



Superintendencia  
de Bancos  
e Instituciones  
Financieras  
Chile

# Supervisión basada en riesgos (SBR) Tan lejos, tan cerca

**Jorge Cayazzo**  
Intendente de Supervisión

Ciudad de México, Octubre 2016

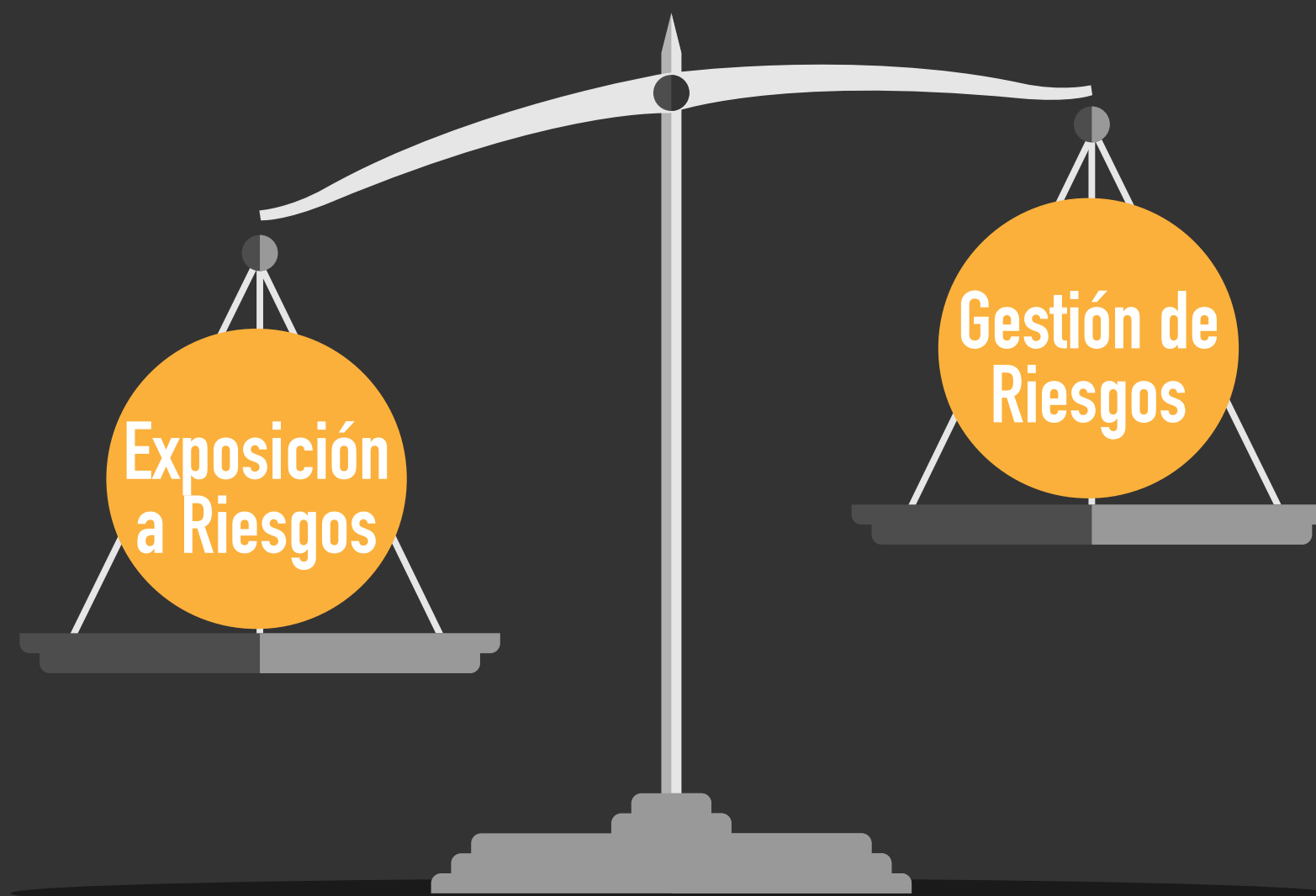
Temario:

---

Supervisores no hemos logrado  
diseñar e implementar adecuados  
sistemas de SBR

# Alcance de la SBR

---





# La SBR no reemplaza a la supervisión tradicional... **la complementa**

---

- + Supervisión de cumplimiento
  - + Supervisión del capital
  - + Supervisión de la gestión
- 

**= Supervisión efectiva**

## ¿Por qué la SBR avanza lento?

---

- **La regulación ha sido prioridad**
  - Mejores prácticas disponibles
  - Mayor presión/apoyo de los multilaterales
  - Fácil de implementar
- **La SBR es un desafío mayor**
  - Difícil identificar mejores prácticas
  - Dinámica y complejidad del negocio bancario
  - Esfuerzo de mediano/largo plazo
  - Resistencia al cambio

## ¿Por qué es compleja la SBR?

---

- **Paso 1.** Requiere entender a cabalidad **los riesgos** a que está expuesto un banco.... lo que supone entender
  - El negocio
  - El estilo de gestión
  - El entorno relevante
  - Los números
  - Los riesgos
- **Paso 2.** Requiere evaluar la **idoneidad de la gestión** de esos riesgos... lo que supone disponer de
  - Estándares de gestión para distintas realidades

¿Por qué es compleja la SBR?

- Paso 1. Identificar la naturaleza y magnitud **los riesgos** a que está expuesto un banco...

# JUICIO EXPERTO

- Paso 2. Reconocer la **heterogeneidad de la gestión** de esos riesgos... lo que supone disponer de
  - Estándares de gestión para distintas realidades

# Enemigos del juicio experto

---

- **La cultura del check list**
  - cuesta crear cultura *principle-based*
  - venimos de una cultura de cumplimiento (*rule-based*)
- **Temor a opinar y argumentar**
  - cuantitativo  $\neq$  objetivo
  - cualitativo  $\neq$  arbitrario
- **One-fits-all**
  - negación del juicio experto



## Situación actual

---

- **El juicio experto es limitado y no está “domesticado”, carece de**
  - Estructura organizacional
  - Homogeneidad de aplicación
  - Metodología que lo exprese
- **Manuales de supervisión apuntan más a un orden relativo de los bancos en función del riesgo supervisor**
  - CAMEL mejorado
- **Las expectativas del supervisor en materia de gestión de riesgos no están suficientemente explícitas para los bancos**
- **No se cumple con objetivo básico**
  - Corrección de debilidades en las prácticas de gestión de los bancos

## Ejercicio

---

- Se realizó un encuesta entre supervisores de países LAC...
- Para medir observancia de buenas prácticas de gestión en los bancos...
- Mediante una opinión cualitativa a los supervisores...
- De los cuales se recibieron 18 respuestas

## Ejercicio (Cont.)

---

- **Áreas consultadas**

Rol de la Junta Directiva

Función de Riesgos

Función de Auditoría

Políticas y Procedimientos

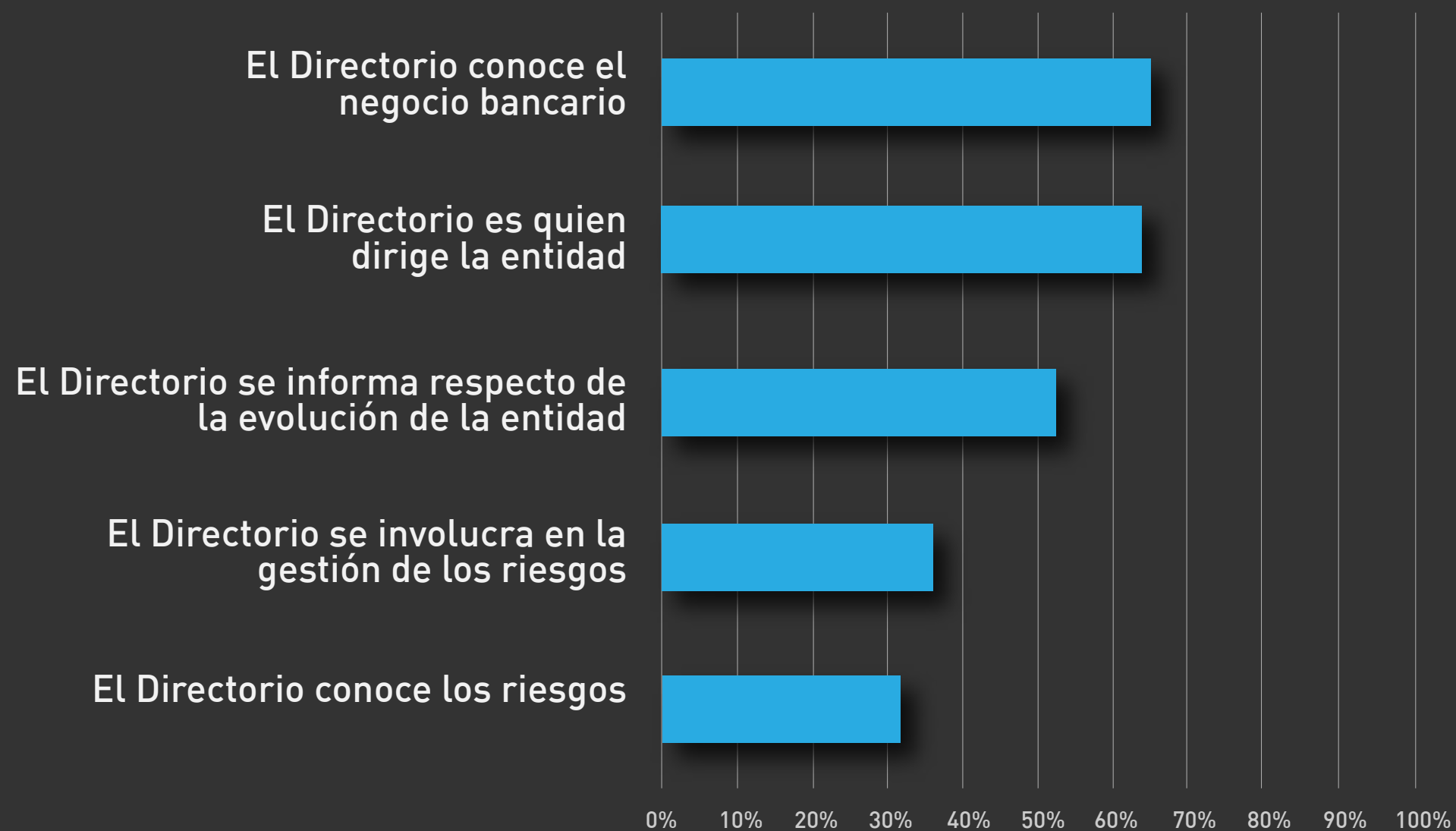
Riesgo de Crédito

Riesgos Financieros

Riesgo Operacional

# Rol de la Junta Directiva

---



# Función de Riesgos

---

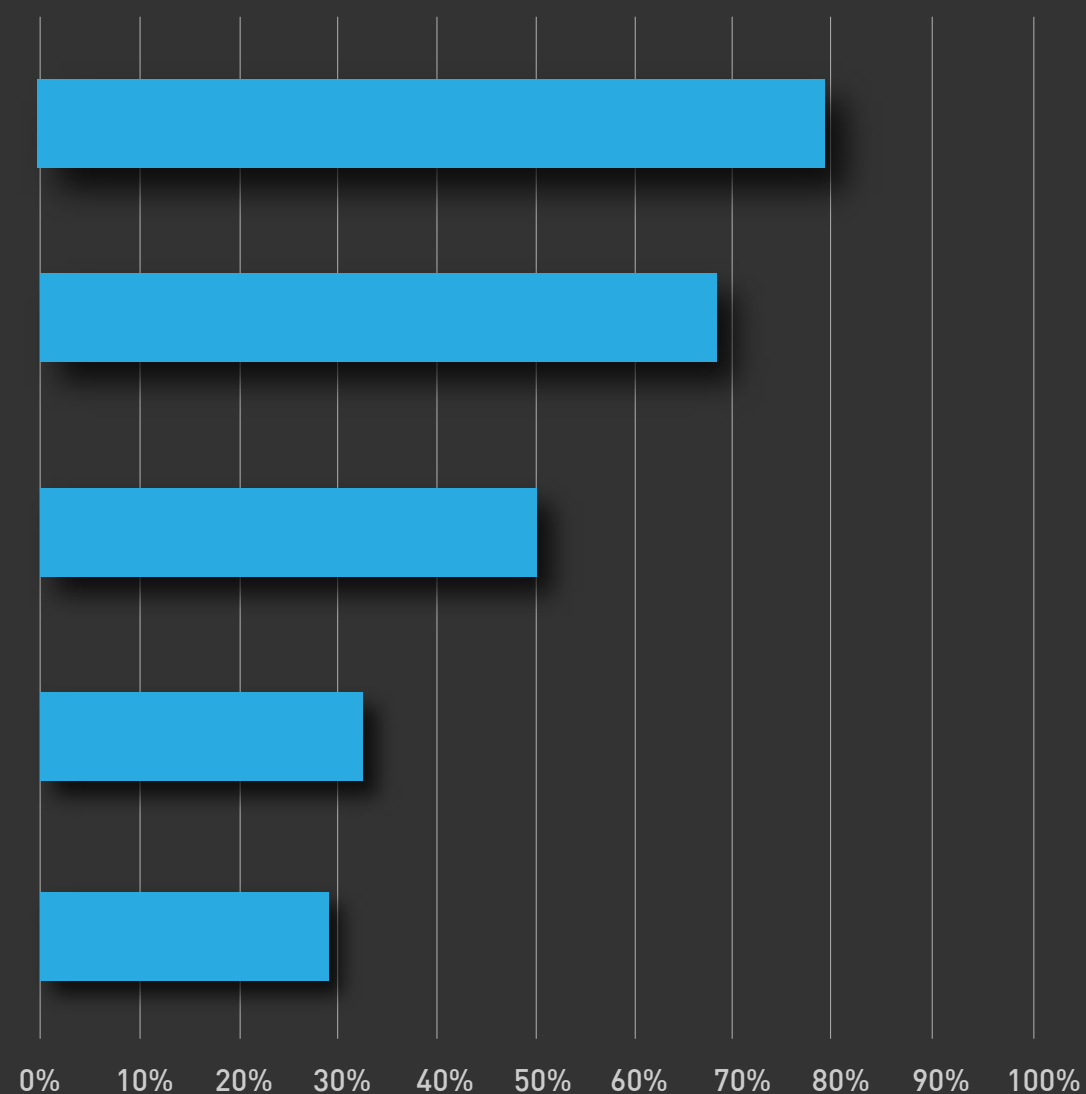
La función de riesgos cumple un rol relevante en la gestión de los riesgos

La estructura organizacional considera una función de riesgos especialista e independiente

La función de riesgos es contraparte efectiva de las unidades de negocio

La función de riesgos dispone de herramientas de medición efectivas

La función de riesgos cuenta con adecuados recursos



# Función de Auditoría

---

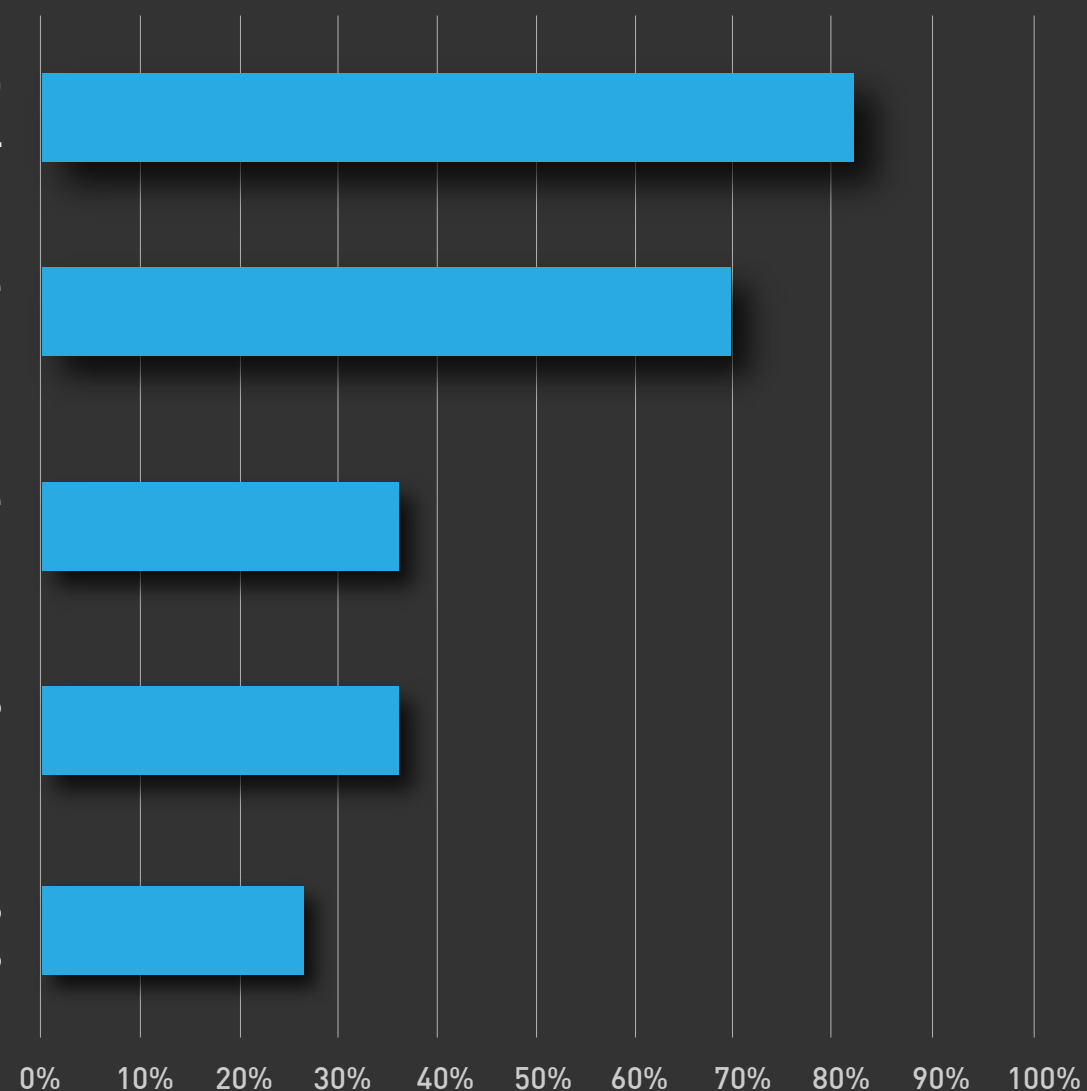
La función de auditoría tiene un alto nivel en la estructura organizacional

Existe un Comité de Auditoría que supervigila la función de auditoría

El trabajo de función de auditoría es de calidad

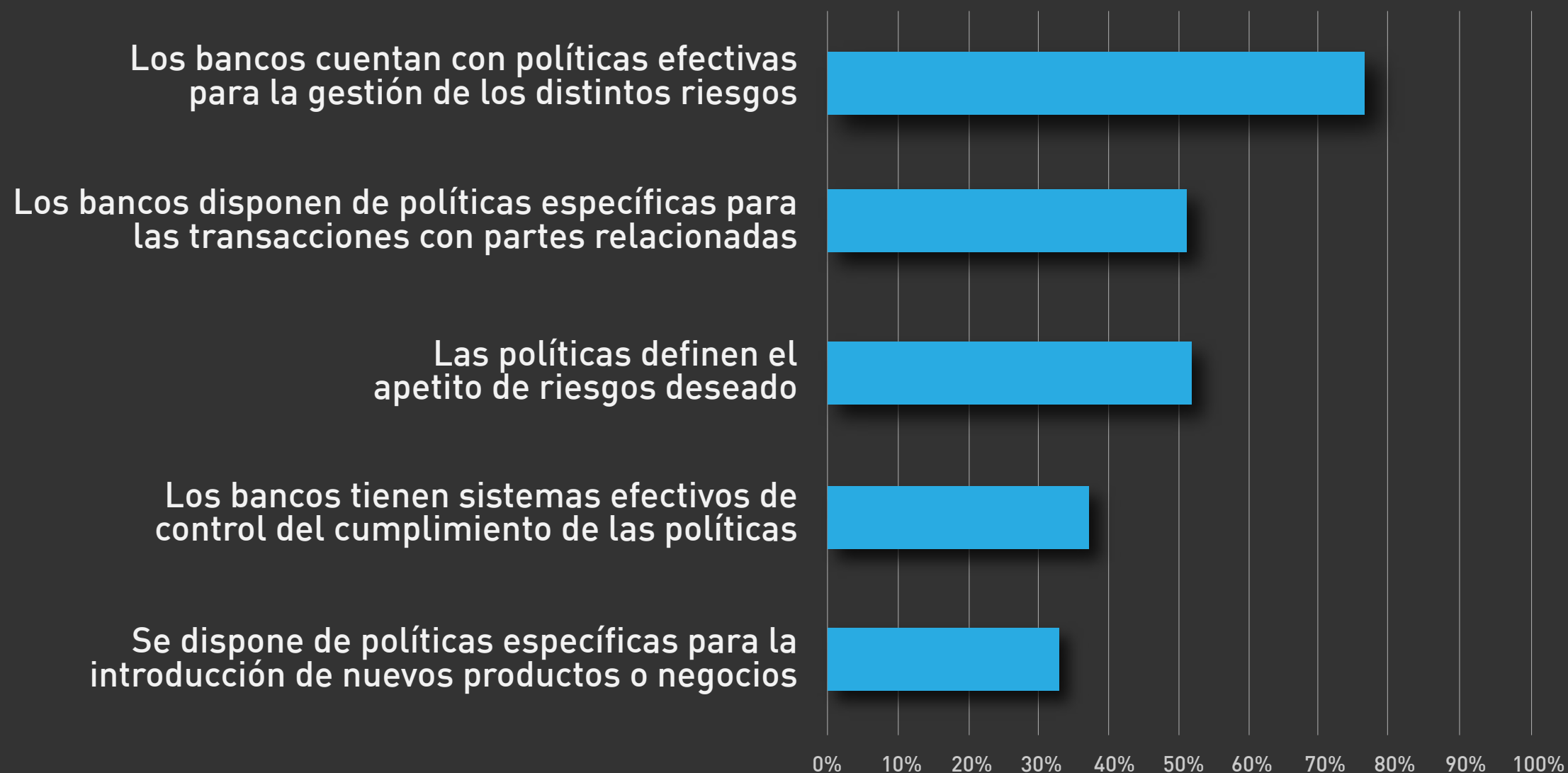
La función de auditoría es reconocida y respetada

Las revisiones de las auditorías tienen un enfoque de riesgos

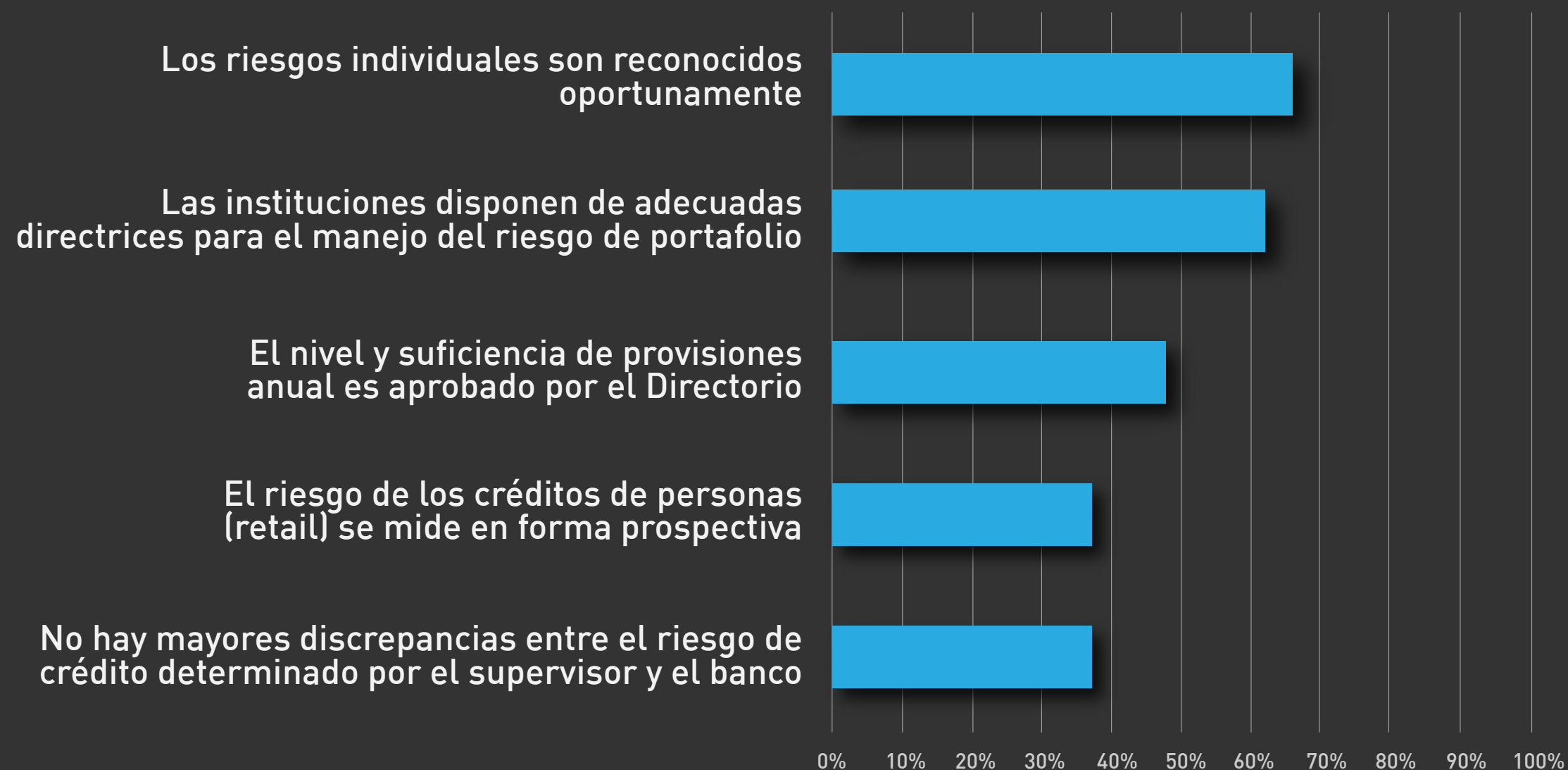




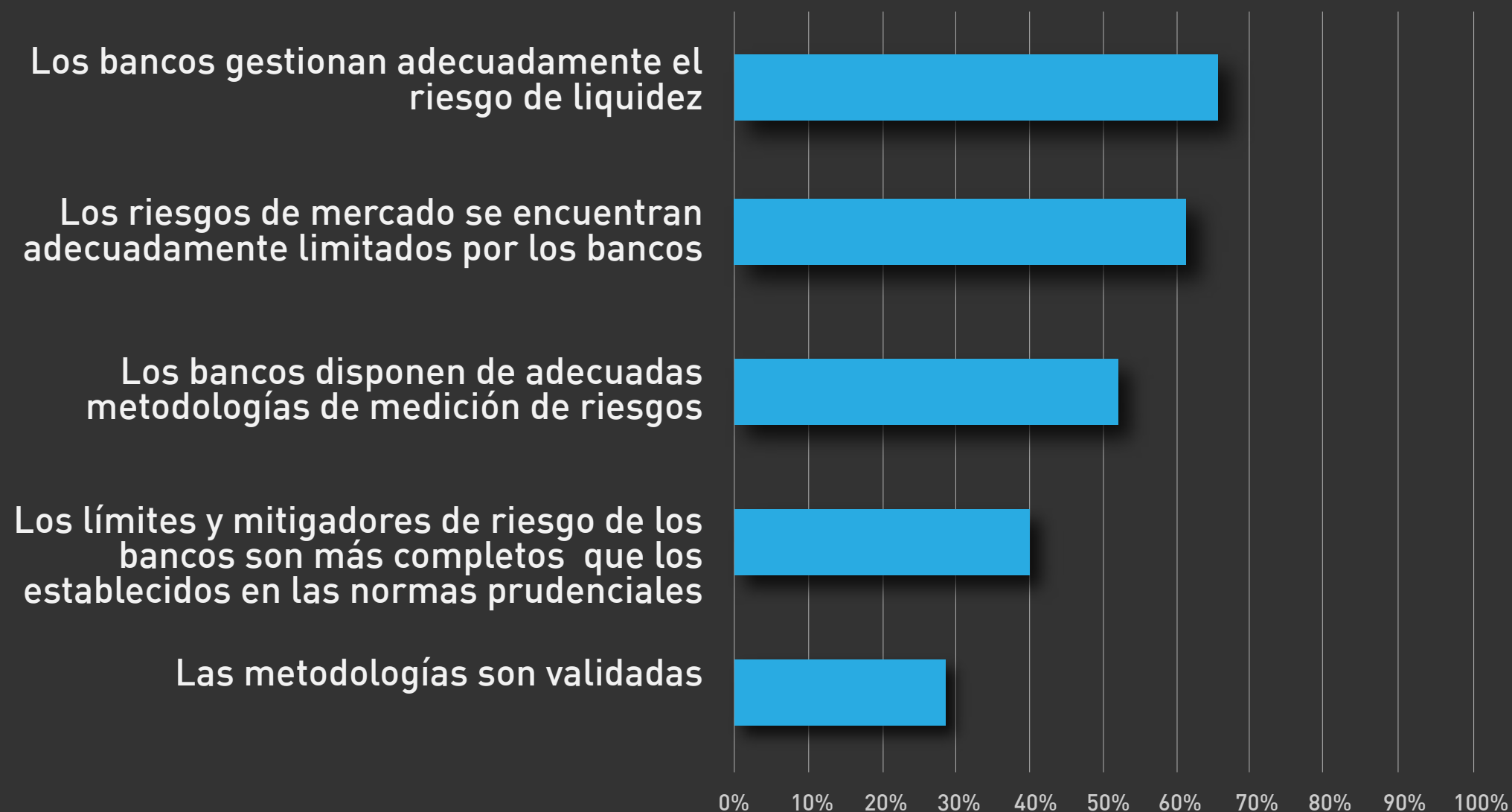
# Políticas y Procedimientos



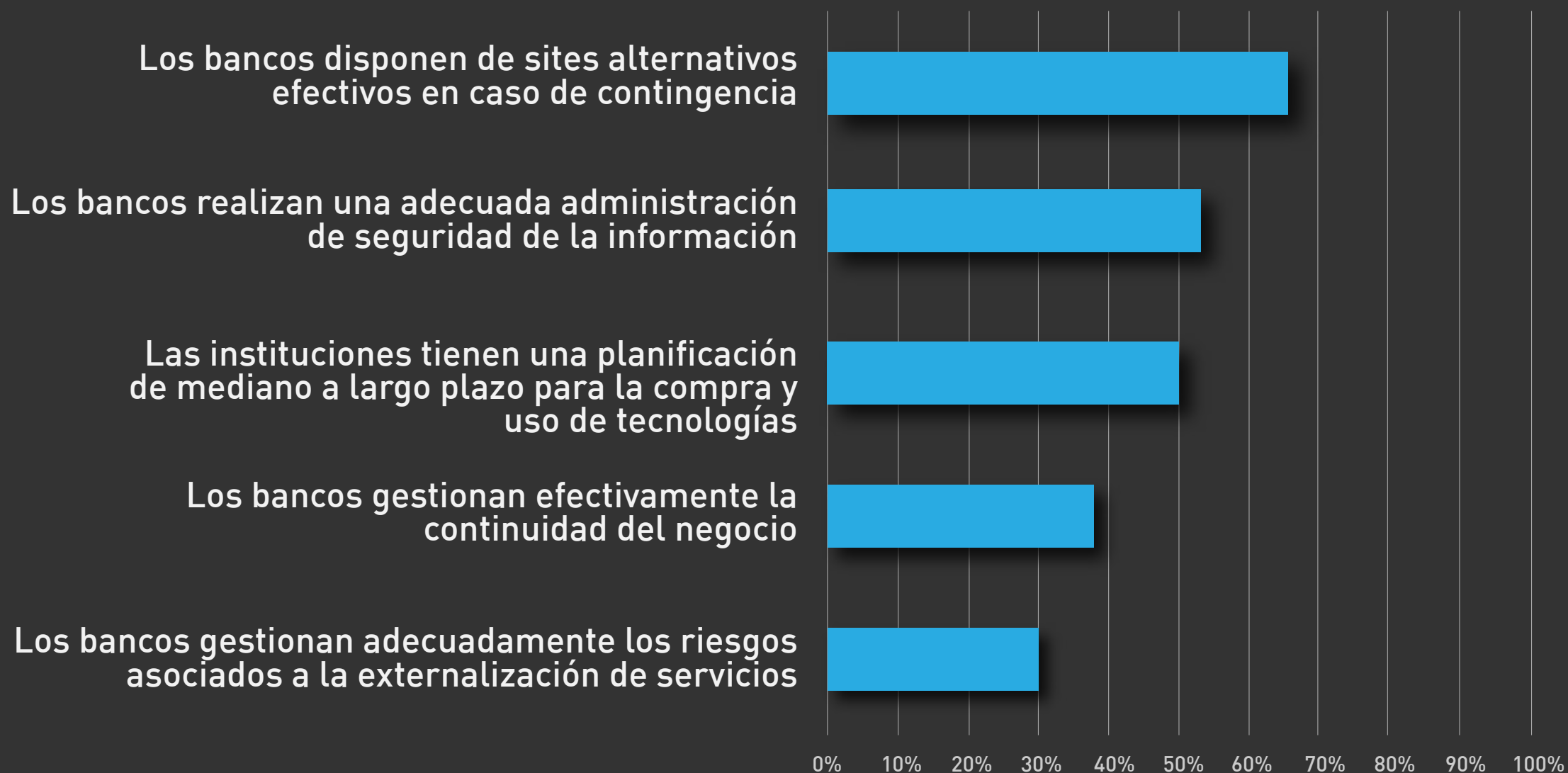
# Gestión de Riesgo de Crédito



# Gestión Riesgos Financieros



# Gestión Riesgos Operacional



Otro problema por resolver

---

Una vez “domesticado” el juicio  
experto, cómo lograr un cambio real en  
la calidad de gestión de los bancos?

Otro problema por resolver

---

Una vez “domesticado” el juicio experto, cómo lograr un cambio real en la calidad de gestión de los bancos?

- **La supervisión intensiva no es la respuesta!!**
- **Se requiere un cambio cultural en la forma de relacionarse con los bancos**
  - Calidad y sustento de opinión del supervisor respecto de la gestión de los riesgos
  - Informe de calificación de gestión a cada banco
  - Sistema de premios y castigos (carga regulatoria diferenciada)





Superintendencia  
de Bancos  
e Instituciones  
Financieras  
Chile

# Supervisión basada en riesgos (SBR) Tan lejos, tan cerca

**Jorge Cayazzo**  
Intendente de Supervisión

Ciudad de México, Octubre 2016