

IMPLICANCIAS E IMPACTOS DE LA SUPERVISION 2.0 PARA LA BANCA CHILENA

**GUSTAVO ARRIAGADA MORALES
SUPERINTENDENTE DE BANCOS**

1. Introducción

Con anterioridad a la crisis financiera internacional, el regulador y supervisor bancario chileno ha venido discutiendo internamente la necesidad de avanzar hacia un modelo de supervisión que recoja la experiencia acumulada, e incorpore las transformaciones del sistema financiero nacional e internacional de los últimos diez años. Hasta ahora, el enfoque de supervisión prudencial basada en riesgos, aplicada desde el cambio en la Ley General de Bancos (LGB) de 1997, ha contribuido significativamente a preservar la estabilidad financiera del país. No obstante lo anterior, y aún cuando el modelo actual ha demostrado ser adecuado para superar el stress de la actual crisis financiera internacional, se requiere evolucionar hacia un modelo más integrado, en línea, proactivo y anticipativo.

Cabe recordar que la experiencia chilena de la crisis financiera de principios de los años 80, constituye una experiencia traumática para el país, y por tanto, un fuerte argumento para mantenerse dentro de los actuales esquemas de regulación y supervisión. Sin embargo, la experiencia de la actual crisis financiera internacional, y el modelo de banca tradicional chileno junto a un enfoque de supervisión y regulación prudencial, nos hacen pensar que es necesario seguir construyendo institucionalidad a partir de esta experiencia si queremos profundizar el mercado financiero en el marco de la supervisión basada en riesgos. La infraestructura regulatoria y supervisora debe ir a la par con la innovación y los cambios que se visualizan en la industria financiera del futuro, sin dejar de lado los fundamentos del actual esquema.

La respuesta inicial es que no se trata de cambiar el mandato que le asigna la LGB a la Superintendencia, en términos de ejercer la más amplia fiscalización sobre todas las operaciones y negocios de los bancos e instituciones financieras velando por la confianza de los

depositantes y asegurando la estabilidad y solvencia del sistema. Más bien cabe profundizar la aplicación del mandato en un entorno distinto y cambiante, con mayor interconectividad del Sistema Financiero Internacional, nuevos riesgos de mercado y con una industria bancaria de adhesión a prácticas internacionales como los 25 principios de una supervisión bancaria efectiva, la adopción de las normas IFRS (International Financial Reporting Standards) y el nuevo acuerdo de Basilea II.

La innovación y los instrumentos financieros complejos, la tecnología, la competencia nacional e internacional, la velocidad de estos cambios entre otros, requieren un enfoque de supervisión concordante con la evolución de las estrategias de negocios de las instituciones financieras, con la satisfacción de las demandas de los productos y servicios por parte de los usuarios y con la organización de los procesos para la adecuada producción y gestión de los negocios dentro de las instituciones supervisadas.

Este enfoque no está ajeno a las propuestas regulatorias que actualmente se discuten a nivel internacional y que tienen su origen en la crisis financiera mundial. Sin embargo, existe la impresión que se ha desplazado la discusión hacia la economía política, a propósito de los enormes recursos económicos fiscales involucrados en la recuperación de los bancos en desmedro del enfoque de la supervisión por riesgo.

En el contexto descrito y desde el ángulo de la SBIF, debemos preguntarnos primero hacia donde evolucionará la industria regulada, la que deberá hacerlo teniendo presente muchas tendencias mundiales, contra las que no podrá ir en contra, tales como la interconectividad y las redes, los eventos de baja probabilidad pero de alto impacto (shocks), las nuevas formas de alianzas e integración, las economías de velocidad, la producción en línea, una banca real 7 por 24 y las INTRAWEB para todo público junto a una creciente transparencia. Sin duda muchas de las tendencias que ya están en camino se deben considerar.

Hay que modelar y monitorear estas tendencias, observar hacia donde se mueven, determinar su impacto en el negocio bancario y en consecuencia diseñar la futura forma de hacer supervisión.

Actualmente en la banca ya se observan algunas tendencias que marcarán el futuro:

- Multiplicación e innovación en medios de pago virtuales, buscando agregación permanente de inteligencia a los pagos en todos los segmentos,
- Empaquetamiento de productos e intangibles,
- Foco en lograr eficiencia cercana al 30%,
- Lógica operativa y de relación con clientes basada en INTERNET,
- Énfasis creciente en generación de servicios basados en intangibles de valor,
- Relaciones con terceros bajo la lógica de OUTSOURCE ESTRATÉGICO, lo que implica una creciente integración de aspectos claves del negocio,
- Área de Operaciones como fuente de generación de valor comercial,
- Camino hacia el SHARED BANKING, (banca compartida)
- VIRTUALIZACIÓN creciente del dinero,
- Cruce creciente de negocios en conglomerados financieros,
- WEB 2.0 BANKING,
- Orientación a los conceptos prácticos de NETWORK RELATIONSHIP MANAGEMENT.

En este contexto, hay tres áreas claves de interés para la supervisión macro y micro prudencial de tal forma de mantener la estabilidad de sistema bancario y financiero:

- El sistema de pagos (alto y bajo valor),
- El sistema de detección y alerta temprana de riesgos (operativos, crédito y mercado),
- La idoneidad de la cultura de riesgos y del gobierno corporativo de la banca,

Con relación al sistema de pagos, la organización adoptada por la banca para el desarrollo y la provisión de servicios de pago, le da a este tema el atributo de sistémicamente importante. La mirada supervisora en este sentido debe atender debidamente este aspecto.

Respecto del sistema de detección y alerta temprana de riesgos, la evidencia empírica reciente revela que los intervalos entre los tiempos de inicio y propagación de riesgos son muy cortos y el supervisor debe adecuarse y adaptarse a fin de darle la debida rapidez a los mecanismos de acción correctiva.

En cuanto a la idoneidad de la cultura de riesgos y de gobierno, el desarrollo normal de negocios de los bancos ha ido adquiriendo una mayor velocidad, lo que mueve al supervisor a darle una mirada más profunda al proceso de verificar el nivel de reconocimiento de riesgos a lo largo de toda la organización. Lo anterior, junto a una mayor incorporación de la alta administración en el monitoreo y control de la gestión de los negocios. Situación que ya se ha venido abordando en la SBIF en los últimos años.

Como apreciación global, desde el punto de vista de la supervisión, se vislumbra para el futuro el desafío de compatibilizar adecuadamente la migración hacia una mayor focalización en el ONGOING y las visitas inspectivas, aspecto que es irremplazable sobretodo en el ámbito supervisor, donde la interacción con la realidad permite superar las debilidades de cada banco. Lo anterior implica poder funcionar con mucha adaptabilidad en un mercado global.

Para atender adecuadamente estas áreas de interés, es imprescindible seguir perfeccionando la forma de hacer supervisión, la gestión interna del supervisor (su estructura organizacional y presupuestaria) y su responsabilidad frente a la industria regulada, su independencia política y juicio experto, el enforcement del regulador, la relación público –privada, la supervisión transfronteriza y macroprudencial son algunos de los factores que son necesarios de observar con perspectiva de futuro, que permitan evolucionar hacia una etapa superior del modelo de supervisión por riesgos.

2. La forma de trabajo actual en la superintendencia

El actual modelo de supervisión de la Superintendencia, si bien es concordante con las orientaciones del Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea (Basilea 2), en lo que corresponde al esfuerzo del examen supervisor, en los hechos concretos, en la forma de trabajo y en la manera de hacer la supervisión, aún requiere avances, especialmente

en la focalización de los aspectos a revisar, los cuales deben derivarse de los riesgos relevantes de procesos de análisis de información y sistemas de alarmas que resulten de revisiones en línea de una serie de indicadores que favorezcan la actuación temprana. Como resultado, aún cuando resulta difícil cubrir la totalidad del banco, se puede interactuar y conocer de éste sus aspectos esenciales, a través del uso creciente de la información sin dejar de lado la necesidad de verificación de cumplimiento.

Esto requiere un esfuerzo importante en la intensidad de trabajo del recurso humano crecientemente escaso frente a la competencia de la industria por adquirirlo.

El modelo de supervisión actual utilizado por la Superintendencia responde al enfoque de supervisión basada en riesgos. Este enfoque constituye un estadio más avanzado de supervisión por cuanto incorpora al análisis tradicional de verificación de la suficiencia de los resguardos por pérdidas, la de revisar y evaluar la manera en que los bancos gestionan los riesgos que son propios del negocio bancario. Esto lleva a poner énfasis en los procesos de identificación, medición, monitoreo y control de los riesgos.

El organismo fiscalizador ha abordado este esquema desde hace algunos años por la vía de evaluar básicamente en terreno (ON-SITE), la idoneidad de las estrategias y procesos de gestión llevados a cabo por los bancos y su debido cumplimiento. Todo ello se ha traducido en revisiones cada vez más profundas, mejores prácticas en la banca y un mayor conocimiento de los riesgos que enfrentan y gestionan las entidades a través de su gobierno corporativo.

Esto se complementa, con trabajos al interior de la Superintendencia referidos a la verificación del cumplimiento de límites normativos y legales que siguen la evolución de los estados financieros de los bancos. El trabajo de terreno se apoya entre otros aspectos en archivos de información que envía cada banco e institución supervisada, mediante archivos magnéticos ad-hoc así como otros específicos solicitados al banco en la visita de inspección. Esta información es procesada al interior de la institución y puesta a disposición de los analistas para su evaluación y estudio.

Estas formas de trabajo, unida a las labores propias de una visita como son el diagnóstico, la indagación, la comprobación, la contraposición de argumentos y el diálogo experto, han comprobado ser eficaces, para entender la lógica de las entidades, por ejemplo, en cuanto a la relación entre la percepción del apetito de riesgos y el funcionamiento y cultura de las organizaciones, y las estrategias de negocios y la adecuación de políticas y procedimientos. Es decir, del balance entre asunción de riesgos esperados y riesgos efectivamente asumidos, entre resguardos por riesgos esperados y los que se requiere constituir por los riesgos asumidos.

Con todo, se debe tener presente que las formas de trabajo orientadas a la verificación de cumplimiento pueden generar, una fuerte inercia (en la banca y en la Superintendencia) que hace difícil avanzar en el proceso de remplazar el esquema de “banco cumple con la normativa” por otro de “banco se gobierna de manera idónea”. Un ejemplo nítido de este punto es lo que ocurre con los archivos de datos que son requeridos a los bancos y la calidad de esa información. Si bien tenemos manuales de supervisión, jamás el criterio y la experiencia y el buen juicio experto van a poder quedar plasmados en una forma de hacer las cosas sobretodo en un mundo tan cambiante como el financiero.

En el contexto antes descrito, y siempre pensando en la evolución a futuro, cabe hacerse la pregunta de si el modelo de suministro o captura de información que tiene la superintendencia en la actualidad es el apropiado para una adecuada supervisión basada en riesgos. Esto, desde la perspectiva de las exigencias del modelo actual de supervisión.

Igualmente relevante es entender la manera en que los bancos abordan la obligación de entregar la información que se les solicita para evaluar su gestión y preguntarse si el sistema usado por la superintendencia para recepción de formularios, ayuda a una adecuada supervisión basada en riesgos.

A priori respecto de estos 2 temas se puede señalar que lo que los bancos hacen ver a la superintendencia es una “foto” estática y no en línea de lo que ocurre en su realidad, con procesos que son especialmente preparados para este propósito. Tienen a su vez

responsabilidades internas definidas en cuanto a la relación con ese organismo fiscalizador. Esta forma específica de trabajo que relaciona los bancos con la superintendencia, por la manera en que se hace, condiciona y limita al organismo fiscalizador en su quehacer orientado a anticipar los riesgos y a tener un enfoque pro-activo y anticipado de los mismos y mirar la estabilidad del sistema en su conjunto.

Ver ANEXO I : Las razones de porque migrar hacia nuevas formas de trabajo.

3. El desafío

Lo que parece seguro es que la Superintendencia no podrá mejorar el conocimiento que tiene sobre la gestión efectiva de los bancos y tener un sistema de aprendizaje continuo, sólo a partir de los formularios que éstos les envían en forma preparada, elaborada y siempre “debidamente cuadrados y conciliados”.

El trabajo de terreno por otro lado debe adaptarse y seleccionar el conjunto de temas que son objeto de revisión, lo que debe ser cada vez más “activo” en función de lo que detecte de los procesos de análisis dinámicos y en línea. Para esto hay que tener detectores que operen en línea y que entreguen información contextualizada.

La supervisión 2.0, implica con toda seguridad un cambio en las actitudes, las prácticas y habitualidades de la gente y de las formas de trabajo. Obliga a un cambio tecnológico, de sistemas, de integración, de formas de relacionarse, de conocimientos y de organización. Obliga a relacionarse con el medio de una manera diferente.

Será necesario revisar las capacidades internas tanto para responder a las exigencias del modelo de supervisión actual, así como aquellas que provengan de un nuevo modelo, más en línea, integrado y anticipativo, con inteligencia en los procesos, y que será evolutivo en el tiempo y con máxima adaptabilidad.

El desarrollo de trabajo cruzado, integrado, inter - direcciones al interior de la superintendencia será un imperativo para enfrentar lo que viene. La organización deberá migrar hacia una estructura de procesos, con tamaños distintos a los actuales y en función de la

importancia de cada una de ellas en los productos y servicios que se prestan y su forma práctica. Será necesaria una combinación entre áreas especializadas y otras de carácter ejecutivas que compartan el conocimiento, que se coordinen en su quehacer cuya responsabilidad sea asumida en los equipos de trabajo.

Con el desarrollo e implementación de los perfeccionamientos al modelo de supervisión, el concepto in situ y extra situ pierde significado, ya que el enfoque actual no tendrá cabida en este nuevo enfoque de supervisión “en línea”.

Desde un punto de vista de la conformación de los equipos de trabajo, se visualiza que necesariamente deberán “evolucionar” hacia otros más ordenados por los procesos asociados a los tipos de riesgo a cautelar. Así, los coordinadores de los bancos “gerenciarán” equipos de trabajo integrados, en busca de los objetivos de supervisión moderna, con enfoque de riesgos pero con características operacionales en línea y más en tiempo real.

La forma futura de trabajo de la Superintendencia, debe ser concordante con las necesidades requeridas por el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea en sus modelos más avanzados, lo que obliga a prepararse para una nueva forma de hacer supervisión y trabajar en 3 ámbitos esenciales; **la tecnología, los procesos y las personas**, elementos claves en el modelo de trabajo futuro a implementar. Esto ciertamente es lo que se ha estado abordando a partir del año 2008, lo que sin duda marca un camino ya iniciado, sin retorno e imprescindible de desarrollar e implementar.

Cabe señalar también que igualmente importante es la estrategia que debe seguir la superintendencia en la implementación de las modificaciones organizacionales, tecnológicas y de procesos que le posibilitaría enfrentar con éxito los desafíos de profundizar el modelo de supervisión. La estrategia igualmente debe abordar la forma en que las instituciones supervisadas se “suben” y contribuyen a la implementación del nuevo modelo de supervisión. Es fundamental, en consecuencia, que el modelo de supervisión y su estrategia de implementación representen en forma concreta un “ganar – ganar” para todos quienes participen de ella en la práctica. En ello hay que poner extremo cuidado y atención.

Lo que está claro es la velocidad de los cambios que se suceden en el entorno y en las industrias bancaria y tecnológica lo cual impacta fuertemente a una institución como la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, que tiene un lugar destacado frente al resto del mundo regulador y regulado. También hay que agregar que Chile, es un país donde el público usuario es cada vez más conciente de sus derechos, lo que obliga a hacer una supervisión distinta, más en línea, adaptativa y anticipativa.

Por otro lado, la institución reguladora y fiscalizadora posee sólo un 35% de sus profesionales con una antigüedad igual o inferior a 2 años, lo que obliga también a pensar en una menor permanencia de estos profesionales en la institución, indicador que debe ser considerado en el nuevo esquema. Este último aspecto podría contrarrestarse si se agrega un ámbito de innovación a la supervisión, lo que sin duda alguna sería un factor de atracción importante de profesionales talentosos, y un elemento diferenciador que podrá usarse para obtener una mayor permanencia en el organismo. Esta innovación siempre debería darse dentro de un esquema de regulación prudencial por las razones ya antes expuestas.

Todos los aspectos señalados anteriormente se deben tener presente en este cambio de modelo que requiere de un proceso de cambio interno, que ya se ha iniciado (a nivel de infraestructura tecnológica y de procesos), y que debe involucrar a las instituciones supervisadas a la mayor brevedad posible.

4. La INTEGRACIÓN un factor que empuja a profundizar y perfeccionar el modelo

Parece obvia la necesidad de una Supervisión 2.0 dentro de un entorno que se mueve y evoluciona a gran velocidad, y que es cada vez más tecnológico. Esto al margen de lo que ocurre con el conocimiento, la información y las personas, antes ya comentado. El modelo de supervisión debe evolucionar acorde a estos movimientos y a las definiciones que se hacen a nivel mundial, dentro del ámbito propio de la supervisión. Igualmente debe hacerlo teniendo presente los 3 focos definidos como claves a futuro.

Tal como se ha señalado, el eje central de todo lo que está ocurriendo en los negocios y en las industrias en general se puede traducir en una palabra: **INTEGRACIÓN**. En Chile también hay signos evidentes de ello dentro del sector bancario:

- ✓ Nuevas redes (caja vecina, tercerización de redes con comercios),
- ✓ Integraciones crecientes con terceros para fortalecer cadenas de valor, lo que da origen a los outsourcing estratégicos,
- ✓ Alianzas operacionales con innovación para producir a menores costos elevando la calidad,
- ✓ Incorporación de la banca en nuevos negocios,
- ✓ Fusiones cada vez más habituales y más rápidas en su ejecución,
- ✓ Integraciones de RETAIL con bancos que profundizarán y ampliarán su ámbito de acción,
- ✓ Integración de redes propias de los bancos con redes de terceros donde no tienen propiedad (celulares, PDAs),
- ✓ Ventas de servicios de telecomunicaciones, farmacias y otros en Supermercados (ya están a un paso de los bancos),
- ✓ Mayor integración operacional de las empresas de apoyo al giro, (integración creciente de empresas de recaudación con bancos a nivel operacional y comercial, ejemplo de esto es el proyecto de integración tecnológica y operacional a nivel de los datacenter de parte de las sociedades de apoyo al giro, buscando mejores niveles de productividad y eficiencia)
- ✓ Proyectos de CORE World Class e innovación de fábricas operacionales y de sistemas,

Sin duda estos ejemplos dan cuenta de una realidad, y que el presente se mueve con un foco muy claro de INTEGRACIÓN en que están los distintos sectores de la economía, que a su vez da origen a una INNOVACIÓN creciente (que puede ser dentro del ámbito operacional, de atención, de productos, de desarrollo de servicios, u organizacional).

La INTEGRACIÓN por su parte requiere de automatización, digitalización de procesos, tratamiento especial de aspectos de seguridad y un tema que es clave: **el cambio de actitud de las**

personas. Esto último porque el camino que viene requiere más que de conocimientos, de actitudes y aptitudes distintas a las que se les ha exigido a los profesionales hasta ahora. Cambia la manera de trabajar pues también se trata de una integración intra e inter organizaciones. En este sentido, un aspecto interesante de ver será la forma en que se resuelve la gestión de los riesgos frente a servicios que son entregados por procesos y culturas de empresas distintas que se integran en la generación de valor (Conglomerados Financieros)

La INNOVACIÓN por su parte, se enfrenta en distintas áreas: los procesos, las formas de atención y las formas de producir valor, y gestionar. Es una materia amplia que no tiene límite y donde se van a ver cambios continuos.

5. ¿Qué debe hacer entonces la SBIF desde un punto de vista interno para enfrentar el desafío de los cambios futuros?

La adaptabilidad es el nuevo concepto de eficiencia y es la respuesta organizacional más adecuada a las exigencias de los negocios y desafíos que impone la realidad de negocios actual. Esta adaptabilidad está dada por los procesos, las personas y la arquitectura tecnológica y de sistemas que se tiene.

Hay que tener presente los desafíos de la superintendencia para implementar los mejoramientos en el modelo de supervisión, que son entre otros, los siguientes:

- ✓ Desarrollar nuevas formas de relacionamiento con los bancos (relación en línea, lo más en tiempo real posible, con acceso a información cuando se requiera, con seguimiento de compromisos en línea, entre otros),
- ✓ Implementar nuevas formas de hacer supervisión (siempre basadas en un enfoque de riesgos, pero anticipativa, en línea, con simuladores e indicadores en línea de riesgos potenciales en distintas áreas. El juicio experto seguirá siendo clave en este proceso de aprendizaje),
- ✓ Preparar la infraestructura computacional, de comunicaciones, los sistemas y los modelos de seguridad para lo que viene,
- ✓ Tener una organización de producción y sistemas de gestión y control adecuados al nuevo modelo,

- ✓ Revisar los procesos propios, optimizarlos y digitalizarlos dejando el conocimiento en su interior, en forma continua,
- ✓ Entregar nuevas competencias, conocimientos y nuevas formas de trabajar a la organización, para enfrentar los desafíos que impone el Modelo de Supervisión que se tenga,
- ✓ Enfatizar el trabajo colaborativo y en red (hoy se encuentra operando una forma de trabajo matricial, que es adecuada y que debe evolucionar a una forma de trabajo en red),
- ✓ Llevar la movilidad a la supervisión de modo que sea continua,

Ver en ANEXO II : Modelo esquematizado de Supervisión en Línea.

Los principios del Modelo de Supervisión a implementar son los siguientes:

- ❖ Mayores espacios de autoregulación (dentro de un marco regulatorio, normativo y con límites definidos),
- ❖ Disciplina de mercado en equilibrio con disciplina regulatoria y supervisora,
- ❖ Enfoque de prevención con fuerte enforcement del supervisor,
- ❖ Transparencia creciente (que no sustituye en ningún caso el rol del supervisor),
- ❖ Menores costos,
- ❖ Máxima adaptabilidad de la SBIF,
- ❖ Máxima automatización,
- ❖ Evolución continua,
- ❖ Integración creciente,
- ❖ Lógica PULL en la relación con la información,
- ❖ Aprendizaje continuo en base a procesos,
- ❖ Lógica de colaboración,
- ❖ El supervisor no se inmiscuye en la gestión del banco,
- ❖ Navega por la información para generar un juicio experto,
- ❖ Implementación gradual y convenida con cada banco.

Desde la perspectiva de los beneficios del fortalecimiento del modelo a implementar en el largo plazo, estos son muy importantes, tanto para el sistema (menor riesgo agregado, mejor capacidad de anticipación, mayor capacidad de integración, información pública más actualizada), como para la supervisión misma (Mejor control, más autonomía, menos desplazamientos,

acceso a mas y mejor información, oportunidad de la información, modelo único relación bancos, liderazgo internacional, innovación, estímulo a la digitalización del país, entrega mejor información a la economía). En el proceso de implementación, ciertamente dichos beneficios deben formar parte de la línea argumental en favor de la implementación. Asimismo habrá que minimizar los riesgos y peligros de interpretación en el objetivo final,

Ya se ha dicho que el modelo a implementar será muy tecnológico, con inteligencia integrada a los procesos, con sistemas que aprenden continuamente. El trabajo en terreno es con computadores y con asistencia desde las aplicaciones. Se busca la máxima estandarización de los comportamientos de los grupos supervisores respetando la adaptabilidad a cada banco. El monitoreo es en base a índices inteligentes que se construyen a partir de lo que se releva en terreno y lo que se captura y observa desde las aplicaciones y sistemas de los bancos. También a partir de lo que se ha aprendido. El enfoque es anticipativo, proactivo y con gran énfasis en la detección de riesgos de las instituciones y del sistema.

El modelo a implementar es en esencia un ejercicio riguroso de supervisión y aplicación de la regulación, que culmina en un **Juicio Experto**, cuyo contenido es acumulativo y combina elementos cualitativos y cuantitativos que permiten a la Superintendencia observar la calificación final de cada banco en términos de gestión y solvencia y a su vez coordinar con el resto de la institucionalidad financiera del país, la estabilidad y solvencia del sistema en su conjunto.

El modelo tecnológico arrojará una serie de indicadores e información, que deberá ser “procesada” finalmente a través de este juicio experto. La aplicación práctica de este enfoque permitirá la acumulación rápida del conocimiento y habrá que integrarlo a la inteligencia de los sistemas que conforman el nuevo modelo de trabajo (bases de conocimiento).

El nivel y profundidad de este juicio experto, estará en estricta relación con el grado de complejidad y riesgo inherente de las actividades de cada banco. La responsabilidad de la gestión del banco para definir su apetito por riesgo así como la conducta que requerirá el supervisor por

la vía del pilar II de Basilea II constituirán un diálogo técnico complejo que se apoya en herramientas de STRESS TEST en cada banco hasta las definiciones estratégicas de los gobiernos corporativos.

Será necesario tener opinión sobre los modelos avanzados de riesgo de crédito, de mercado y operacional de cada institución supervisada, lo que exige un importante nivel de conocimiento, información, experiencia en terreno y enforcement por parte del Supervisor.

Las complejidades futuras del negocio bancario y financiero, obligan a un **Juicio Experto** más profundo con un respaldo del modelo de supervisión en línea que permita sostener la innovación y profundizar el sistema para enfrentar los futuros ciclos económicos adversos, propios del sistema de mercado.

El proceso de implementación de esta nueva modalidad de supervisión será gradual y convenido de común acuerdo entre cada banco y la entidad fiscalizadora. Para ello la superintendencia irá implementando modificaciones a la forma de relación actual con los bancos de modo que se vaya reflejando esta nueva forma de supervisar.

ANEXO I

Las razones de porque migrar hacia nuevas formas de trabajo.

Las formas de trabajo modernas son en línea, con conocimiento compartido y colaborativo, con revisión de grandes cantidades de información en modalidad “pull”, con ayuda de procesos y sistemas adecuados, con seguimiento en línea, con la presencia de indicadores de comportamiento que permiten supervisión por excepción, con bases de información que se migran a bases de conocimiento, con movilidad y conexión en línea de los equipos de supervisores, con integración a bases de otras entidades supervisoras, por nombrar algunos. Estos son aspectos que deben considerarse para hacer una supervisión adecuada a las exigencias actuales y a las que, como se indicó más arriba, se verá enfrentada la SBIF en los años siguientes.

Desde el ángulo de los enfoques de supervisión modernos, y acorde a la lógica de funcionamiento de redes de la sociedad actual, pareciera obvio entonces que la Superintendencia debe mejorar su forma de trabajo interno. Las formas de trabajo en la práctica tienen que continuar evolucionando a la par de un negocio que se hace cada vez más difícil de supervisar con la lógica tradicional, en cuanto a la forma de realizar la gestión, el control y las maneras de interacción con la información, los procesos y relaciones entre personas.

Hay razones más que fundadas entonces para aseverar que la superintendencia debe prepararse desde ya para evolucionar en sus formas de trabajo y enfoque. Para entender mejor las razones de esta evolución que se presenta como obligatoria, es conveniente reflexionar y profundizar sobre algunos puntos de interés.

Primero: El escenario competitivo donde se desarrollan los negocios se encuentra en un constante cambio. El proceso de globalización ha permitido que la realización de negocios no se limite a las fronteras geográficas nacionales y que exista una velocidad de transmisión del conocimiento de los productos, lo que continuará siendo así. De eso no cabe ninguna duda. Dentro de este escenario hay tendencias que representan fuerzas que evolucionan y cambian el entorno en lo tecnológico, social y cultural, por nombrar las más

relevantes. La banca como todas las otras industrias se verá continuamente afectada por estas tendencias.

Es importante reiterar que los procesos de regulación y supervisión requieren un período de maduración sobre las implicancias de los cambios en el ambiente de negocios local e internacional. Aquí es donde se debe evaluar la velocidad de los cambios de la supervisión y la definición de si los controles y precauciones deben ser anticipativos a riesgo de afectar el desarrollo de la industria. Lo anterior, producto de que con frecuencia no se tiene claro el impacto a priori de una medida de supervisión, o si lo más adecuado es ir detrás de los avances, pero lo suficientemente cerca para que no se produzcan situaciones de descontrol que terminen afectando el sistema.

Segundo: En un entorno de negocios altamente dinámico, la gestión del cambio pasa a tener un rol crítico. En el caso de la banca, dicho entorno es cada vez más automatizado y tecnológico. Este escenario de entorno, producto de este factor tecnológico, evolucionará más rápido que la capacidad de las personas para gestionar las entidades debido a que los procesos de incorporar a plenitud los cambios en las organizaciones son lentos, aspecto que todas las empresas e instituciones deben considerar. La gestión del cambio implica la coexistencia de culturas promotoras y reticentes al cambio. Este aspecto representa también un tema fundamental a tener en consideración.

En el caso particular de la banca, las entidades están sometidas a un marco normativo que mitiga la asunción de riesgos que afecten su estabilidad y solvencia. Por ello, la aceptación del cambio requiere un período de maduración por lo que su gestión se hace más compleja.

Tercero: El conocimiento se duplica en la actualidad cada 4 a 5 años, y ya nadie es capaz de leer todo lo que le llega como información. Esto hace que las personas cada vez sepan menos respecto de un total, cualesquiera sea éste. Cabe señalar que esto mismo le pasa a las instituciones públicas y privadas. La información crece más rápido que la capacidad de proceso de las personas, por lo que la relación con la información y el conocimiento debe enfatizar más en la administración que en la adquisición de éstos.

Por otro lado, los profesionales en la actualidad y crecientemente en el tiempo, tienden a desplazarse con mayor rapidez y a no permanecer por mucho tiempo en las organizaciones. Los dos aspectos anteriores obligan a que las organizaciones se preparen para enfrentar su relación con el conocimiento y con la información de manera diferente a como se ha venido haciendo hasta el presente. Para resolver este problema aparecen las INTRAWEBBS que corresponden a las organizaciones del futuro, y en cuyo interior se hace la convivencia organizacional y viven los procesos que aprenden en forma continua y que son “alimentados” por las personas. Son la respuesta a la independencia que las organizaciones deben ir teniendo respecto de las personas que operan en su interior, a fin de que la inteligencia y el conocimiento queden al interior de la organización.

Todo lo anterior significa cambios de actitudes, de formas de trabajar y de nuevas competencias, todas más colaborativas y en red, aspectos centrales a considerar en la gestión del cambio de la organización. Las empresas están avanzando en este concepto e implementando sus INTRAWEBBS.

Cuarto: El eje principal de todo lo que está ocurriendo en el ámbito de los negocios se puede representar en la palabra **INTEGRACIÓN**. Este aspecto cambia la forma en que se trabaja, la manera de relacionarse, impulsa el desarrollo de canales, modelos de interacción, releva aspectos de seguridad, y cambia las formas de planificación, control y gestión, entre otros. Es una característica de las industrias, y hay que observarla y abordarla pues está afectando crecientemente la forma de cómo se hacen los negocios, las formas de relacionamiento interno y con clientes, los procesos y, con ello, las formas de gestión y control. Lo anterior se aprecia claramente en el sector de la banca.

Es muy importante tener presente que para enfrentar cualquier cambio en el Modelo de Supervisión, hay que estar preparado siempre desde adentro hacia fuera. De allí la relevancia de buscar la máxima integración interna, pues desde allí se produce el valor y la adecuada preparación.

La gestión anticipada de los riesgos tiene mucho que ver con el monitoreo de la gestión y eso sólo se consigue si se es capaz de

examinar “continuamente” el ONGOING de los bancos, lo que obliga a establecer otro tipo de integración e interacción entre el organismo fiscalizador y las instituciones fiscalizadas, bajo un modelo más integrado, más interactivo y más en línea.

Si colocamos como ejemplo la implementación del nuevo modelo de supervisión en línea, vemos que éste impactará distintos aspectos de la situación actual, dentro de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Los modelos y formas de relación e interacción con los bancos,
- ✓ Los modelos y formas de integración de la organización, procesos y sistemas internos de la Superintendencia
- ✓ Los procesos operacionales y de gestión propios de la Superintendencia,
- ✓ Los sistemas, la seguridad, la arquitectura tecnológica y las redes de comunicaciones de la Superintendencia,
- ✓ La organización de la Superintendencia, en cuanto a las competencias y redes de conocimientos,
- ✓ Las soluciones operacionales y tecnológicas de los bancos en su relación con la Superintendencia,

Como se puede apreciar, son muchos los temas que hay que administrar frente a un cambio de modelo de supervisión, en un camino que ciertamente es inevitable.

ANEXO II

El modelo al que se debe avanzar...

Las características generales de este modelo son las siguientes:

- ❖ Es en línea,
- ❖ La Superintendencia revisa literalmente una imagen del banco real,
- ❖ Los reportes que se generan por parte de los bancos quedan en un repositorio dentro del banco, donde la Superintendencia tiene acceso libre,
- ❖ Tiende a revisar comportamientos en tiempo real,
- ❖ La relación con la información es en modalidad PULL, es decir, la Superintendencia accede a la información en base a lo que requiere y no necesariamente en función de reportes definidos,
- ❖ Funciona en base a alarmas que avisan operaciones e indicadores fuera de rangos permitidos → gestión y supervisión por excepción, además de la programada y habitual,
- ❖ Aprende en forma continua y el conocimiento acerca de cómo hacer supervisión se va pasando a los procesos, que a su vez operan en base a autómatas → procesos con lógica INTRAWEB,
- ❖ Los procesos que la sostienen dentro de la SBIF son en esencia automatizados,
- ❖ Todos los procesos de la SBIF operan dentro de una INTRAWEB, donde se refleja una lógica organizacional y una cultura de la supervisión que se quiere tener,
- ❖ Se enfoca en el riesgo y es de detección temprana de éstos,
- ❖ Se focaliza en el valor agregado dado por la inteligencia creciente de los sistemas, el conocimiento de los procesos y por el juicio experto que se agrega en cada evaluación y acción que se concluye,

Desde la perspectiva de **los bancos e instituciones reguladas** y supervisadas,

- ❖ Los bancos preparan un ambiente de supervisión “en línea”, que contiene una imagen del banco “más pequeña” pero 100% representativa, de todas las áreas de la institución (comercial,

corporativa, empresas, personas, consumo), operaciones y tecnología, finanzas, internacional, filiales, por nombrar las más relevantes). Este ambiente de supervisión contiene datos, aplicaciones y procesos tal como se encuentran disponibles dentro de las instituciones supervisadas,

- ❖ La supervisión en línea se extiende a los procesos, los que se evalúan desde la perspectiva del riesgo operacional en base a indicadores adecuados para ello,
- ❖ La Superintendencia monitorea y supervisa “literalmente todo el año, las 24 horas del día,
- ❖ La Superintendencia “va” al banco todos los días y navega internamente dentro de los ámbitos que son de su competencia supervisora,
- ❖ Los reportes que hoy se envían a la Superintendencia se dejen de enviar. Los bancos y entidades supervisadas “los dejan” en un área del banco donde ellos pueden ser leídos y transportados por la superintendencia a sus servidores y DATAWAREHOUSE de supervisión,
- ❖ El supervisor no se inmiscuye en la gestión del banco sino que más bien navega por su información para generar un juicio experto que contribuya a la estabilidad y solvencia del sistema.

El impacto práctico para los supervisados:

- ❖ Preparar un ambiente “banco en línea” con sistemas producto, servicios a clientes, canales de distribución, procesos de negocios y operacionales, con datos reales, que en su conjunto representen fielmente el funcionamiento del banco. Este puede operar en el banco o en instalaciones de la Superintendencia,
- ❖ Establecer en conjunto con la Superintendencia los perfiles de supervisores, que accederán a los datos y a la información requerida,
- ❖ Implementar un DATAWAREHOUSE para la Superintendencia, donde ésta pueda hacer minería de datos, configurar índices, revisar series de datos, e historia propia del banco o institución supervisada. En este DATAWAREHOUSE se dejarían los reportes de periodicidad diaria, semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral y anual,

- ❖ Implementar un modelo de seguridad que garantice física y lógicamente el acceso autorizado al banco preparado para funciones de supervisión,
- ❖ Implementar un servicio de carga especial de datos, procesos, funcionalidades y de canales según sea el requerimiento de la superintendencia. Este servicio opera en base a estándares de calidad de respuesta bien definidos,
- ❖ Operar integrados a los procesos de supervisión que se encuentran instalados dentro de la INTRAWEB de la superintendencia,