

## **HACIA UNA CULTURA DE RISK MANAGEMENT**

**El próximo desafío para la región y cómo esto afecta los procesos de evaluación FSAP**

**Alfredo B. Roisenzvit<sup>1</sup> y Marcelo Zárate<sup>1</sup>**

Octubre 2006

Documento preparado para la Newsletter N° 8 de ASBA  
(Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas)  
<http://www.asbaweb.org/E-News/enws-8/enews-ES-08.htm>

(1) Alfredo B. Roisenzvit y Marcelo Zárate son funcionarios de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias de la República Argentina. Las opiniones y conceptos vertidos en este documento son las propias de los autores y no representan la opinión del Directorio del Banco Central de la República Argentina, ni la de sus miembros.

## **Índice**

1. Introducción: la importancia del concepto de Risk Management
2. La evolución del proceso y sus implicancias en la supervisión
3. Las particularidades del proceso de Risk Management
4. El importante avance del Comité de Basilea en materia de Risk Management y su impacto en los FSAPs
5. Supervisión con enfoque a riesgo y herramientas para el supervisor
  - a. Ley Sarbanes Oxley (SOX)
  - b. Basilea II y proceso de risk management
  - c. Enterprise Risk Management (ERM)
6. Conclusión: El desafío para la región es la creación de una cultura de riesgos como elemento clave
7. Referencias Bibliográficas

## **1. Introducción: la importancia del concepto de Risk Management**

Tomar y gestionar riesgos forma parte del negocio cotidiano y necesario de los bancos. Como cualquier empresa, es lo que deben hacer para obtener beneficios y generar valor para sus accionistas. Sin embargo, en la actividad financiera es más preponderante y necesaria la toma de riesgos. Por su parte, los fracasos corporativos que han tenido lugar en los últimos años indican que muchas empresas relacionadas con el negocio financiero, no han demostrado manejar adecuadamente, ni comprenden en profundidad los riesgos en que incurren.

La profesión reguladora no ha sido ajena a esta dinámica y ha venido dictando estándares internacionales acordes a la evolución de las prácticas de manejo de riesgos (Risk Management, aunque es un término en inglés, nos parece más descriptivo del proceso). Actualmente, el concepto de Risk Management es más amplio de lo que hasta hace pocos años se requería para gestionar riesgos. La idea del mismo, tal como es recogida en los estándares internacionales, implica un espectro abarcativo de varios procesos.

En este punto resulta importante definir la cuestión modular del proceso de Risk Management. Las 4 palabras claves que -cada vez más- guiarán gran parte de la supervisión bancaria de los próximos años. La sigla no es muy intuitiva, y quedamos a la espera de contribuciones occurrentes del lector para conformar una sigla más nemotécnica. Hecha la aclaración, y hasta una mejor definición, la clave del proceso de Risk Management, tanto para los reguladores como para los regulados será el **IMMM**.

Esto es: Identificar, **Medir**, **Monitorear** y **Mitigar** los riesgos.

## **2. La evolución del proceso y sus implicancias en la supervisión**

La antigua función de gestión de riesgos se ha convertido, según el proceso descripto, en una prioridad esencial en las entidades financieras. Este cambio se refleja -por ejemplo- en el estudio bianual de gestión de riesgos de instituciones bancarias conducido por Deloitte & Touche. El estudio, que incluye respuestas de 162 instituciones bancarias de seis continentes con activos totales por U\$S 19.000 millones, reveló que 4 de cada 5 instituciones globales de servicios financieros han creado el cargo Director de Riesgos (CRO). Esta cifra constituye un aumento del 15 % respecto de la última encuesta realizada en 2002. Asimismo, la encuesta demuestra que el 75 % de los CRO rinden cuentas al gerente general o al directorio, lo que representa un aumento del nivel de supervisión gerencial del orden del 25 % entre 2002 y 2004.

Por su parte, los reguladores y supervisores bancarios también reaccionaron ante esta realidad. Comenzaron a concentrarse en evaluar las clases de riesgos a los que se expone un banco y su magnitud, evaluar los métodos de la organización para manejar y controlar sus exposiciones a riesgo y evaluar si la Dirección y la Gerencia comprenden claramente y monitorean de manera activa la exposición del banco a estos riesgos. A fines de la década pasada, muchos organismos de supervisión comenzaron a migrar hacia modelos con enfoque a riesgos. Este proceso aún continúa.

A medida que los mercados financieros fueron incorporando tecnologías y experiencias (buenas y malas) se fue mejorando la identificación, entendimiento y clasificación de los diferentes riesgos. Esta dinámica llevó a que se fuera evolucionando en dos dimensiones importantes: pasando de sólo identificar riesgos y acotar su impacto -limitando las actividades relacionadas con éstos-, hacia un sistema en el que -a partir de la identificación y cuantificación de impactos posibles- se mitigaran y controlaran esos riesgos. La principal ventaja de esta evolución es que la dinámica antigua cercenaba el crecimiento de la actividad financiera, prohibiendo lo desconocido, mientras que con la nueva visión se acompaña el crecimiento y desarrollo de los sistemas financieros, ya que los riesgos se conocen, se miden

y se mitigan o controlan según los perfiles definidos y las estrategias abordadas. Sin embargo, esto no significa que estemos ajenos a dichos riesgos, o a los nuevos que surjan. Por ello es de vital importancia la existencia de un "**proceso**" de risk management. Primordialmente, partiendo de los supervisados y con igual medida, de los supervisores.

### **3. Las particularidades del proceso de Risk Management**

Como hemos dicho, el proceso de gestión de riesgos de un banco consiste en identificar, medir, monitorear y mitigar riesgos. La forma en que un banco cumple con estas etapas hace a la esencia de la gestión de riesgos. El proceso utilizado es similar para cada riesgo material, si bien los procedimientos varían según el riesgo de que se trate.

Para ser "**eficaz**" un proceso de administración de riesgos debe incorporar ciertos pasos fundamentales, a saber:

- supervisión activa por parte de la dirección y la gerencia,
- desarrollo de políticas, procedimientos y límites adecuados,
- medición y monitoreo del riesgo y sistemas de control de gestión adecuados y
- auditorías y controles internos integrales.

La ampliación o reducción del proceso depende de la complejidad de las tenencias de activos, pasivos y partidas fuera de balance del banco, como así también de sus actividades y de la experiencia del personal en cuestión.

Tradicionalmente el manejo de los riesgos en las instituciones financieras estaba centrado en los riesgos financieros – auditoría. No obstante, la presión constante de factores externos (globalización y competencia en el mercado, incremento de regulaciones y presiones sobre la ética y conducta del personal, entre otros), así como factores internos entre los que se pueden mencionar: la automatización de procesos, recursos humanos, la tecnología de información y el e-banking; han fomentado cambios dinámicos y el desarrollo de nuevas perspectivas de administración integral de riesgos que provean un entendimiento más comprensivo y riguroso de la estrategia del negocio y el impacto que ellos producen.

La evolución constante de enfoques y lineamientos sobre la administración integral de los riesgos y el fortalecimiento del control interno, sin duda han constituido elementos clave que están impulsando a las instituciones financieras de vanguardia a nivel mundial, a adecuar sus prácticas y a romper los paradigmas del modo tradicional de administrar y controlar los riesgos.

### **4. El importante avance del Comité de Basilea en materia de Risk Management y su impacto en los FSAPs**

El Comité de Basilea presentó sus 25 Principios para una Supervisión Bancaria Efectiva (Core Principles: CP) en 1997. El fundamento principal de dicho documento planteaba que si un organismo de supervisión cumplía con dichos principios ejercería un mejor control sobre sus bancos y, por lo tanto, el sistema bancario sería menos vulnerable a una crisis. En 1999, el Comité de Basilea emitió la Metodología para llevar a cabo la evaluación de los CP: un listado de criterios para evaluar el cumplimiento de cada país con los CP.

Los CP y la metodología comentada han sido usados por más de 130 países, principalmente como parte de las evaluaciones efectuadas por el FMI y el Banco Mundial (FSAPs), y se han convertido en el estándar indiscutido de regulación y supervisión bancaria.

En el año 2004 el Comité de Basilea decidió revisar los CP y su metodología debido a que existían importantes novedades en materia de regulación y supervisión, por ejemplo, entre ellas, las áreas específicas para la administración del riesgo.

Como se mencionó en la primera parte, estas áreas se han desarrollado rápidamente en los últimos años. Metodologías para medir riesgos han sido perfeccionadas. Instrumentos para gestionar riesgos, como derivados de créditos, han comenzado a utilizarse más asiduamente y con mucha mayor profundidad y volumen. En ese sentido, el Comité de Basilea ha emitido varios documentos donde se establecen “las mejores prácticas” para diferentes tipos de riesgos materiales generalmente comunes a los sistemas financieros.

En la última versión de los CP -finalmente aprobada en octubre de 2006- se tuvo particularmente en cuenta la importancia de la “gestión integral de los riesgos”, por lo que se introdujo un nuevo principio, unificando el tratamiento general (a modo de paraguas) que se refiere a todos los tipos de riesgos y establece requerimientos para una adecuada administración integral de los mismos en todo el grupo bancario.

Los factores específicos relacionados con riesgos individuales son tratados en mayor detalle en los principios subsiguientes. Algunas áreas de riesgo como riesgo operacional, riesgo tasa de interés y riesgo de liquidez no son nuevos en los CP pero han sido tratados en su propio principio atento a la importancia que han adquirido.

El principio que se incorporó y que trata el presente tópico es el 7:

***“Principio 7 – Proceso de Administración de riesgo: Los supervisores bancarios deben satisfacerse de que los bancos y grupos bancarios establezcan un proceso global de administración del riesgo (incluyendo una supervisión apropiada del Directorio y la Alta Gerencia) para identificar, evaluar, monitorear y controlar o mitigar todos los riesgos y juzgar si posee el capital adecuado de acuerdo al perfil de riesgo asumido. Estos procesos deberían ser acordes al tamaño, naturaleza y complejidad de las actividades que las instituciones llevan a cabo.”***

Asimismo, en los principios subsiguientes, que tratan los riesgos en forma particular, vemos que se repite la misma lógica en cuanto a la necesidad del proceso **IMMM**.

Cabe destacar que el principio establece que los supervisores deben estar satisfechos que los bancos bajo su supervisión posean implementados -desde su propia gerencia- procesos **IMMM** para todos los riesgos materiales, y que a su vez mantengan el nivel de capital adecuado con dicha evaluación y con su estructura y operatoria.

Al momento de evaluar el cumplimiento de los nuevos Principios de Basilea, los evaluadores deberán contar con suficiente evidencia de la aplicación de procesos integrales de Risk Management en las entidades financieras reguladas. Para muchos de los países de nuestra región esto representa un desafío importante, ya que si los criterios son evaluados teniendo en cuenta estos cambios cualitativos, el proceso podría conllevar una baja en la calificación de cumplimiento con los principios mencionados. Esto es así, ya que en general con la redacción anterior, el cumplimiento se aseguraba con la existencia de una norma que requiera capital con alguna medida para cada riesgo. Con la nueva visión, la normativa vigente no será suficiente, y deberemos contar con evidencia de aplicación de verdaderos procesos comprehensivos de risk management.

Uno de los problemas a que se enfrenta la región es que muchos de los aspectos relacionados con el risk management son cuestiones culturales, que resultan muy difíciles de modificar en el corto plazo. En nuestra región existe una fuerte raigambre de la supervisión por cumplimiento y el enfoque de check list, y las entidades financieras mantienen una dinámica de controlador - controlado que no resulta tan interactiva con la supervisión como puede verse en los países centrales. Esto implicará un importante esfuerzo por parte de toda la industria, y especialmente de las organizaciones internacionales, como ASBA, en materia de capacitación y divulgación de estándares regionales.

## **5. Supervisión con enfoque a riesgo y herramientas para el supervisor**

Cualquier esquema de supervisión con **Enfoque a Riesgo** parte del modelo residual, es decir luego de identificados los riesgos inherentes se evalúa cómo éstos se mitigan (a través de controles internos de los procesos, management de cada uno de ellos, compliance con procedimientos internos, regulatorios y legales y corporate governance, entre otros) para concentrarse finalmente en el “riesgo neto o residual”.

Las inspecciones deben adaptarse al tamaño y operatoria de los distintos bancos, como así también concentrar los recursos del inspector en aquellas áreas más riesgosas. A fin de determinar los riesgos, es necesario evaluar su alcance antes de la inspección. Esta determinación deberá tener en cuenta las distintas actividades financieras y comerciales de la organización a los efectos de identificar los riesgos inherentes a cada una de ellas y evaluar los procesos de gestión de riesgos existentes para controlarlos. Evidentemente, las actividades que son más significativas para el perfil de riesgo de la organización o que cuentan con procesos de gestión de riesgo inadecuados o controles internos rudimentarios deberán ser objeto de una evaluación más rigurosa.

Los sistemas de calificación de las entidades financieras (CAMEL, ROCA, CAMELS, CAMELBIG, etc.) generalmente se basan en un esquema para el análisis de ciertos componentes básicos (capitales, activos, mercado, rentabilidad, liquidez, negocio, controles internos, administración/gerencia, etc.) para evaluar a la estructura de una entidad.

Generalmente, el objetivo final del proceso consiste en obtener una evaluación compuesta que mida la fortaleza o vulnerabilidad de cada entidad.

Teniendo en cuenta lo expuesto, queda claro entonces que una faceta fundamental del proceso de supervisión está dada por la evaluación del “esquema de administración de riesgos” que poseen las entidades supervisadas. Esta tarea está generalmente comprendida dentro del análisis de alguno de los componentes (en Argentina está incluido como uno de los criterios para evaluar el componente de Controles Internos) del sistema de calificación de entidades financieras, pero es primordial en la evaluación de todos los componentes de calificación, ya que determinará en la mayoría de los casos el enfoque de la revisión.

Actualmente y considerando los avances que han surgido en los últimos años en la materia, al momento de evaluar la manera en que los bancos administran sus riesgos los supervisores bancarios deberían considerar ciertos inputs que vienen dados por los trabajos/ procesos que las distintas entidades efectuaron o están desarrollando relacionadas con:

- Dar cumplimiento a la Ley Sarbanes Oxley (SOX)
- Implementación de Basilea II
- Implementación de ERM (Enterprise Risk Management)

Lo importante es determinar de manera consistente, el impacto de los distintos riesgos en la entidad, aprovechando la base de conocimientos, lineamientos y técnicas de medición de riesgo propuestas por las mejores prácticas en ese sentido (definidos por SOX, Basilea II y ERM) con una óptica global de integración y convergencia entre el capital económico y regulatorio.

A continuación, se explican brevemente cada uno de ellos, destacándose además cómo éstos pueden ayudar a la tarea supervisora:

### **a) Ley Sarbanes Oxley (SOX)**

El 23 de julio de 2002 el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes - Oxley, siendo su ámbito de aplicación todas las sociedades registradas en los mercados de valores

norteamericanos, ya sea porque cotizan o emiten deuda en dichos mercados o consolidan con grupos económicos que registren acciones o deudas.

Básicamente, esta ley busca mejorar el control interno para empresas que cotizan en EEUU y define y formaliza responsabilidades para el CEO, CFO y Auditores Financieros.

Es una ley que transciende las fronteras americanas dado que comprende a sociedades ubicadas en distintos países, involucrando tanto a la casa matriz como las filiales consolidadas. La aplicación de esta ley comenzó a ser obligatoria a partir del primer ejercicio cerrado después del 15 de julio de 2006.

Por ejemplo en la sección 302 se requiere que el CEO y el CFO, trimestralmente: **Confirme** los estados financieros de la empresa, atestiguando su exactitud, asegurando que están establecidos y se mantienen controles internos efectivos, los han auditado previamente, e informen cualquier deficiencia o cambio en los controles internos.

Por otro lado, en la Sección 404 se define la responsabilidad de la administración de establecer y mantener estructuras de control internas y procedimientos adecuados para los reportes financieros. Incluye una evaluación de la efectividad de los mismos.

Cabe destacar el “**nuevo alcance**” que se le da a la responsabilidad de los firmantes, la que a partir de esta ley no sólo se circumscribe a los números contables sino a certificar que los “controles internos son efectivos”. Con este “nuevo alcance”, y en caso de suscitarse los casos de fraudes corporativos del pasado, los firmantes no podrían alegar el desconocimiento de ciertas prácticas contables o problemas del sistema de control interno de las organizaciones.

Por lo expuesto, el organismo supervisor de cada país debería identificar cuáles son las entidades financieras locales que se encuentran obligadas a cumplir con lo dispuesto por las Secciones 302 y 404 de la citada ley, de manera de considerar al momento de evaluar el esquema de administración del riesgo de dichas entidades los reportes y toda otra información elaborada al respecto. Sin duda, que la obligación de cumplir con SOX establece un piso de ambiente de control que instará a dichas entidades financieras a estar mejor posicionadas en materia de risk management que el resto.

En el caso argentino, por ejemplo, actualmente existen 11 entidades que deben cumplir SOX las cuales administran el 72 % y 68 % de los activos y depósitos del sistema financiero privado argentino, respectivamente.

### **b) Basilea II y proceso de risk management**

El Nuevo enfoque aprobado en Basilea II se basa en los siguientes tres pilares:

- ✓ Pilar I: Requerimiento mínimo de capital,
- ✓ Pilar II: Proceso de supervisión bancaria y
- ✓ Pilar III: Disciplina de mercado

**La propuesta se orienta a la aplicación de modelos más sofisticados de medición del riesgo.** De esta manera **se pasa de un enfoque de tipo contable a otro que propicia un manejo dinámico de los riesgos** –por caso, para riesgo de crédito los bancos pueden elegir entre tres métodos alternativos (estandarizado, basado en calificaciones internas básico y avanzado)-, proponiéndose incentivos para que avancen hacia la aplicación del método más avanzado. Adicionalmente se propone un tratamiento explícito de otros tipos de riesgos presentes en la actividad financiera, introduciendo el riesgo operacional, obligando por primera vez a los bancos a aplicar un enfoque riguroso y cuantitativo a fin de controlar y mitigar este tipo de riesgo.

Tal como lo expresa el Comité de Basilea **“el objetivo que persigue la mejora del marco de suficiencia de capital es poner más énfasis en la gestión de riesgo y fomentar mejoras continuas en la capacidad de los bancos para evaluar riesgos.”** Dicho objetivo

***“se traslada a las prácticas supervisoras y a la disciplina de mercado mediante la mejora en la divulgación de la información referida al riesgo y al capital.”***

En Basilea II, las decisiones acerca del riesgo y la suficiencia de capital van más allá de evaluar que el banco mantenga el nivel de capital mínimo requerido; en este sentido **la normativa insta a los organismos supervisores a avanzar hacia un esquema de supervisión más orientado al riesgo.**

Es de interés acotar que aunque Basilea II solo será de obligatorio cumplimiento para los países miembros del G-10, el sistema bancario de América Latina y del mundo en general han manifestado su adhesión a estos procedimientos. Es por ello, que de forma proactiva la banca en general ha considerado a Basilea II en un lineamiento que marca las mejores prácticas en el sector financiero.

Al igual que para SOX, el organismo supervisor de cada país debería identificar cuáles son las entidades financieras locales cuyas casa matrices o entidades controlantes deberán cumplir con Basilea II a partir del 2007, de manera de poder contar con todo el reporting y/o documentación relativa a dicha implementación en lo concerniente a la banca local, que en muchos de los casos dependerá del enfoque finalmente adoptado. Este input será muy valioso al momento de evaluar el esquema de administración de riesgos de las entidades supervisadas.

### **c) Enterprise Risk Management (ERM)**

Si analizamos la evolución del interés de las organizaciones por mejorar la administración de riesgos y su ámbito de control podríamos decir que parte del estudio Control Interno- Marco Conceptual Integrado, realizado por el Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway (COSO) y publicado en 1.992, el cual redefine el control interno, desarrolla un marco conceptual y ofrece herramientas para evaluar y mejorar los controles.

Luego en 1.996 se establece un método comprensivo que delinea ochenta y nueve (89) principios de las mejores prácticas para un eficaz manejo de riesgo dentro de una institución financiera, recogidos en los Principios de Riesgo Generalmente Aceptados (GARP).

Recientemente, en septiembre de 2004, el Comité COSO publicó un nuevo Marco de Gestión Integral de Riesgo “COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, el cual constituye una guía para la gestión de riesgo y está conformado por ocho (8) componentes interrelacionados entre sí, a saber: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo; de esta manera permite lograr los objetivos estratégicos, operacionales, de reporte y cumplimiento de cualquier organización, en todas sus entidades, unidades y áreas funcionales.

La definición que nos da COSO sobre el proceso de administración del riesgo es la siguiente *“...es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y el resto del personal, aplicado en la definición de estrategias y en toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de objetivos de la entidad”.*

COSO plantea un modelo tridimensional que provee criterios para evaluar los controles internos con tres objetivos: efectividad y eficiencia de operaciones, confiabilidad de información financiera y cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables. Los ocho componentes COSO deben ser evaluados desde nivel entidad hasta nivel proceso.

Hace ya mucho tiempo que los responsables de la gestión de riesgos financieros reconocen la importancia estratégica de una apreciación integral de riesgos. Los requisitos regulatorios que ya se mencionaron, la creciente complejidad y diversificación de las instituciones de servicios financieros, la creciente presión en los márgenes y los incómodos escándalos

corporativos impulsan a las entidades financieras adoptar una disciplina de gestión de riesgos a nivel empresa (ERM) dinámica y orientada a procesos.

La gestión de riesgos a nivel empresa (ERM) ayuda a las entidades financieras a computar los riesgos en forma integral a través de los diversos instrumentos, carteras, líneas de negocios y áreas geográficas. Consolidar toda esta información en una vista única les permite no sólo protegerse contra riesgos individuales, sino también identificar de inmediato oportunidades potenciales. En consecuencia, ERM no constituye únicamente una medida de protección sino que puede ayudar a los bancos a incrementar sus ganancias al maximizar el uso del capital de riesgo y administrar en forma activa las carteras de riesgos y ganancias. Y, al hacerlo, ERM simplifica la costosa tarea de elaborar los informes requeridos por las normativas vigentes.

Aunque particularmente la estructura COSO no es específica de la industria financiera algunas entidades han adoptado esta estructura teórica a fin de ajustarla a su propio proceso de gestión de riesgos a nivel empresa.

Aunque los expertos del sector reconocen de forma unánime los beneficios de ERM, el estudio bianual de gestión de riesgos de instituciones bancarias conducido por Deloitte & Touche reveló que ERM continúa siendo un objetivo escurridizo para muchas instituciones. De hecho, menos del 25 % de los encuestados se consideraron capaces de integrar riesgos de cualquiera de las áreas principales de tipo de riesgo, unidad comercial o geográfica.

El principal desafío de lograr ERM radica en la falta de integración de la información y en las infraestructuras aisladas de las instituciones financieras. A menudo las fuentes de información no se interpretan en forma integral. Es sabido que si la tecnología legada y los sistemas core banking son anticuados, la integración de la información a nivel empresa resulta extremadamente costosa y, en ocasiones, prácticamente imposible de alcanzar. La única salida consiste en la optimización de las operaciones y la adopción de arquitecturas de IT a nivel empresaria, puesto que un ingrediente clave para el éxito es la organización en sí, sus procesos y su cultura. Los bancos deben desarrollar este principio más allá del cargo de Director de riesgos y garantizar la expansión de una cultura de riesgos a través de toda la organización.

Finalmente, cabe reiterar que así como la obligación para algunas entidades financieras de cumplir con SOX y Basilea II y/o la adopción de un esquema de ERM por alguna de ellas se traducirá en un mejor posicionamiento en materia de risk management respecto del resto del sistema financiero, lo que redundará seguramente en una mejor calificación por parte del organismo de supervisión y en el mediano/ largo plazo en una ventaja competitiva.

## **6. Conclusión: El desafío para la región es la Creación de una cultura de riesgos como elemento clave**

Según la literatura sobre liderazgo y gerencia, para manejar la incertidumbre y el riesgo en los negocios se requieren ciertas capacidades como ser:

- visión amplia (holística) de negocios
- administrar por procesos o al menos identificarlos
- conocer y aplicar las técnicas de administración de riesgos (u obtener el asesoramiento)
- **implantar una cultura de prevención y de administración de riesgos**

El “gran reto” es la creación de una sólida cultura de riesgo y control, que fluya desde el directorio, la alta gerencia, hasta el resto de los niveles de cargo en la organización.

Como definición general, la cultura de riesgo es el conjunto de actitudes compartidas, valores y prácticas que caracterizan cómo la entidad enfrenta el riesgo en el “día a día”, como un valor en si mismo, sin que sea necesario que emerja de una norma. La cultura de control implica cómo son vistos colectivamente los controles para mitigar los riesgos. La falta de

interés de la Dirección y la Gerencia en propiciar un clima que promueva la integridad, valores corporativos y un claro entendimiento del riesgo, puede llevar a un deterioro significativo en la creación de cambios culturales necesarios para cumplir con regulaciones y estándares locales e internacionales, tales como la Ley Sarbanes - Oxley, Enterprise Risk Management (COSO-ERM) y Basilea II, y en definitiva para lograr un entorno de administración de los riesgos que acompañe el desarrollo del sistema financiero

Para desarrollar una cultura del riesgo, los bancos necesitan un proceso formal a nivel corporativo que les permita analizar el nivel de riesgo. Este proceso debería permitirle a cada unidad de negocio desarrollar su propio perfil de riesgo, que sea luego complementado por el centro corporativo. Este tipo de análisis es una forma de asegurarse que todos los niveles gerenciales comprendan los aspectos principales del riesgo y la forma en que deben abordarlos. Elaborar un mapa de riesgo mensual, incorporar indicadores de desempeño como ser “riesgo ajustado por desempeño” (además de los tradicionales utilidad neta, utilidad por acción o expectativas de crecimiento de los mercados) servirían para definir un proceso formal de análisis de riesgo.

Las entidades también deben ofrecer educación y capacitación en gestión del riesgo y establecer incentivos eficaces que planteen las decisiones correctas sobre riesgo-retorno como una prioridad. Debería reconocerse y premiarse la conducta positiva del riesgo y deberían imponerse sanciones concretas a quienes no cumplan con los procesos y las políticas del riesgo.

Si un programa de gestión del riesgo adecuado, es posible que las entidades financieras asuman involuntariamente niveles de riesgo que las dejen vulnerables frente al próximo evento de riesgo que deban afrontar. Por el contrario, también podría darse el caso de que implementen estrategias “imprudentemente conservadoras”, desperdiando interesantes oportunidades que serán aprovechadas por la competencia.

En ese sentido, los reguladores bancarios a modo de propiciar “una cultura de riesgo” en sus supervisados deberían emitir normas para una *“adecuada administración integral de los riesgos”* que tengan por objeto establecer los lineamientos básicos que tienen que observar las entidades financieras en la implementación de un proceso integral de gestión de riesgos en el sector bancario. Esta debiera ser parte importante de las “Acciones correctivas” adoptadas por los organismos de supervisión luego del análisis del nuevo Principio N° 7 de los “Core Principles” sugerido precedentemente.

Bajo ese nuevo entorno normativo, las entidades -sobretodo aquellas que no deban cumplir con las exigencias de Basilea II y SOX o hayan optado por ERM- se verán en la necesidad de desarrollar estructuras organizativas, así como políticas, procedimientos, metodologías y herramientas (cuantitativas y cualitativas) que permitan identificar, medir, monitorear y mitigar claramente los diferentes tipos de riesgos a los cuales están expuestas.

Finalmente, cabe destacar que más allá de exigir al sistema bancario una adecuada administración de los riesgos, el desafío para los supervisores es instaurar y/o desarrollar una cultura de risk management en el cuerpo de inspectores de cada organismo, lo que no se garantiza con la sola adopción de un modelo de supervisión con enfoque a riesgos, ni con el cambio de algunas leyes, normas y procedimientos para cumplir con el Core Principle N° 7. **En esta cuestión, la educación y capacitación de los inspectores cumplen un rol fundamental y es por ello que los programas de capacitación de cada organismo, en particular, y el Programa de Capacitación Continental de ASBA (PCC), desde una perspectiva más general, podrían incorporar actividades que propicien “la transición hacia la adopción de una cultura de risk management en toda la comunidad supervisora”.**

## **7. Referencias Bibliográficas**

- Core Principles for Effective Banking Supervision, Consultative Document, Basel Committee on Banking Supervision, Junio 2006
- Core Principles Methodology, Consultative Document, Basel Committee on Banking Supervision, Junio 2006
- Risk Management in Banking, Joel Bessis, John Wiley & Sons, 1998
- 2004 Global Risk Management Survey – Deloitte
- Ley Sarbanes – Oxley (SOX), Italo Lombardi, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias de Argentina, 2006
- Enterprise Risk Management Framework, COSO ([www.erm.coso.org](http://www.erm.coso.org))
- Analyzing Banking Risk, Van Greuning y Brajovic Bratanovic, The World Bank, 2000
- Risk Management, A Practical Guide, RiskMetrics Group, 1999 ([www.riskmetrics.com](http://www.riskmetrics.com))
- Conviviendo con el riesgo, The McKinsey Quarterly 2003, number 4
- Administración de riesgos en Instituciones Financieras, Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers, Agosto 2005
- Retos en la administración integral de riesgos en Instituciones Financieras, Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers, septiembre 2005
- FinacleConnect, nov 2005 - enero 2006, Vol 1. Nro 4 ("Cómo crear una empresa Libre de Riesgos" y "Utilizando la tecnología para administrar riesgos").
- Riesgos: Modelos de Manejo y Medición. La experiencia del Banco del Desarrollo (Chile), Eduardo Ojeda, Abril 2004
- Seminario sobre "Análisis de Riesgo de Mercado", División Bancaria Supervisión y Regulación, Federal Reserve System – ASBA.
- Seminario "Fundamentos de la gestión del riesgo de tasa de interés", Federal Reserve System – ASBA.
- Seminario "Administración de Riesgos y Controles Internos", Federal Reserve System – ASBA.
- Administración de Riesgos Corporativos y Planes de Continuidad de Negocios, Jorge Escalera Alcázar, Presidente de Risk and Insurance Management Society, Inc., Octubre 2005
- Basilea II: Hacia un nuevo esquema de medición de riesgos, Rubén Marasca, María Figueroa, Darío Stefanelli y Ana María Indri, Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias de Argentina, Diciembre 2003