos líquidos para hacer frente a un período de salida de flujos de estrés de 30 días. Así pues, antes de revisar el "denominador" de esta ratio (es decir, las tasas de salida supuestas), una pregunta más fundamental es si todavía esperamos que los bancos puedan sobrevivir a una tensión de liquidez durante 30 días sin algún tipo de intervención pública/resolución/privada. solución sectorial. ¿Debería la LCR centrarse más en ganar tiempo suficiente para que las autoridades aborden las tensiones de liquidez? ¿Cuál es su papel en relación con otras métricas de liquidez, tanto cuantitativas como cualitativas?
* Una segunda cuestión fundamental tiene que ver con el diseño del LCR y del NSFR. A diferencia de los estándares de capital, no existe el concepto de un requisito mínimo "duro" complementado con un requisito de "colchón". En principio, los bancos deberían poder recurrir a sus existencias de activos líquidos en momentos de tensión para hacer frente a las salidas de capital, y al mismo tiempo presentar un plan de restauración satisfactorio a su supervisor. Sin embargo, parece que los bancos siguen mostrándose reacios o incapaces de utilizar plenamente sus activos líquidos en la forma prevista. Se han sugerido varios factores potenciales detrás de tal comportamiento, incluida la calibración de los requisitos de liquidez existentes, el estigma percibido, las expectativas del mercado y/o las limitaciones operativas.

También está la cuestión más actual sobre el papel de la digitalización y las redes sociales en las salidas de liquidez. A lo largo de la historia moderna de las finanzas, los avances en la tecnología de las comunicaciones han acelerado el flujo de información, afectando la naturaleza y magnitud de las crisis bancarias. Durante el pánico de 1873, la tensión financiera que comenzó en Europa se extendió a América del Norte, facilitada por el cable telegráfico transatlántico terminado en 1866. En la caída del mercado bursátil mundial del Lunes Negro de 1987, el contagio se extendió a los mercados financieros a través de las comunicaciones electrónicas. En la actualidad, los rumores pueden difundirse a través de las redes sociales.

Al mismo tiempo, la innovación ha hecho que mover dinero sea más rápido y más fácil, desde la creación de cajeros automáticos hasta aplicaciones bancarias digitales modernas, junto con pagos más rápidos y ventanas de liquidación reducidas. Cuando se combinan con avances en la tecnología de las comunicaciones, estos avances han reducido aún más las fricciones y han permitido rápidas entradas y salidas. Tan recientemente como 2008, los depositantes de IndyMac y Northern Rock todavía formaban largas colas frente a las sucursales bancarias; Como vimos en la reciente agitación, los retiros ahora se pueden iniciar en línea en cuestión de minutos, si no de segundos.

Y si bien se ha señalado el papel de las redes sociales, es importante profundizar en lo que esto significa. En la práctica, existe un amplio espectro de canales de comunicación en las "redes sociales". Esto abarca desde plataformas públicas que se dirigen a una audiencia amplia y pueden ampliar las preocupaciones bancarias (por ejemplo, X/Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram), foros (públicos) especializados (por ejemplo, Y-combinator, Reddit, Discord), aplicaciones de mensajería cifrada (por ejemplo, WhatsApp, WeChat, Signal, Telegram), plataformas de mensajería corporativa interna (p. ej. Slack y Circle) e incluso llamadas telefónicas. Estas plataformas aumentan las interconexiones globales entre clientes, lo que podría fomentar el riesgo de comportamiento gregario en tiempos de estrés. Como resultado, estos avances pueden ser relevantes no sólo para los reguladores sino, como mencioné anteriormente.

En segundo lugar, el riesgo de tipos de interés. Un tema recurrente relacionado con las dificultades de algunos bancos durante la crisis fue la exposición común y concentrada al riesgo de tasa de interés en la cartera bancaria (IRRBB). Una vez más, estos bancos no estaban sujetos al estándar IRRBB existente, pero estos acontecimientos han vuelto a atraer la atención hacia el tratamiento regulatorio actual del IRRBB en el Marco de Basilea. Algunas áreas que se han mencionado para un mayor análisis y evaluación incluyen si el enfoque actual del Pilar 2/3 para abordar el IRRBB sigue siendo apropiado. ¿Hay maneras de fortalecerlo aún más, proporcionando orientación más estricta y exigiendo más revelaciones? ¿O es necesario avanzar hacia un marco de capital del Pilar 1 para que el IRRBB promueva una mayor coherencia y comparabilidad internacional?

La tercera categoría de cuestiones se relaciona con dos aspectos de la definición de capital regulatorio. En primer lugar, las pérdidas no realizadas por las tasas de interés sobre los activos de renta fija mantenidos a costo amortizado fueron un factor importante en la quiebra de varios bancos durante la reciente turbulencia. Si los bancos necesitan vender dichos valores antes de su fecha de vencimiento para satisfacer las necesidades de liquidez, las pérdidas no realizadas sobre esos valores se convierten en pérdidas realizadas y reducirían tanto el capital social como el capital regulatorio. Además, las ventas urgentes a gran escala y ad hoc de algunos bancos en problemas para hacer frente a retiros simultáneos de depósitos a gran escala también pueden requerir una reflexión sobre la mejor manera de reflejar los riesgos de una segunda ronda de ventas urgentes. Esta es un área donde también se podrían realizar análisis y evaluaciones adicionales, pero, lo que es igualmente importante.

Los acontecimientos recientes también han puesto de relieve el papel de los instrumentos de capital de nivel 1 adicional (AT1) en el marco de capital. Los inversores y los mercados no internalizaron completamente los diversos eventos desencadenantes que podrían conducir a la participación en pérdidas de los instrumentos AT1, a pesar de que el Marco de Basilea contiene lenguaje explícito sobre esos eventos desencadenantes y a pesar de que la documentación contractual destaca claramente los factores de riesgo correspondientes de dichos instrumentos. Además, el hecho de que un banco en dificultades continuara realizando costosas emisiones de reemplazo y pagando cantidades sustanciales de intereses discrecionales sobre estos instrumentos (junto con pagos de dividendos por acciones ordinarias), a pesar de reportar pérdidas durante varios trimestres consecutivos, plantea interrogantes sobre la capacidad de dichos bancos. instrumentos para absorber pérdidas sobre la base de una empresa en funcionamiento.[6](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm%22%20%5Cl%20%22_ftn6) Los análisis y evaluaciones futuros deberían considerarse como parte de una evaluación más holística del papel de los diferentes instrumentos de capital regulatorio y su funcionamiento en tiempos de crisis.

La cuarta categoría de cuestiones regulatorias sobre las que reflexionar se refiere a la aplicación del Marco de Basilea. Esto incluye la determinación de qué constituye un "banco internacionalmente activo". El Marco de Basilea intencionalmente no define este concepto, dadas las diferencias estructurales en los sistemas bancarios entre jurisdicciones. Sin embargo, los acontecimientos recientes han demostrado que la quiebra de un banco puede tener implicaciones sistémicas a través de múltiples canales, incluidos efectos de propagación de primera y segunda ronda. Dicho de otra manera, factores como el tamaño y las interconexiones transfronterizas son consideraciones importantes a la hora de decidir el ámbito de aplicación adecuado del Marco de Basilea.

La otra cara de la moneda de esta cuestión es el papel de la proporcionalidad para los bancos sin actividad internacional. Como usted sabe, las jurisdicciones pueden optar por aplicar el Marco de Basilea a los bancos que no tienen actividad internacional, incluidos los más pequeños. En tales casos, pueden aplicar el marco de alguna manera proporcionada, acorde con el perfil de riesgo y la importancia sistémica de los bancos. Las jurisdicciones miembros son totalmente responsables de decidir si aplicar y diseñar marcos proporcionados y cómo hacerlo, y la reciente agitación puso de relieve cómo las dificultades de los bancos sujetos a regímenes de proporcionalidad nacionales podrían tener efectos transfronterizos en la estabilidad financiera.

La agitación también puso de relieve cómo el diseño de marcos de proporcionalidad puede impedir una supervisión eficaz al reducir los estándares, aumentar la complejidad y promover un enfoque de supervisión menos asertivo.

Por lo tanto, puede ser conveniente que los miembros sigan compartiendo sus experiencias en la aplicación de la proporcionalidad, el seguimiento del alcance de los bancos sujetos a enfoques proporcionales y la garantía de que estos objetivos se cumplan adecuadamente.

Conclusión

Comencé mis comentarios esta tarde con una expresión en español sobre el Camino. Permítanme terminar con otro: "Nunca es demasiado tarde para encontrar el Camino".

¿Cuál es entonces el camino a seguir por el Comité con respecto a las implicaciones de la crisis bancaria? Me complace observar que existe un amplio acuerdo para priorizar el trabajo adicional para fortalecer la eficacia de la supervisión, incluida la identificación de cuestiones que podrían merecer orientación adicional a nivel global. Además, el Comité realizará un trabajo analítico de seguimiento adicional basado en evidencia empírica para evaluar si características específicas del Marco de Basilea se desempeñaron según lo previsto durante la agitación, como el riesgo de liquidez y el riesgo de tasa de interés en la cartera bancaria. Y continuaremos coordinándonos con otros foros globales y organismos normativos sobre cuestiones transversales.

Es importante destacar que las reformas de Basilea III ya implementadas ayudaron a proteger al sistema bancario global y a la economía real de una crisis bancaria más grave. De modo que también hay un acuerdo igualmente amplio a nivel del Comité, reafirmado por el Grupo de Gobernadores y jefes de Supervisión, sobre la importancia crítica de implementar todos los aspectos del marco de Basilea III de manera plena, consistente y lo antes posible. En pocas palabras, ninguno de los trabajos de seguimiento de la agitación debería interrumpir el imperativo de implementar las excelentes normas de Basilea III. A este respecto, el Comité seguirá supervisando y evaluando la aplicación plena y coherente de Basilea III.

Gracias.

Referencias

Adrian, T, M Moretti, A Carvalho, HK Chon, K Seal, F Melo y J Surti (2023): "Buena supervisión: lecciones del campo", documento de trabajo del FMI, WP/23/181, septiembre.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2022): "[Evaluación del impacto y eficacia de las reformas de Basilea III](https://www.bis.org/bcbs/publ/d544.htm)", diciembre.

--- (2023a): "El Comité [de Basilea analiza la evolución reciente del mercado, acuerda realizar consultas sobre los Principios Básicos de Basilea y avanza en el trabajo sobre criptoactivos](https://www.bis.org/press/p230606.htm)", junio.

--- (2023b): "[Gobernadores y jefes de supervisión respaldan iniciativas en respuesta a la turbulencia bancaria y reafirman la prioridad para implementar Basilea III](https://www.bis.org/press/p231109.htm)", septiembre.

Dellanna, L (2020): "Mejores prácticas para la excelencia operativa", diciembre.

Hernández de Cos, P (2023a): “[La banca empieza por los bancos: reflexiones iniciales sobre los recientes episodios de tensión en los mercados](https://www.bis.org/speeches/sp230412.htm)”, abril.

--- (2023b): "¿[Qué sigue para el Comité de Basilea?](https://www.bis.org/speeches/sp230428.htm)", abril.

[1](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm%22%20%5Cl%20%22_ftnref1). Véase Hernández de Cos (2023a y 2023b) para reflexiones iniciales sobre la agitación.

[2](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm#_ftnref2). BCBS (2023a y 2023b).

[3](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm%22%20%5Cl%20%22_ftnref3). Hernández de Cos (2023a).

[4](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm%22%20%5Cl%20%22_ftnref4). Este párrafo es una adaptación de Dellanna (2020).

[5](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm%22%20%5Cl%20%22_ftnref5). Adrián y otros (2023).

[6](https://www.bis.org/speeches/sp230914.htm%22%20%5Cl%20%22_ftnref6). BCBS (2022)

**Sobre el Autor**

**[Pablo Hernández de Cos](https://www.bis.org/author/pablo_hern%C3%A1ndez_de_cos.htm)**

[Más de este autor](https://www.bis.org/author/pablo_hern%C3%A1ndez_de_cos.htm)