



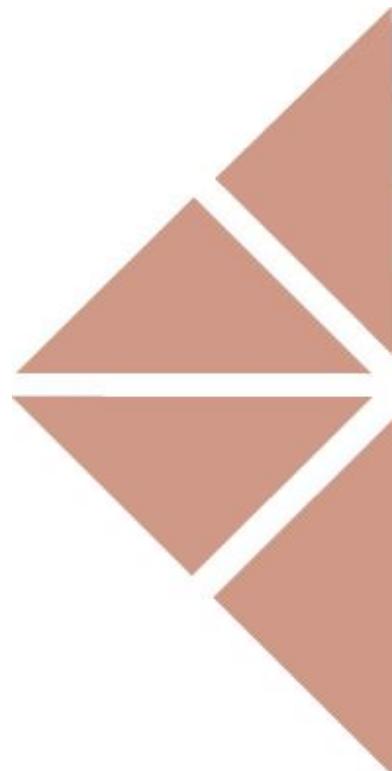
**SIGRIF**

Sistema Integrado para la  
Gestión del Riesgo Financiero

# Gestión Integrada de Riesgos

José Patricio Moreno Loor

Noviembre 2008



### **Valor Agregado Institucional**

El primer objetivo del Sistema Integrado para la Gestión de Riesgos Financieros SIGRIF es el de asegurar la utilidad práctica del sistema de gestión integrada de riesgos. Por ello proponemos que al interior de las instituciones financieras se destaque y refuerce el hecho de que la función de riesgos tiene una importancia vital en la organización desde un punto de vista estratégico en la toma de decisiones y que la adecuada aplicación del SIGRIF debe ser un elemento generador de valor en la organización.

Suele existir la percepción de que la adopción de prácticas de gestión de riesgos es un proceso complejo, posiblemente costoso, un peso administrativo adicional, la imposición de la autoridad de supervisión e, incluso, que es tan sólo una moda. Nada está más lejos de la verdad. Lo cierto es que a medida que se implementan los procesos de gestión de riesgos, la institución financiera se vuelve sustancialmente más eficaz y puede utilizar de manera más eficiente su capital. Además por este medio se asegura que la institución no se debilite o se vuelva más frágil.

El resultado es un negocio más ágil, eficiente y rentable. No es por casualidad que aquellas instituciones bancarias que lideran mundialmente la industria, están completamente comprometidas con una administración integral de riesgos y continúan perfeccionando la tecnología para hacerlo. De hecho, de la observación que se puede realizar del desempeño, resultados y transparencia que tienen las organizaciones que aplican y utilizan herramientas de gestión de riesgos, es evidente que gozan de una ventaja competitiva en sus mercados y que aquellas instituciones en las que estas prácticas no han sido debidamente aplicadas suelen enfrentar dificultades de diversa índole, más temprano que tarde.

En nuestra visión sobre la importancia de la gestión de riesgos solemos comparar su gestión con la operación de una aeronave. Pilotear un avión y pilotear un banco comparten algunas similitudes. En ambos casos se requiere un plan de vuelo, conocer de dónde se parte y a dónde se quiere llegar, conocer los riesgos del entorno y de posibles eventos que puedan ocurrir, disponer de instrumentos que provean de información precisa y de tecnología confiable y probada. Al final del día, si las labores se ejecutan correctamente, en ambos casos se habrá cumplido con el objetivo de una manera eficiente y eficaz.

Así como el construir y aprender a navegar un avión toma tiempo y es un proyecto de mediano plazo, el implementar una gestión integral de riesgos es un proyecto que requiere implementarse paulatinamente. Ofrecemos a nuestros clientes el acompañamiento en la aproximación a Basilea II y a las mejores prácticas internacionales.

Para ello proponemos empezar conjuntamente con el diseño de un plan ordenado, práctico y efectivo que no sólo dé cumplimiento a las regulaciones expedidas a nivel nacional, sino que marque el camino a seguir para un futuro promisorio y que abarque todos los elementos que se

definen en el SIGRIF. Luego de dicha planificación habrá que ponerse manos a la obra, empezando por implementar soluciones prácticas y de fácil incorporación, de forma ordenada, acorde al tamaño, complejidad y particularidades de su organización, para dejar así sentadas las bases para un sólido crecimiento de la unidad de gestión de riesgos.

### **¿Software? Por Supuesto, pero ¿Para Qué?**

Es muy común que el primer elemento que se busca dar atención dentro de una organización para establecer una práctica de gestión de riesgos es el programa informático (software), lo que no es de sorprender toda vez que el origen de las nuevas tendencias de gestión de riesgos, que fueron impulsadas por las propias instituciones financieras globales, se basan en la explotación de las bondades que ofrece el poder almacenar información individualizada para realizar análisis y estudios computacionales complejos, lo que sencillamente era imposible hace una década.

La lógica que está detrás de estas nuevas tendencias es el poder aprender del pasado o, en ausencia de suficiente información, modelar “educadamente” el futuro para evaluar los riesgos a fin de mitigarlos mejorando la adopción de decisiones y definición de estrategias.

A pesar de lo anotado, en la práctica, lo substancial al momento de establecer una práctica de gestión integral de riesgos son los datos. La calidad, integridad, oportunidad y suficiencia de información es una condición necesaria de éxito en el establecimiento de prácticas basadas en riesgos. Al considerar la utilidad de un modelo, es común la frase en inglés “garbage in, garbage out” que significa “entra basura y sale basura”. Esto quiere decir que aún cuando se disponga de recursos para adquirir la tecnología más avanzada, si no existe información confiable los resultados tampoco van a ser confiables. Usando la analogía de pilotear un avión, es preferible hacerlo sin los instrumentos de navegación que guiándose con información incorrecta en los mismos.

El software no hace más que utilizar ordenadamente la información de entrada (la materia prima) para procesar reportes de información e indicadores, aplicando el conjunto de teorías y de técnicas que existen y que se vienen perfeccionando constantemente sobre esta materia. La tecnología o, en otras palabras, el conocimiento que está detrás de los sistemas informáticos, debe ser dominada de forma amplia por la institución. No caben “cajas negras” de procesamiento de datos en una institución que se precie de realizar una gestión de riesgos sobre la base de las mejores prácticas. La tecnología (la aplicación del conocimiento) debe, además, ser probada y reevaluada en forma rutinaria utilizando para el efecto prácticas conocidas como “stress testing” y “back testing”

Para nosotros la fachada de los sistemas informáticos es un tema secundario, lo importante está en los dispositivos de almacenamiento y en los motores de cálculo que tengan las herramientas tecnológicas. Tanto lo uno como lo otro pueden tener origen en herramientas que nosotros hayamos diseñado o no. Por esta razón, nuestro enfoque metodológico si bien se basa en la utilización e implementación de herramientas propias, no impone ningún tipo de restricción para

el uso e implementación de herramientas de la propia institución o de terceros. Para identificar la mejor opción en este aspecto, en nuestro criterio, cada entidad debe tomar en cuenta factores como su capacidad interna de programación y desarrollo, su capacidad económica para adquirir una herramienta, su segmento de negocio, su tamaño y su complejidad de operaciones, entre otros.

Un sistema de información gerencial centralizado sobre riesgos permitirá a las instituciones contar con la información procesada de forma expedita para la toma de decisiones, la que debería poderse obtener y presentar en formatos flexibles y amigables, sobre todo, como se verá más adelante, para el uso en las instancias de gobierno corporativo.

Por ello, el desarrollo de manuales de gestión de riesgos que sean prácticos, aplicables, completos y flexibles es también un elemento básico del SIGRIF. En estos manuales se deben detallar el origen y el tratamiento de los datos (dispositivos de almacenamiento), una descripción de las metodologías (motores de procesamiento), así como los reportes e indicadores que se generen (sistema de información gerencial).

Se destaca entonces la importancia de un sistema integrado: datos, procesos de cálculo, reportes, organización y gobierno; y como se verá más adelante límites, conocimiento, políticas y procedimientos.

### **Participación del Gobierno Corporativo: Límites y "Apetito al Riesgo"**

Tanto en las recomendaciones del Comité de Basilea como en la gran mayoría de normas y leyes en el mundo, la responsabilidad de la gestión de riesgos no es de los órganos administrativos sino de los órganos directivos. Esto quiere decir que la alta dirección debe tener conocimiento y compromiso de las prácticas integrales de riesgos.

La esencia de un modelo de gestión integral basado en riesgo implica que la visión, misión, objetivos y metas de la entidad se compadezcan con el perfil de riesgo propio de la misma, tomando en consideración las particularidades de su entorno. Los modelos aplicados no son más que la formalización cuantificada de los riesgos que la entidad desea asumir en sus actividades y en el mercado donde actúa. El desafío para la alta dirección de una entidad financiera es lograr aquello con una relación de costo/beneficio atractiva y hacerlo creando una cultura institucional.

En virtud de que uno de los elementos trascendentales para la gestión de riesgos es la fijación de límites y el establecimiento de políticas, a la dirección de cada entidad financiera le compete y corresponde comprender el perfil de apetito al riesgo que tienen los accionistas o socios de la entidad para poder, de esta manera, fijar los límites y establecer las políticas sobre las cuales se regirán las operaciones de la institución.

Nuestra propuesta al respecto es involucrar y asignar claramente una participación activa a las instancias de gobierno corporativo. En la medida en que los órganos de dirección estén informados del alcance, las metodologías, las herramientas, los reportes, los indicadores, etc., utilizados en la gestión de riesgos, las organizaciones pueden explotar de mejor manera sus oportunidades, generar mejores resultados, mitigar los riesgos e interrelacionarse con transparencia con el mercado (clientes, depositantes, inversionistas, etc.) y con las autoridades de supervisión.

### **Estructura: Perfiles, Destrezas y Funciones**

Al igual que para llevar a buen destino a un avión no es suficiente tener una buena aeronave — pues se requiere de ingenieros de vuelo, pilotos experimentados y preparados, y un equipo de profesionales capacitados que apoyen en el mantenimiento y en proporcionar instrucciones desde la torre de control— para llevar a buen destino a una entidad financiera se requiere de un equipo humano capacitado y preparado.

Es fundamental que las funciones, responsabilidades de cada miembro del equipo sean claras y bien conocidas, incluso de aquellas personas que están en las áreas comerciales. Se requiere de un equipo de profesionales preparado que administre el SIGRIF en el marco de una estructura organizacional formal, efectiva y eficiente.

### **Manuales: Una Plataforma para la Gestión Integral**

Como se puede deducir de lo expuesto en las secciones anteriores, en nuestra visión de la gestión integral de riesgos existen varios componentes de un sistema integrado de gestión de riesgos, los mismos que están interrelacionados entre sí.

Para plasmarlos coherentemente y de forma cohesionada hemos desarrollado una herramienta informática en plataforma de Internet mediante la cual se desarrollan los manuales de riesgos. Esta herramienta permite que se pueda trabajar de forma remota en su creación mediante un esquema flexible e interactivo entre los consultores y el cliente que permite aprovechar el conocimiento especializado de varios expertos ubicados en distintos lugares, facilitando así el desarrollo de manuales robustos que se adecuen a la realidad institucional y que se conviertan en una plataforma valiosa para la gestión integral de riesgos de la institución.

Éste es un elemento diferenciador y de valor agregado para el cliente en su empeño por establecer una gestión integral de riesgos. Para que esta herramienta sea utilizada efectiva y eficientemente es necesario que las áreas de riesgos, operaciones y negocios interactúen, ofreciendo sus recomendaciones, sugerencias y comentarios, a fin de validar su contenido, obtener compromiso y crear conciencia de su utilidad e importancia.