

Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.

Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997

LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION DE RIESGOS

GESTIÓN BANCARIA Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Presentación por

SR. ALDO BRIONES L.
ERICK FANKHANEL F.
FINANCIERA CONDELL - CHILE

en la

II CONFERENCIA SOBRE SUPERVISION FINANCIERA

.

Guatemala
22 de Agosto de 1997

II CONFERENCIA SOBRE SUPERVISIÓN FINANCIERA - GUATEMALA

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

EXPOSICIÓN : GESTIÓN BANCARIA Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

**RELATOR : SR. ALDO BRIONES L.
GERENTE DIVISIÓN RIESGO
FINANCIERA CONDELL - CHILE**

FECHA : AGOSTO, 1997

Temario

Introducción

Características de una Gestión Eficaz

Estrategias para enfrentar el cambio

Conclusiones

Deseo agradecer la cordial invitación que me hiciera el Sr. Superintendente de Bancos de Guatemala, Sr. Roberto Gutiérrez N., para exponer el tema de Gestión Bancaria y Administración de Riesgos en el marco de la II Conferencia sobre Supervisión Financiera, aspecto que me honra y permite compartir y aprender con ustedes sobre esta interesante materia.

Aprovecho por intermedio del Sr. Superintendente de saludar y felicitar a los miembros de la Superintendencia de Bancos en su aniversario.

Comentando en Chile esta agradable visita me reuní con el Sr. Carlos Valdivieso, actual Contralor General del O'Higgins Central Hispanoamericano S.A. y Presidente del CLAIN de FELABAN, del cual soy portador de calurosos saludos para esta asamblea.

El me ha pedido que aproveche esta importante oportunidad y auditorio para promover los Objetivos del CLAIN, Comité Latinoamericano de Auditores Bancarios, dependiente de FELABAN - Federación Latinoamericana de Bancos, y les participe de algunas de las materias principales a que está abocado el referido comité.

En complemento, me ha entregado un valioso material de apoyo que he solicitado repartir entre ustedes, referente al Modelo C.O.S.O. de Control

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

Interno, material que calza perfectamente con los propósitos de mi exposición., así como algunas conclusiones de la II Encuesta Latinoamericana de Contralorías Internas.

El CLAIN tiene por objeto principal “ **colaborar en la actualización y tecnificación de los sistemas de control interno y evaluación de riesgo de las instituciones bancarias Latinoamericanas**”.

Como podrán apreciar, su objetivo está perfectamente correlacionado con el propósito de esta II Conferencia sobre Supervisión Financiera., temario en el cual he podido apreciar que incluye materias que son de preocupación de este comité especializado.

En los anexos podrán encontrar una copia del material entregado por el Presidente del CLAIN para su divulgación.

En la exposición aprovecharé de mencionar algunos casos en que los preceptos del documento del CLAIN se están dando en Chile.

Esperando haber promocionado convenientemente los propósitos del CLAIN e instándolos a cooperar y trabajar en ese Comité, paso al tema principal.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

INTRODUCCIÓN

El tema de la **Administración de Riesgos en la Gestión Bancaria** es - desde hace algunos años - materia de importantes discusiones a nivel de congresos y publicaciones técnicas.

En Abril de 1996 el tema fue motivo de análisis en el discurso inaugural del Sr. Hernán Somerville, Presidente de la Asociación de Bancos de Chile, en la conferencia internacional sobre el Rol de los Auditores Externos realizada en julio del año pasado en República Dominicana.

En junio de este año se realizó el II Congreso Latinoamericano de Auditorías Internas en Lima-Perú, donde gran parte de las exposiciones se basaron en los actuales Modelos de Control, tales como el C.O.S.O., COBIT, R.A.R.O.C., CAMEL, C.O.C.O. y otros. Cada uno de estos modelos requiere de conferencias dedicadas para su adecuada exposición y comprensión.

En los próximos días se inicia en Bogotá-Colombia, un congreso de SupraAuditorías, donde estos modelos y otras técnicas de determinación, evaluación y control de riesgos son los elementos principales de tal encuentro.

En el año 1982, en la misma ciudad de Bogotá se realizó el I Congreso de Auditores Computacionales, donde el Dr. Javier F. Kuong expuso sobre su metodología para la Determinación y Evaluación de Riesgos, que era aplicable a cualquier área o tema. Sus bases y opciones técnicas aún se mantienen vigentes y se reconocen hoy en los modelos de determinación y evaluación de riesgos que se han mencionado.

Hoy, el mismo autor, bajo el auspicio de la Fundación de Auditoría y Control de los Sistemas de Información de los E.E.U.U. nos provee del modelo COBIT (Objetivos de Control para Tecnologías de Información), que integra y complementa la visión de varios modelos hacia el ambiente informático.

Durante todos estos años se ha avanzado extraordinariamente en las tecnologías informáticas que definitivamente han podido hacer factible la aplicación de técnicas de determinación y evaluación de riesgos y modelos de control, ya que - en general - implican administrar complicadas funciones estadísticas y financieras y una importante masividad de datos. Los denominados “sistemas expertos” también han llegado a cooperar en la factibilidad de implementar estas técnicas y modelos.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

Desde el punto de vista de la administración de los riesgos, los modelos anteriormente comentados han venido a apoyar y estructurar la forma como los supervisores pueden planificar, dirigir, y controlar efectivamente sus objetivos y políticas de riesgo.

Son variadas las alternativas de Modelos de Control y de Técnicas de determinación y evaluación de riesgos, siendo un desafío de las Contralorías y de los propios Organismos de Supervisión el seleccionar y aplicar lo más conveniente.

El mismo CLAIN promueve la adopción del Modelo C.O.S.O. a nivel de la Banca Latinoamericana, y a futuro el COBIT como modelo para los riesgos tecnológicos.

Las Superintendencias de algunos países de nuestra América han ido adoptando a su vez el Modelo CAMEL para su supervisión. Otras algunos modelos derivados, ajustados a la realidad de cada país.

Los acuerdos de Basilea también propician la adopción de modelos para la adecuada administración de riesgos en las Instituciones Bancarias, de tal forma que estén continuamente cumpliendo sus márgenes y directrices.

Las empresas o comités de Clasificación de Riesgos existentes en algunos países también poseen modelos para su delicada tarea de calificar a las empresas y sus instrumentos de deuda, modelos que se asemejan a los utilizados por los Organismos de Supervisión de la Banca.

CARACTERÍSTICAS DE UNA GESTION EFICAZ

Para precisar cuales son las características de una Gestión Eficaz en la Administración de Riesgos en el ambiente bancario - o en cualquier área - necesariamente debemos referirnos a que entendemos por Administrar el Riesgo.

Si consideramos que **Riesgo es la probabilidad que ocurra determinado evento que puede tener efectos negativos para la institución**, entonces su “administración eficaz” debiera incluir :

**- identificar cuales son los eventos negativos
 (“amenazas”, “vulnerabilidades”)**

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

- *determinar su “probabilidad” de ocurrencia*
- *determinar su “materialidad” o impacto en la institución*
- *determinar el grado de “exposición” de la amenaza*

Existiendo lo anterior, debemos agregar además - como elemento central - aquellas acciones de administración que permitan, ya sea :

- *reducir la probabilidad de ocurrencia - “controles preventivos”*
- *reducir la pérdida o impacto - “controles correctivos” - “cobertura de riesgos”*

Todo lo anterior en un contexto de “eficiencia” en términos de enfocar los recursos hacia aquellos riesgos más probables y de mayor materialidad para la empresa, o sea, los de mayor exposición.

Esta definición, que seguramente podrá encontrarse en múltiples publicaciones, toma su real valor cuando se pretende implementar en nuestras instituciones.

En la práctica, nos encontramos ocupando el mayor tiempo y recursos en “corregir” o “mitigar” los impactos ya generados por eventos negativos. También, al no existir una “priorización” de los riesgos a evaluar, se analizan y auditan áreas y procesos sin mayor relevancia, pero “necesarias hoy”.

Esto es, nuestra mayor preocupación está en resolver las contingencias de la institución y no en el tratamiento planificado y sistemático de los riesgos.

Invito a revisar el material entregado sobre la II Encuesta Latinoamericana de Auditorías Internas, donde podrán apreciar la magnitud de esta realidad.

Por otro lado, la inmensa variedad de eventos negativos o amenazas a que está expuesta la banca, tanto por situaciones externas como internas, hacen que la capacidad de acción y reacción de los organismos de supervisión y control internos se vean usualmente sobrepasados.

Entre la diversidad de riesgos en la banca podemos distinguir , a modo de ejemplo :

- Condiciones internas y externas de mercados globales (tasas, monedas, inflación, estabilidad política)
 - Variedad y complejidad de instrumentos financieros
 - Condiciones normativas cambiantes
 - Sofisticadas y variadas tecnologías en el mercado
-

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

- Profesionalización del personal (rotación, costos, manejo de “situaciones”)
- Extensión de la banca tradicional a otros mercados y productos (seguros, leasing, securitización)
- Creciente cobertura geográfica local e internacional (inversiones en el exterior)
- Mercados complejos (productos, asignación de recursos, rentabilidad)

Para mayor precisión, se ha incorporado en anexo una lista de los riesgos típicos a que está expuesta una institución financiera, tomada de una exposición de representantes de Coopers & Lybrand en la conferencia del CLAIN de Lima - Perú .

Con menor o mayor grado, la realidad nos hace adelantar que la mayoría de las instituciones bancarias han sido “deficientes” en la administración de sus riesgos, debiendo enfocar el tema desde una nueva perspectiva.

Entonces, ¿Cómo podemos tener una gestión eficaz en la administración de riesgos?

ELEMENTOS DE UNA GESTIÓN EFICAZ

Los elementos que permiten caracterizar una gestión eficaz del riesgo en la banca son, a mi modo de ver :

- 1- Existencia de un Sistema Externo de Supervisión formal y desarrollado**
- 2- Definición de la Función de Administración de Riesgo**
- 3- Adopción de un Modelo de Control y uso de Técnicas de Medición de riesgo**
- 4- Existencia de mecanismos de Supervisión Asociativa y Autoregulación Interna**
- 5- Uso intensivo de Tecnología**
- 6- Personal Calificado**
- 7- Disponibilidad y calidad de la información**

Analicemos cada uno de estos elementos.

1. SISTEMA EXTERNO DE SUPERVISIÓN

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

Sin duda un sistema de supervisión externo formal y desarrollado apoyará a la propia banca en la identificación y evaluación de sus riesgos.

En el caso de Chile, tanto la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, como las firmas de Auditores Externos y las empresas Clasificadoras de Riesgo están permanentemente relevando los riesgos de las instituciones, cada una desde sus propias perspectivas.

De hecho, la Superintendencia está empleando en los últimos años un modelo de Evaluación de las instituciones similar al CAMEL, que podría resumirse en la sigla CAR (Capital, Administración, Riesgos). Sus evaluaciones están enfocados a evaluar :

- Suficiencia del capital de los bancos (Basilea, cobertura patrimonial)
- Calidad de su Administración (profesionalismo, planes estratégicos)
- Riesgo principales del negocio (cartera, tecnología, liquidez, estructura ingresos y gastos, etc).

En Chile, la actual evaluación de la Superintendencia del proceso de evaluación y control del riesgo crediticio resulta en una calificación que puede ser Categoría I, II, o III. Cada categoría tiene implicancias directas sobre el manejo de provisiones de la cartera de colocaciones que puede hacer la institución.. La nueva ley de bancos que se discute en el país incluye la calificación de la Gestión de la administración, lo que dará mayor información a la banca y al mercado.

Las firmas de Auditoría Externa han incorporado a su clásica visión de riesgo operativo, una visión más “amplia” del riesgo de la institución, especialmente en la evaluación de sus activos (cartera de colocaciones) y en los factores tecnológicos. También han estado “perfeccionando” sus notas a los Estados Financieros, a objeto de hacer más visible los riesgos de las instituciones.

Los Clasificadores de Riesgo basan sus opiniones en un análisis detallado de la Solvencia de la empresa y los instrumentos que emite. Sus modelos de evaluación de solvencia incluyen análisis técnicos y subjetivos sobre :

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

- Adecuación del capital
- Estabilidad financiera
- Administración crediticia
- Administración gerencial y propiedad
- Posición y trayectoria de la empresa
- Perspectivas y proyecciones

La evaluación resulta en una calificación estándar que puede ir desde “AAA” a “E”, con algunas subclasificaciones. A su vez, la evaluación de los instrumentos incluyen aspectos de resguardos y garantías específicas, que pudieran aportar una clasificación diferente que la mera solvencia. En el caso de las acciones, se mide la estabilidad de la rentabilidad, la volatilidad de los retornos, liquidez de la acción, y otros factores de mercado. (Fuente Feller & Rate Clasificadores)

Los ítemes de evaluación de los organismos de supervisión son muy semejantes, y si se analizan en detalle los modelos de evaluación utilizados, se podrá concluir que estos organismos tienen mucho más en común de lo que imaginan. Adicionalmente, y en forma obvia, todos estos organismo “informan” al público sus resultados, dándole la necesaria transparencia al mercado.

De hecho, uno de los objetivos marginales del CLAIN al incentivar la Supervisión Asociativa es poder efectuar “ahorros” en materias de supervisión, tanto vía la posible utilización de la información que cada entidad fiscalizadora haga de los resultados de las otras, como de los recursos internos de los bancos destinados a satisfacer estas continuas evaluaciones.

Como podrá observarse, el primer pilar para una efectiva Administración de Riesgos lo constituye la existencia y calidad del trabajo de organismos de supervisión externos, los que están determinando y evaluando continuamente los principales riesgos de la banca.

Este sistema externo de supervisión induce a las instituciones a “prevenir” cualquier riesgo de inadecuada calificación, generando en su interior funciones que satisfagan estas revisiones.

Por otro lado, resulta claro que es una responsabilidad de las Auditorías Internas aprovechar el trabajo de estos organismos externos y hacer uso de sus resultados.

2. IMPLEMENTACIÓN DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

¿Quién debe tener la responsabilidad de administrar los riesgos en una institución financiera?

Pareciera lógico pensar que debe ser la propia Auditoría Interna, en una visión más amplia de su tradicional función de evaluar el funcionamiento de l sistema de control interno, la encargada de administrar los riesgos de la institución .

No obstante, debe reconocerse que tal función debe ser - aunque parezca académico - responsabilidad de toda la organización. En este contexto, cada banco debe establecer en sus líneas las estructuras que permitan implementar esta función.

La estructuración de un Comité de Riesgos a nivel superior es una de las alternativas más eficientes para lograr una adecuada administración. La función del Comité será, en esencia :

- Formalizar y difundir los objetivos y políticas de riesgo de la institución
- Definir las estrategias de administración de riesgo
- Priorizar la evaluación de riesgos
- Evaluar las necesidades de estructuras y recursos
- Asignar responsabilidades a las gerencias en materias de riesgo
- Monitorear el riesgo agregado de la institución

Su implementación logrará consolidar los siguientes elementos claves para el éxito :

- Apoyo irrestricto del Directorio
- Involucramiento de las más altas gerencias
- Disposición de recursos
- Independencia en su acción

Un representante del Directorio, el Gerente General, y el responsable de la Auditoría Interna deben ser parte integrante de este comité. Los gerentes de las áreas más relevantes le agregan la visión de los riesgos específicos del negocio.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

El Comité debe trabajar estrechamente con los supervisores externos, ya sea la Superintendencia de Bancos, los Auditores Externos, o los Clasificadores de Riesgo. El contacto periódico con estos estamentos dará una visión más exacta de los riesgos de la institución.

La Auditoría Interna se debe constituir en el brazo “ejecutivo” de este comité, velando por que sus objetivos, políticas, y estrategias sean cumplidas dentro de la organización. A mi modo de ver, este comité debiera reemplazar en el tiempo al Comité de Auditoría que hoy puede existir en las instituciones financieras.

Así, la definición e implementación de este Comité dentro de la institución financiera pasa a ser el segundo elemento que caracteriza a una gestión eficaz en la administración de los riesgos.

3. ADOPCION DE UN MODELO DE CONTROL Y USO DE TÉCNICAS DE MEDICION DE RIESGO

Anticipamos que uno de los actuales problemas que enfrentan los organismos supervisores es el seleccionar el modelo adecuado de control a implementar en sus organizaciones. A ello debe agregarse la selección de las técnicas de evaluación de riesgos por cada ítem, área, o proceso de la institución.

Independiente de la decisión, la adopción de un modelo aumenta la posibilidad de encarar el problema de la administración de riesgos en forma planificada y reduce la necesidad del trabajo “contingente”.

Se ha mencionado que el CLAIN promueve la adopción del Modelo C.O.S.O. para el control interno de la instituciones financieras. Detalles de este modelo podrán encontrar en la literatura que fue distribuida junto con esta exposición y que gentilmente me aportara el Presidente del referido Comité.

En lo esencial, si se adopta - por ejemplo - el modelo C.O.S.O. como parte de la estrategia de la empresa, permitirá ir implementando los objetivos y políticas de administración de riesgo del banco, ya que los principios del modelo son “acomodables” a cualquier institución. Es probable que algunas de las acciones que requiere este modelo ya estén definidas e implementadas en sus organizaciones, pero fuera del contexto integrador que proporciona C.O.S.O.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

Este modelo particular considera los siguientes elementos :

- Definición de un entorno de control
- Sistemas de medición de los riesgos
- Sistemas de control de actividades
- Sistemas de monitoreo de los riesgos
- Sistemas de comunicación
- Sistemas de información

Como podrán apreciar, incluye los elementos y actividades que se han reconocido al inicio como parte importante de un buen sistema de administración de riesgos.

Todos los modelo incluyen directrices para que la institución evalúe adecuadamente sus riesgos (sistemas de medición de los riesgos). Este tema nos lleva directamente a buscar las técnicas que utilizaremos para estas mediciones. En Auditoría, para enfoques principalmente operacionales, se están utilizando técnicas basadas en matrices de riesgos, que ponderan la frecuencia de los posibles eventos negativos por su materialidad, generando un indicador de exposición por ítem. A su vez, estas matrices incorporan el riesgo agregado del área o proceso dentro del cual se inserta el ítem específico, generando un indicador mayor de riesgo, para llegar finalmente a un indicador corporativo del riesgo de la institución.

En algunas áreas como de Inversiones y manejo de Portfolios, se utilizan sofisticados métodos basados en el Valor del Activo Corregido por el Riesgo (VAR, RAROC), que pretende valorizar el valor real de ganancia-pérdida de los instrumentos cuando se incorporan otros factores que la mera tasa de descuento (vg. inflación, tasa de cambio, precios de valores relacionados).

En el ambiente Informático, y especialmente para la determinación del riesgo de continuidad operacional, se emplean los clásicos modelos de simulación de fallas, basados en análisis estadísticos (ej. MonteCarlo).

En general, la gran dificultad para utilizar cualquiera de estas técnicas es disponer de la información histórica que permita incorporar un “comportamiento” o “tendencia” esperada para cada uno de los eventos que se reconocen como negativos, aspecto que refuerza la necesidad de información dentro de la organización.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

Tanto el uso de los modelos como técnicas para la evaluación de riesgos constituyen otro de los elementos de una gestión eficaz.

4. MECANISMOS DE SUPERVISIÓN ASOCIATIVA Y AUTORREGULACIÓN INTERNA

Tanto los conceptos de Supervisión Asociativa como de Autoregulación están siendo aplicados en la banca en muchos países del área, pero desde una perspectiva sólo externa .

El primero - de supervisión asociativa - se hace realidad con reuniones frecuentes entre la Superintendencia, representantes de los Auditores Externos, y representantes del comité de Auditores Internos Bancarios, analizando materias que impactan o impactarán en las instituciones financieras.

La Autorregulación de la banca es un concepto en desarrollo en Chile, donde el organismo fiscalizador ha ido generando el ambiente normativo para que las propias instituciones administren sus riesgos, especialmente en áreas como provisión sobre la cartera de colocaciones. Se prevee que, con la nueva ley de bancos, este concepto será enfatizado. Obviamente la Superintendencia tendrá sus propios estándares para calificar la calidad de la autorregulación ejercida por la institución , disponiendo de mecanismos que apoyen la adopción de medidas por parte de las mismas, tales como acceso limitado a determinados campos de negocio o la presentación de planes de acción específicos para resolver el riesgo evaluado.

Estos dos conceptos, **aplicados al ámbito interno**, son otro de los elementos necesarios para una gestión eficaz en la administración del riesgo.

Supervisión Asociativa Interna

La supervisión asociativa interna tiene directa relación con el funcionamiento del Comité de Riesgo, al reunir los intereses y visiones tanto de los accionistas del banco, a través del representante del Directorio, como de la Administración, mediante su propio Gerente General, Gerentes de línea y la Contraloría o Auditoría Interna. Adicionalmente, se integran las visiones de los invitados

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

externos, como pueden ser los Auditores Externos, Clasificadores de Riesgo, y la misma Superintendencia.

La participación y asociación de estos estamentos en la generación de los objetivos, políticas, estrategias, y monitoreo de los riesgos estratégicos, hacen que la Administración de los mismos se potencie en toda la organización.

Autoregulación Interna

El concepto de Autoregulación Interna es lograr que cada una de las áreas de la institución incorpore dentro de su administración y métodos de trabajo el **autocontrol sistemático**, tanto para prevenir y corregir aquellas situaciones de riesgo, como para mejorar (eficiencia) los procesos internos.

Esto es , las áreas se definen como responsables directas de medir y evaluar constantemente sus riesgos específicos, tomando las acciones preventivas y correctivas que se deriven. En otras palabras, cada unidad se debe visualizar como una extensión de la función de auditoría.

Para tales efectos la institución debe proporcionar las bases para que este concepto sea aplicado, tales como:

- Personal del nivel adecuado a la función
- Capacitación en determinación y evaluación de riesgos
- Tecnología para medir y evaluar riesgos
- Sistemas de información que apoyen el monitoreo de los riesgos específicos

En este nuevo escenario, las Auditorías Internas juegan un papel fundamental en lograr el cambio “cultural” de la organización en relación a los riesgos y sus controles. Del clásico rol de “policía”, la auditoría debe “convencer” al resto de las unidades que pueden y deben autoregularse (autocontrolarse) en forma responsable. Ya no existirá la instancia que les represente sus debilidades u errores, debiendo ellas mismas auto-evaluarse y generar las soluciones.

Este concepto requiere del máximo apoyo de la dirección, por cuanto significa aceptar un determinado grado de “confianza” sobre la capacidad de autocontrol de la línea. También implica renunciar al uso de la Auditoría como fuerza de “inquisición” dentro de la organización, ya que tal cosa resentiría su nuevo rol de “asesor- concientizador” de las áreas.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

Es probable que la adopción de esta estrategia redunde en un cambio de los recursos actuales de auditoría, reduciendo su número y aumentando su calidad. Ya que toda la organización está ejerciendo labores de auditoría, la función de esta se centra en determinar y evaluar los riesgos estratégicos de la compañía, y en implementar y mantener vigente el concepto de autorregulación.

Esta última función de la nueva Auditoría Interna lo logra por medio de la constante capacitación de la línea, la creación de nuevas herramientas de auditoría para las áreas, y del desarrollo de sistemas de información para los riesgos específicos.

Tal como la Superintendencia no renuncia a evaluar a las instituciones financieras, a pesar de la denominada autorregulación, la Auditoría Interna no renuncia a ejercer su rol de evaluación independiente del sistema de control interno, enfocado también esta vez a calificar el grado de autorregulación ejercido por el área.

El involucramiento activo de la organización a las funciones de administración de riesgos mediante el concepto de autocontrol-autoregulación, es otro de los elementos de una gestión eficaz en la administración de los riesgos de las instituciones financieras.

En anexos se presenta la conceptualización de este modelo de autoregulación-autocontrol.

5. USO INTENSIVO DE TECNOLOGÍA

Dada la complejidad de medir y controlar los riesgos en todas las áreas y procesos de la institución, así como la complejidad de las técnicas de evaluación de riesgos - principalmente para el cálculo de pérdidas - se hace imprescindible el uso intensivo de tecnología.

Esto pasa tanto por la **disponibilidad de equipamiento** dedicado a la función de administración de riesgos, como por la **inversión en software** para la evaluación y control de riesgos.

Especialmente en el ámbito bancario, la gran cantidad de transacciones, tanto a nivel local como hacia y desde el exterior, así como el uso intensivo de dispositivos electrónicos (cajeros automáticos, terminales de aprobación de

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

créditos, dispensadores de fondos, terminal en empresas y hogares, etc.) hacen impensable sustentar cualquier sistema eficiente de administración de riesgos sino a través de la misma tecnología.

Ejemplos de este uso son :

- Desarrollo de sistemas de información vía indicadores o “paneles de luces”
- Uso de “sistemas expertos” para evaluar o re-evaluar el riesgo crediticio
- Inclusión de “módulos” de alerta en las aplicaciones en línea
- Sistemas de simulación

Uno de los usos más recientes de estas herramientas son el desarrollo de “sistemas inteligentes o expertos” para la determinación de muestras para la auditoría y/o control de calidad de la institución.

También el desarrollo de “sistemas expertos” que efectúan el proceso de auditoría sobre determinados ítemes, áreas, o procesos, determinando los riesgos, evaluándolos, y generando el informe de auditoría.

Estas herramientas - los paneles de luces y los sistemas expertos - se tornan esenciales para implementar el concepto de Autoregulación indicado precedentemente, ya que permiten a los responsables de la línea monitorear continuamente sus riesgos y efectuar revisiones sistemáticas de prevención.

6. PERSONAL CALIFICADO

Otro elemento que caracteriza a una gestión eficaz en la administración de riesgos es la calidad del personal que se destina - en toda la organización - a cumplir esta función.

La capacidad profesional y la integridad del personal definen la calidad de éste .

No solamente los Auditores deben tener un perfil acorde a la variedad y complejidad de los riesgos de las entidades financieras, sino también el personal de la línea que tiene asignadas -dentro de las funciones de su negocio - tareas específicas de evaluación y control de los riesgos.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

La institución financiera debe tender no sólo a contratar a personal que realice adecuadamente su función (capacidad técnica), sino que también cumpla con estándares de moralidad e integridad, base de cualquier sistema de control.

7. DISPONIBILIDAD Y CALIDAD DE INFORMACIÓN

...“lo que no se conoce, no se puede medir y, lo que no se mide, no puede controlarse”.

Toda la factibilidad de administrar eficientemente el riesgo en una entidad financiera se basa en la disponibilidad y calidad del elemento “información” relativa a los riesgos relevantes.

Esto pasa por información que va desde aquella relativa al mercado global donde está inserta la institución (vg. la potencial devaluación de la moneda), hasta la relacionada con aspectos operativos (vg. sobregiro de un cliente). También desde la capacidad de la empresa de disponer de la “última” información, como de mantener base de datos históricas.

Al inicio de esta exposición se valoró la información que aportan los organismos supervisores, por medio de sus evaluaciones y clasificaciones de la institución, así como la exposición de sus estados financieros.

Las autoridades están continuamente entregando señales tales como tasa proyectada de inflación, déficit de cuenta corriente, tasa de crecimiento de la economía y de sectores específicos, tasa de desempleo, etc.

Asimismo, el mercado entrega valiosa información para la administración de riesgo, tal como: tasas de interés, rentabilidad de productos y mercados, preferencias de productos, reacción a precios, requerimientos de servicios, etc.

Por su parte, la entidad financiera genera una significativa cantidad de información, tanto en sus procesos internos como en las relaciones que tiene con sus clientes y proveedores, que usualmente está disponible en sus sistemas de información. Esta rica fuente de información debe ser utilizada para construir sistemas de medición y control de riesgos, especialmente a través de los ya comentados “paneles de luces”.

A modo de ejemplo, de las bases de datos de comportamiento crediticio de los clientes pueden derivarse herramientas tales como :

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

- Indicadores de Calidad de Cartera
- Modelo de otorgamiento de créditos (credit scoring)
- Modelo de mantención de cartera (scoring behavior)

Finalmente hay empresas u organismos que proveen valiosa información para la adecuada evaluación del riesgo.

Por ejemplo, en el área de riesgo crediticio, en Chile actualmente existen las siguientes bases de datos, ya sea proporcionadas por la propia Superintendencia de Bancos, la Asociación de Bancos (SINACOFI), o por empresas públicas y privadas :

- Deudas de los clientes de la banca (vigente, morosa, vencida, castigada, por rubro)
- Morosidad en el comercio (tiendas y casas comerciales)
- Protesto y aclaración de documentos
- Impedidos de abrir cuenta corriente
- Registro de direcciones particulares
- Quiebras de empresas
- Multados por Banco Central
- Infractores a leyes laborales
- Documentos con ordenes de no pago
- Personas y sociedades jurídicas - constitución y modificaciones

Esto ha posibilitado que la banca haya sido capaz de implementar sistemas cada día más eficientes para el otorgamientos de créditos, incluidos los llamados sistemas expertos, scoring de créditos, scoring de comportamiento y otros.

De hecho, la banca ha implementado hace pocos días - después de un proyecto de varios años - una Central de Riesgo propia, función que anteriormente estaba controlada por empresas particulares que proveían el servicio, aspecto que constituye un ítem relevante en los gastos operacionales de las instituciones y, obviamente, con riesgo potencial de disponibilidad del servicio.

En resumen, quizás ningún elemento de una gestión eficaz del riesgo sea tan relevante como la información que se dispone para tales efectos. Esto no hace más que reconocer que el principal activo de las empresas financieras es la información que poseen en sus sistemas .

ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO

“El actual es un tiempo de gran agitación empresarial, en el que las instituciones antiguas y formales se encuentran repentinamente con que tienen que volverse muy flexibles” (Peter Drucker).

Todo cambio en la “cultura de hacer las cosas” en una empresa produce confusiones y resulta amenazante para la mayoría del personal. Incluso, este cambio podría no ser bien evaluado inicialmente por los organismos externos de supervisión. Los cambios no son inocuos y alteran la marcha de la empresa, son lentos, tienen costo, y no ofrecen solución inmediata a los problemas históricos de la empresa.

Si la institución financiera ha diagnosticado que su gestión en la Administración de Riesgos no es lo suficientemente efectiva, y ha decidido efectuar cambios en su enfoque, es recomendable considerar :

- Haber evaluado la conveniencia y factibilidad del cambio
- La experiencia del banco en otros cambios
- Capacidad del equipo o grupo que efectuará el cambio
- El involucramiento del personal
- Obtener asesoría externa

En específico, la estrategia de cambio a un nuevo enfoque de Administración de Riesgos podría requerir :

- Una etapa previa de diagnóstico para reconocer cuales son los elementos del antiguo sistema de administración de riesgos están fallando o definitivamente no existen. Este diagnóstico debe incluir las posibles alternativas de enfoques que son factibles para el banco.
- Inicie su cambio convenciendo a la Administración Superior y al Directorio de las necesidades de este nuevo enfoque en la Administración de sus riesgos. Lo esencial es lograr un compromiso informado, esto es, que la autorización haya considerado todos los problemas que podría generar el cambio y, muy importante, el costo que tendrá. Tenga en cuenta que, a pesar de todos los compromisos que pueda lograr, seguirán tratando de utilizar a la

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

Auditoría en el “esquema” antiguo (ojalá no tenga justo un “incendio” en esta etapa)

- Establezca el Comité de Riesgo en la empresa. Este organismo le ayudará a involucrar al resto de la administración y a planificar adecuadamente sus próximos pasos. Genere el compromiso de la empresa con el cambio, invitando a los Organismos Externos de supervisión a aportar con sus visiones sobre los riesgos del banco. Reserve el rol de Secretario Ejecutivo del comité a la Auditoría y el de Presidente al representante del Directorio. Utilice este mandato para lograr mayor adhesión al plan de cambio.
- Contrate - en lo posible - una Asesoría externa para que realice el primer levantamiento de riesgos estructurales del banco, trabajo que le servirá de guía para los próximos años. Estructure con este resultado el plan de administración de riesgos, utilizando la priorización que resultó del estudio.
- Defina el modelo de control que adoptará el banco.
- Evalúe la capacidad de la actual Auditoría Interna para llevar a cabo el cambio, y genere un plan de cambio del personal si fuese necesario. Es probable que necesite profesionales de otros perfiles. Paralelamente defina las necesidades tecnológicas del área para el nuevo enfoque. Destine parte de su dotación a las tareas corrientes en el antiguo enfoque para reducir la sensación de inacción que el cambio provocará.
- Inicie una campaña de información y convencimiento a nivel de todo el banco. Este evento es imprescindible si adopta la estrategia de Autorregulación Interna. Comience a entregar responsabilidades específicas a las áreas en la identificación y tratamiento de sus riesgos específicos (vg. que ellas generen los reportes sobre fallas o deficiencias de control). Otorgue libertad a las áreas para que implementen sus propios sistemas de evaluación y control de riesgos, aunque parezcan poco eficientes. Luego podrá modificarlos o cambiarlos.
- Obtenga refuerzos externos a su proceso de cambio. Es posible que otro banco o institución financiera ya lo haya hecho. Invite a los responsables para que expongan su experiencia. utilice las instancias gremiales para obtener retro-alimentación a este proyecto. La Asociación de Bancos es un buen lugar para buscar ayuda.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

- Fíjese objetivos específicos y productos a obtener en períodos cortos, de tal forma de no perder la continuidad del cambio. Se recomienda iniciar con cursos de capacitación a toda la institución acción que además de preparar e involucrar al personal para el cambio, le permite mayor plazo para los productos principales, como lo es la implementación del modelo de control.

Finalmente, recuerde siempre que cualquier proceso de cambio de envergadura tiene costo para los líderes.

Agradecido por la atención brindada,

Ing. Aldo Briones Lagos
Gerente de División Riesgo
Financiera Condell - Chile
INTERNET: ABRIONES@FCONDELL.CL

ANEXOS

ANEXO N° 1

CLAIN - PROPOSICION DE PLANES DE ACCION ESTRATÉGICOS

Los PAES son planes de acción específicos para el desarrollo de cada estrategia.

E.1. Estructurar un CLAIN sólido y representativo

PAE 1.- Propiciar el establecimiento de Comités de Contralorías (Auditoría Interna) en todos los países que no existen, empezando por los mayores (Brasil y México).

PAE 2.- Completar la tercera Vice Presidencia de CLAIN con un representante de Brasil.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

PAE 3.- Tener cuanto antes una lista completa de representantes titulares y suplentes de cada país ante CLAIN, para lo cual deben producirse los nombramientos respectivos.

PAE 4.- Establecer canales expeditos de comunicación, hacia y desde CLAIN con los Comités de Contraloría de cada país.

PAE 5.- Efectuar, al cierre del 31.12.97 la III Encuesta Anual de la situación de la Auditoría Interna Bancaria en el ámbito de FELABAN, así como la de los Comités de Contraloría al interior de cada Asociación Bancaria, efectuando labores previas con las Asociaciones en que no se contestó la II Encuesta.

PAE 6.- Integrar algunas comisiones de trabajo, que apoyen la labor de la mesa de CLAIN.

E.2.- Colaborar con la Junta de Gobernadores, Propiciando los Mejores Sistemas y Herramientas de Control Interno.

PAE 7.- Emitir 2 informes anuales, uno al término de cada semestre de cada año calendario. Excepcionalmente, el primero será al 30.09.97.

PAE 8.- Emitir informes extraordinarios, cuando así fuere necesario.

E.3.- Facilitar y desarrollar las relaciones profesionales y personales entre los afiliados a CLAIN.

PAE 9.- Efectuar la próxima reunión anual de CLAIN en 1998 en Colombia en Cartagena de Indias, combinando actividades profesionales y turísticas.

PAE 10.-Mantener en FELABAN una base de datos actualizada de todos los bancos afiliados a FELABAN y en especial los nombres, direcciones, fax, casilla. Internet y teléfonos de sus respectivos Contralores (o Auditores Generales o Similares) y divulgaría a los respectivos Comités de las respectivas asociaciones de cada país.

PAE 11.-Envío de los respectivos Comités de una lista de publicaciones técnicas y cursos anunciados.

PAE 12.-Crear una página en CLAIN en Internet que sirva como medio de difusión.

E.4.- Colaborar en la Formulación e Implementación de modelos de Supervisión Asociativa

PAE 13.-Emitir un documento con la conceptualización del modelo, que incluya las experiencias prácticas, enviándolo a la Junta de Gobernadores de FELABAN.

PAE 14.-Apoyar su implementación con sugerencias específicas para FELABAN

E.5.- Proponer al desarrollo de relaciones internacionales de CLAIN más allá de FELABAN.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

PAE 15.-Explorar y establecer relaciones con órganos de interés en Estados Unidos.

PAE 16.-Explorar y establecer relaciones con órganos de interés en Europa.

E.6.- Establecer relaciones de CLAIN con sectores académicos y de capacitación.

PAE 17.-Explorar el tema y proponer a FELABAN con quienes impulsar acciones específicas.

ANEXO -2

Modelo de Autorregulación Interna.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

La tendencia del último tiempo, en lo que respecta al rol de la auditoría, más específicamente a la función de Control Interno, esta orientada hacia un enfoque en el cual lo importante es la determinación de los riesgos que pueden de una u otra manera afectar a las empresas, por este motivo, el antiguo enfoque que ponía énfasis en el aspecto operativo-contable como el fundamento de la auditoría ha quedado atrás.

Producto de este cambio se conceptualizó un nuevo estándar de Control Interno llamado C.O.S.O. el cual está fundado en el entorno de control, y tiene relación con la consideración de los aspectos valóricos y éticos de las personas, como son, las guías morales, códigos de conducta, competencia profesional, etc.. Aspectos en los cuales debe estar involucrada la alta administración de la compañía.

El concepto de Autocontrol persigue en definitiva que cada área de las empresas y ellas mismas en general, cuenten con su propio control interno y es así como vemos, por ejemplo como la Superintendencia de Bancos ha entregado a los bancos y financieras las reglas generales para que dicten sus propias normas de control.

La tendencia mundial apunta a lograr por medio del autocontrol (visto como un mecanismo de retroalimentación), mejorar el desempeño y por ende minimizar los riesgos, de todos los entes involucrados en la gestión de las empresas. tendencia a la que se ha sumado nuestra compañía.

Objetivo.

El objetivo que se persigue con este cambio de tendencia, es lograr que cada una de las áreas incorpore dentro de su filosofía y método de trabajo el autocontrol sistemático, con la finalidad de corregir aquellos aspectos que pueden provocar perjuicios a la gestión de la compañía, y mejorar aquellos que no se realizan con la eficiencia y eficacia requerida.

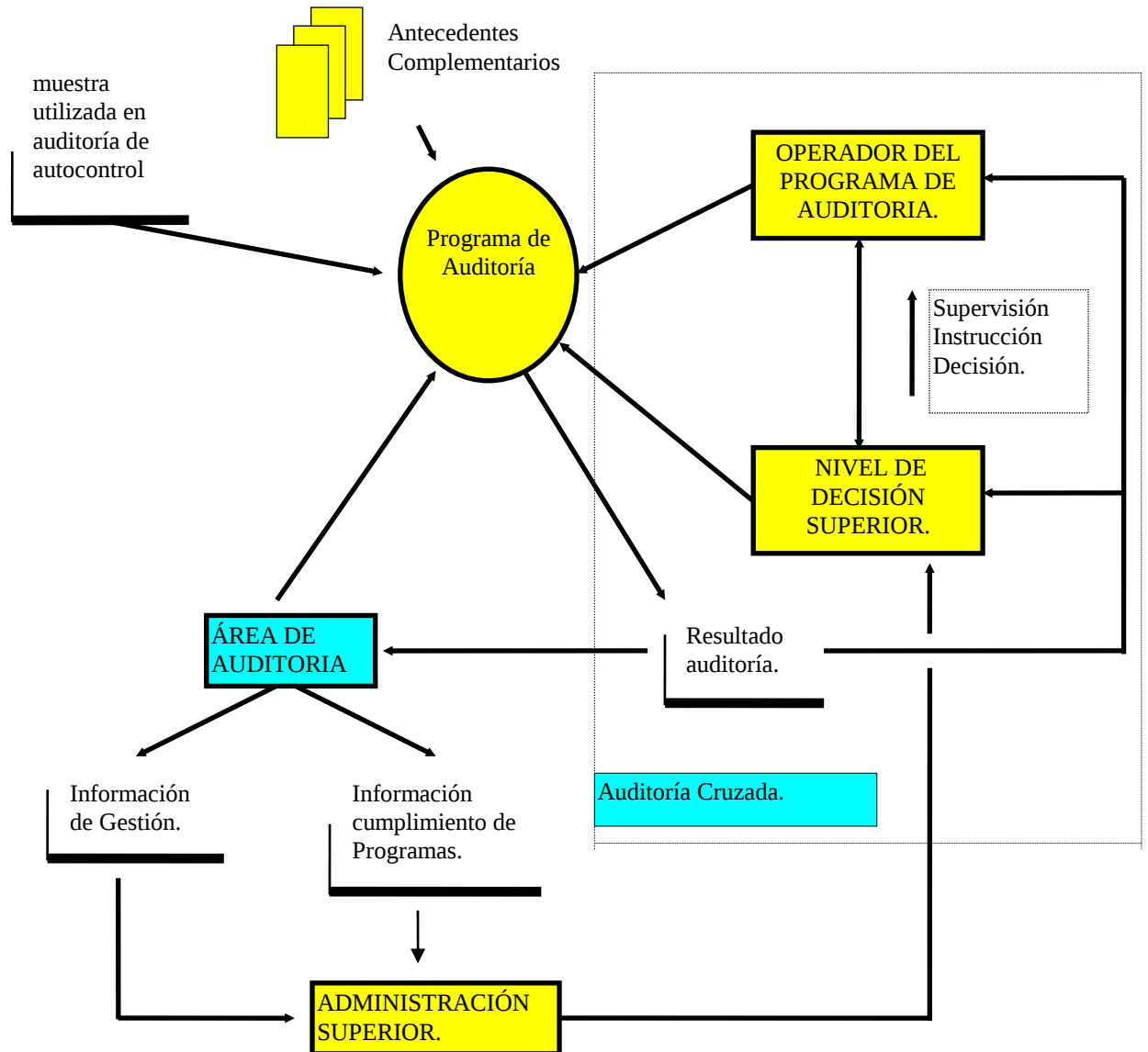
Modelo General de Autoregulación

Se conceptualizó un modelo que sustentará el enfoque de autocontrol, el cual considera los diferentes niveles de decisión de la compañía, indicando claramente cual es el rol y responsabilidad de cada uno de ellos en este esquema. A su vez, se indica la funcionalidad por medio de las relaciones entre los actores de la gestión, y la interacción con los programas de auditoría (manuales o automáticos), que se diseñarán para apoyar esta función.

El modelo general de autocontrol es el siguiente.

Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.

Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997

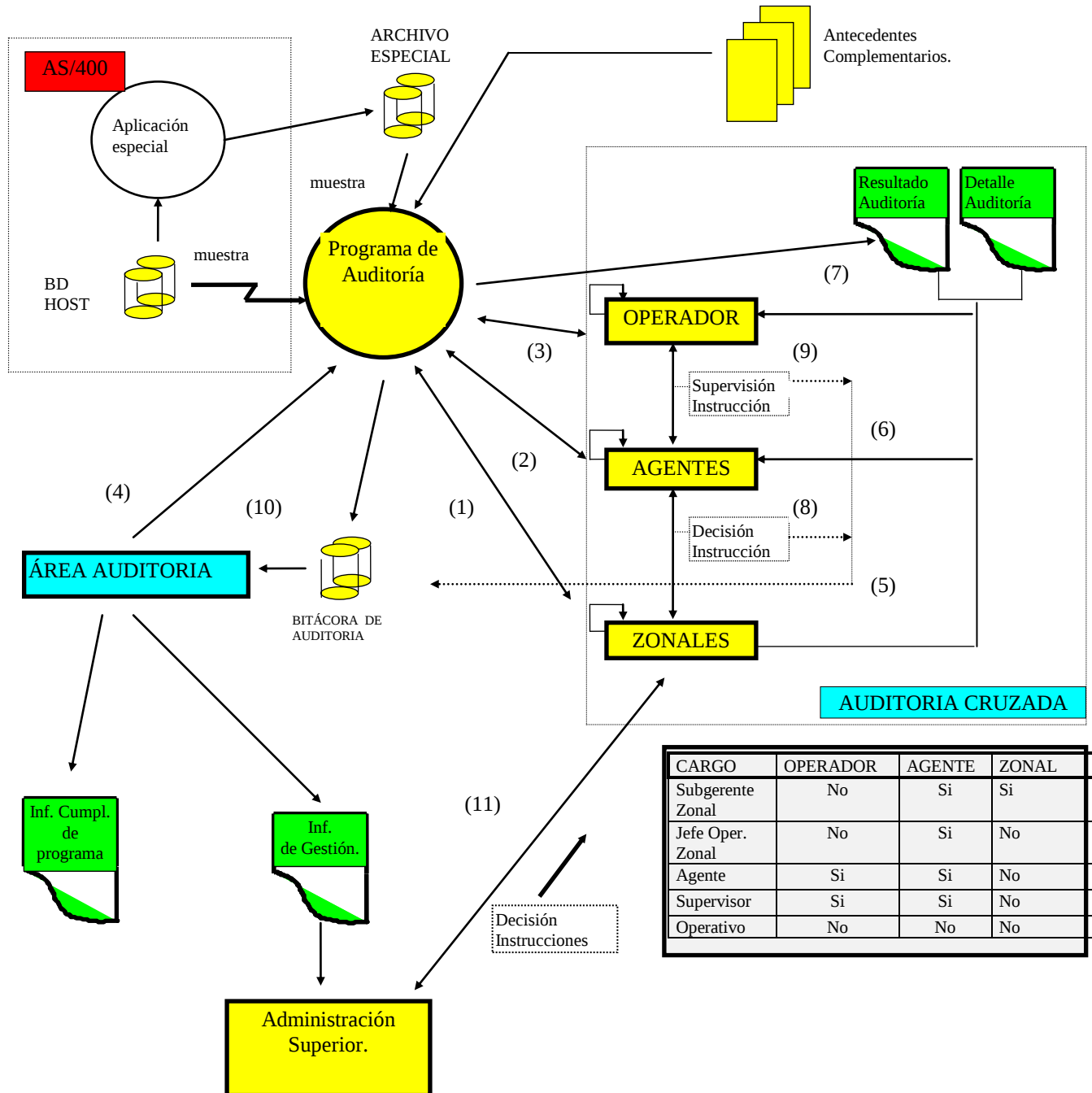


**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

Este modelo general puede aplicarse en todas las áreas de las instituciones Financieras, identificando para cada caso qué elementos deben cumplir cada función. A modo de ejemplo, se presenta este modelo aplicado a las sucursales, mostrando cómo operaría cada uno de estos elementos en las sucursales este esquema.

Diagrama del Modelo de Autorregulación en Sucursales.



**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

ANEXO - 3

**Panel de Luces.
(Indicadores).**

1.- OBJETIVO.

Se debe identificar, aquellos elementos que nos permitan advertir, cuando estamos frente a una situación de riesgo para la institución.

Para identificar oportunamente estas situaciones, se debe recurrir a ciertos elementos, los cuales por medio de un cambio de estado indicarán que se está frente a una situación de riesgo. Estos elementos se denominarán INDICADORES y deberán ser entendidos como un “Panel de Luces”, en donde al “encenderse” (cambiar a un estado no deseado) alguno de ellos, se entenderá que se esta produciendo una situación que debe ser revisada.

El tema seleccionado para análisis es la “Acreditación y Determinación de ingresos para mercado dependiente renta fija - créditos de consumo”.

2.- DETERMINACION DE SITUACIONES DE RIESGO E IDENTIFICACION DE INDICADORES.

a) Determinación de situaciones de riesgo.

Niveles de sobreendeudamiento.- Se debe advertir de los niveles de sobreendeudamiento que presentan los clientes en nuestras sucursales, esto en términos de porcentajes de sobreendeudamiento y cantidad de clientes en esta situación.

Rentas que no corresponden a la realidad.- Se debe identificar aquellas rentas que no corresponden a la realidad y que fueron ingresadas al sistema, con la finalidad de asignar una mayor disponibilidad a nuestros clientes.

Para analizar esta situación, se ha considerado dos premisas, independientes una de la otra. La Primera, nos dice que la renta depende de ciertos aspectos de nuestros clientes, como son, la actividad, la profesión, el empleador, la antigüedad laboral y la edad. Para analizar esta premisa se confeccionarán tablas a partir de la información registrada en nuestros sistemas, para verificar si es posible definir alguna tendencia de la renta, en relación a estos aspectos, la cual nos permita establecer cuando una renta esta fuera de

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

algún rango común. La Segunda premisa, tiene relación con el comportamiento de los clientes, en donde el criterio a considerar en este punto, corresponde a la posibilidad de que la renta no sea la real, cuando nos encontramos con un cliente, que a pesar de tener una renta alta y montos de cuota bajos, posee morosidad.

Uso de la excepción .- Se debe definir un indicador por medio del cual, podamos obtener información referente al uso de la excepción, en este caso la excepción de la renta. Esto nos permitirá determinar porcentajes de uso, en relación al total país y así poder establecer, que sucursales se encuentran sobre un porcentaje promedio de excepción. Para la definición de este indicador, se considerará el esquema actual de excepciones, en donde se ha definido una codificación única para cada variable excepcionada.

Relación Renta líquida vs Renta depurada.- La relación que existe entre la renta líquida y renta depurada, nos puede dar un indicio, en relación a la posible manipulación del endeudamiento de los clientes en el otorgamiento de créditos, ya que, si existe un alto porcentaje de rentas líquidas, cuyo monto es muy cercano a la renta depurada, se podría pensar que ha existido una alteración (reducción) en las deudas del cliente.

3.- DESCRIPCION DE INDICADORES.

En este punto se procederá a describir uno de los indicadores identificados en el punto 2. Esta descripción permitirá clarificar el entorno del indicador, en términos de indicar, ente otros aspectos, su forma de cálculo, forma de mostrar, rangos aceptados, etc, lo cual permitirá tener una visión más real de los resultados que se pueden esperar de ellos.

Indicador 1.	
Nombre	% SOBREENDEUDAMIENTO TOTAL.
Definición	Indicador que permitirá establecer, las sucursales que presentan un porcentaje de sobreendeudados mayor al porcentaje Promedio país.
Nemotécnico	INDSOBRTOT
Descriptor	
Forma de cálculo	1.- En la determinación del porcentaje de sobreendeudamiento de la sucursal, se considerará la totalidad de los clientes. Para aquellos que no se encuentren sobreendeudados, se asumirá un monto de sobreendeudamiento igual a 0. 2.- Para cada sucursal se realizará lo siguiente : - Se obtendrá la sumatoria de los montos de sobreendeudamiento, (dato entregado por el SICC), de los clientes de la sucursal. - El resultado anterior se dividirá por la sumatoria de las rentas depuradas de todos los clientes de la sucursal, con lo cual se obtendrá el porcentaje Promedio de sobreendeudamiento de la sucursal. <u>Fórmula de cálculo :</u> $\frac{\sum \text{monto sobreendeudado}}{\sum \text{renta depurada}} \cdot 100 \%$

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

	renta depurada
	3.- De modo similar se obtendrá el porcentaje Promedio país.
Forma de mostrar	• Se mostrará por medio de una pantalla de consulta y/o informe, destacando aquellas sucursales que se encuentren por sobre el Promedio país a nivel país. • Se grabará esta información en un archivo especial para su uso posterior.
Rango aceptado	• [0, Promedio país + 1 DST]. (Verde)
Rango Zona Excepción	• [Promedio país + 1 DST, Promedio país + 2 DST]. (Amarillo)
Rango Crítico.	• [> a Promedio país + 2 DST] (Rojo)
Forma de interpretar	• Aquellas sucursales a las cuales se le activó este indicador, presentan un alto porcentaje de sobreendeudamiento en relación a la renta depurada.
Acciones a seguir	• Se deberá notificar a las personas correspondientes, para que se encuentren informados y para que tomen, luego de analizada la situación, las medidas que estimen conveniente.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

Indicador 2.	
Nombre	% CLIENTES SOBREENDEUDADOS TOTAL.
Definición	Indicador que permitirá establecer, las sucursales que presentan un porcentaje de clientes sobreendeudados mayor al porcentaje Promedio país.
Nemotécnico	INDCLSBTOT
Descriptor	
Forma de cálculo.	1.- En la determinación del porcentaje de clientes sobreendeudados de la sucursal, se considerará la totalidad de los clientes. 2.- Para cada sucursal se realizará lo siguiente : - Se obtendrá la cantidad de clientes sobreendeudados. - Una vez obtenida esta cantidad de clientes, se determinará, a que porcentaje del total de clientes de la sucursal corresponde. <u>Fórmula de cálculo :</u> $\frac{\text{Nº cltes. sobreendeudados}}{\text{Nº cltes. total sucursal}} \cdot 100 \%$ 3.- De modo similar se obtendrá el sobreendeudamiento a nivel país.
Forma de mostrar	- Se mostrará por medio de una pantalla de consulta y/o informe, destacando aquellas sucursales que presenten una cantidad de clientes sobreendeudados, superior al Promedio país del país. - Se grabará esta información en un archivo especial para su uso posterior.
Rango aceptado	[0, Promedio país + 1 DST]. (Verde)
Rango Zona Excepción	[Promedio país + 1 DST, Promedio país + 2 DST]. (Amarillo)
Rango Crítico.	[> a Promedio país + 2 DST). (Rojo)
Forma de interpretar	Aquellas sucursales a las cuales se le activó este indicador, presentan un alto porcentaje de clientes sobreendeudados, lo que puede constituir un riesgo futuro, si un gran porcentaje de estos clientes no cumplieran con sus compromisos de pago, como resultado de asignarles una disponibilidad de dinero, mayor al que por pauta se define que pueden manejar.
Acciones a seguir	Se deberá notificar a las personas correspondientes, para que se encuentren informados y para que tomen, luego de analizada la situación, las medidas que estimen conveniente.

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**

RIESGOS DE NEGOCIO	RIESGOS FINANCIEROS	RIESGOS DE MANEJO DE TESORERIA	RIESGOS DE EXPECTATIVAS INFLACIONARIAS. RIESGOS DE VARIACION EN EL TIPO DE CAMBIO. RIESGO POSICION DE MONEDAS RIESGO DISPERSION FLUJO DE CAJA A MAS DE UN AÑO. RIESGO POSICION DE LIQUIDEZ RIESGO TASA DE INTERES RIESGO EN ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y CONCENTRACION DE FUENTES DE RECURSOS.
		OTROS RIESGOS FINANCIEROS	RIESGO DE CARTERA DE COLOCACIONES RIESGO DE PORTAFOLIO
	RIESGOS DE INFRAESTRUCTURA	RIESGO ORGANIZACIONALES	FLEXIBILIDAD DEL MODELO DE ORGANIZACION RIESGO DE FRAGMENTACION FUNCIONAL Y NIVELES JERARQUICOS RIESGO DE DEFINICION DEL ROL AMBITO Y EXTENSION DE RESPONSABILIDADES FUNCIONALES EXISTENCIA DE BARRERAS FUNCIONALES Y MECANISMOS DE COORDINACION
		RIESGO OPERACIONALES	RIESGOS DE REGISTRO Y CONTABILIZACION RIESGOS DE ESTABILIDAD EN PROCESOS OPERATIVOS RIESGOS TRANSACCIONALES
		RIESGOS DE RECURSOS HUMANOS	ROTACION DE PERSONAL VERSATILIDAD EL PERSONAL DEFINICION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES BARRERAS O PERJUICIOS FUNCIONALES FACULTADES Y ATRIBUCIONES DELEGADAS Y EJERCICIO DE AUTORIDAD LIDERAZGO EN LOS NIVELES EJECUTIVOS Y DE SUPERVICION SISTEMAS DE COMUNICACIONES SISTEMAS DE INCENTIVOS SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS
		RIESGOS DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	RIESGO DE SISTEMAS O MODELOS RIESGOS DE SEGURIDAD DE INFORMACION RIESGO DE TRANSFERENCIA ELECTRONICA
		RIESGOS DE PLANIFICACION	RIESGOS DE EVALUACION DE ESCENARIOS Y DETERMINACION DE METAS DE LARGO PLAZO RIESGOS DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION
		NEGOCIOS INTERNACIONALES	RELACIONES CON INVERSIONISTAS Y BANCOS DEL EXTERIOR RIESGO DE CONVERTIBILIDAD RIESGO DE TRASFERIBILIDAD
	RIESGOS ESTRATEGICOS	RIESGO DE COMERCIALIZACION	RIESGO DE DESARROLLO PRODUCTOS Y TECNOLOGIA RIESGO DETERMINACION PRECIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
		RIESGO EMPRESARIAL	RIESGO DE METODOLOGIA Y EVALUACION DE INVERSIONES Y PROYECTOS ASIGNACION DE RECURSOS DE CAPITAL A INVERSIONES Y PROYECTOS

**Superintendencia de Bancos
Guatemala, C. A.**

**Segunda Conferencia sobre Supervisión Financiera
21 y 22 de Agosto de 1997**
