



Superintendencia
de Bancos
e Instituciones
Financieras
Chile

Modelo Chileno de Supervisión Basada en Riesgos

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
de Chile

Marzo de 2018



Modelo Chileno de Supervisión Basada en Riesgos

Marzo de 2018

INDICE

Palabras del Superintendente	5
1. Introducción	6
2. Marco General de Referencia	7
La Actividad Bancaria	7
La Gestión de los Riesgos	8
La Supervisión de la Gestión	9
3. Modelo de Evaluación de Gestión de Riesgos	12
Materias Sujetas a Evaluación	13
Perfil de Riesgos	14
Verificación Supervisora	16
Clasificación Global de Gestión	20
Matriz de Riesgos	20
Instancias de Clasificación	21
4. Principales Lecciones	23

OSFER

SUPERINTE
DE BANCO
INSTITUCIO
FINANCIA

PALABRAS DEL SUPERINTENDENTE

La estabilidad financiera es el objetivo principal de toda agencia a cargo de la supervisión del sistema financiero. Para llevar a cabo con éxito esta responsabilidad, existen dos herramientas fundamentales, contar con un marco regulatorio prudencial moderno y un marco de supervisión efectiva.

A lo largo de las décadas el marco regulatorio prudencial ha sido en gran medida estandarizado a nivel internacional, en lo principal gracias al trabajo de armonización y recomendaciones sobre la materia emanadas del Comité de Basilea de Supervisión Bancaria. En tal sentido, a nivel local el desafío de las agencias es mantener actualizados sus marcos regulatorios a la luz de dichas recomendaciones y estándares internacionales, con las adaptaciones que resulten necesarias en función de la realidad nacional.

Por su parte, en materia de supervisión, por muchas décadas ésta fue concebida como una herramienta orientada a verificar el cumplimiento del marco regulatorio principal. Sin embargo, la experiencia internacional acumulada, en particular a propósito de las crisis bancarias, ha hecho evidente la importancia de disponer de un marco de supervisión que, además de las labores más tradicionales, sea capaz de identificar y corregir en forma preventiva las prácticas inadecuadas de gestión observadas en la banca. Esa condición caracteriza los denominados enfoques de supervisión basada en riesgos.

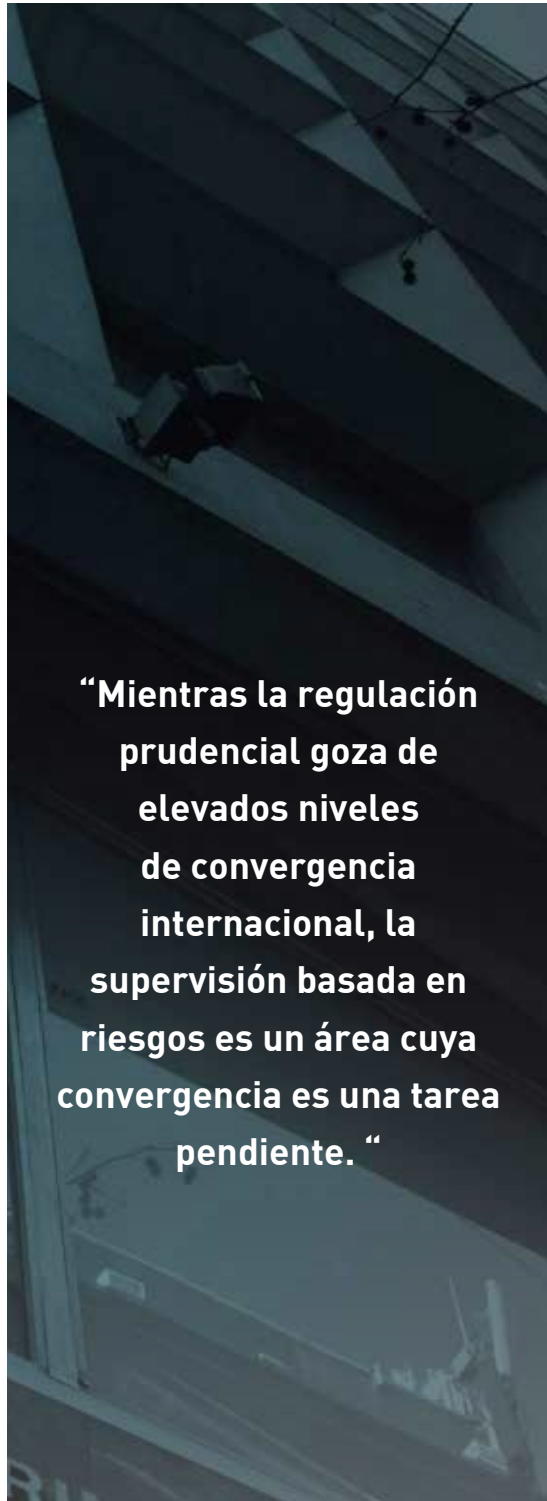
Así, a diferencia de lo que ocurre en materia de regulación prudencial, hasta la fecha no existe consenso a nivel internacional en torno a los estándares necesarios para la aplicación de enfoques de supervisión basada en riesgos, particularmente en relación a la evaluación de la idoneidad de la gestión de los bancos.

En Chile, la aplicación del enfoque de Supervisión Basada en Riesgos comenzó hace aproximadamente dos décadas. A lo largo de este tiempo se han introducido numerosos cambios y perfeccionamientos a este, producto de la experiencia acumulada, el desarrollo de nuevas técnicas de medición y cuantificación del riesgo, y el dinamismo y complejidad creciente de la actividad bancaria. Todo este proceso, ha derivado en la actualidad a contar con un modelo de supervisión consolidado, moderno y efectivo.

Consecuentemente, es un gran orgullo presentar este documento que describe el modelo de supervisión basada en riesgos aplicado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, con la expectativa que este esfuerzo sirva de impulso para la promoción de mayores niveles de consenso y convergencia internacional en materia de supervisión bancaria efectiva.

Eric Parrado Herrera
Superintendente

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile – SBIF



“Mientras la regulación prudencial goza de elevados niveles de convergencia internacional, la supervisión basada en riesgos es un área cuya convergencia es una tarea pendiente.”

1.- INTRODUCCIÓN

Una de las lecciones más importantes de la crisis bancaria que afectó a Chile a comienzos de los años ochenta fue la importancia de una adecuada gestión de riesgos por parte de la banca, acompañada de una fiscalización capaz de calificar la suficiencia de dicha gestión y promover las acciones correctivas necesarias. Por ello, una vez restablecida la solvencia de los bancos a través de su rescate por parte del Estado y la implantación de reglas severas sobre calidad de los activos, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) inició un trabajo de revisión de su proceso de fiscalización, incorporando paulatinamente esquemas orientados a la detección y mitigación oportuna de los riesgos.

En este contexto, desde mediados de la década de los 90 la SBIF ha estado abocada a la implementación de un esquema de Supervisión Basada en Riesgos (SBR). Esta iniciativa se consagró hacia fines de 1997 en una modificación de la Ley General de Bancos (LGB), que introdujo un esquema de clasificación de la calidad de gestión de los bancos.

La modificación legal de 1997 complementó las entonces existentes facultades necesarias para la aplicación de un enfoque tradicional de supervisión bancaria, con la evaluación de la gestión de los bancos como un elemento fundamental de preocupación del supervisor. Es decir, los cambios legales agregaron a la verificación de cumplimiento normativo y a la aplicación de criterios prudenciales en la valorización de activos un elemento preventivo fundamental en la supervisión bancaria moderna, consistente en la verificación de la idoneidad de la gestión de los riesgos en las instituciones bancarias.

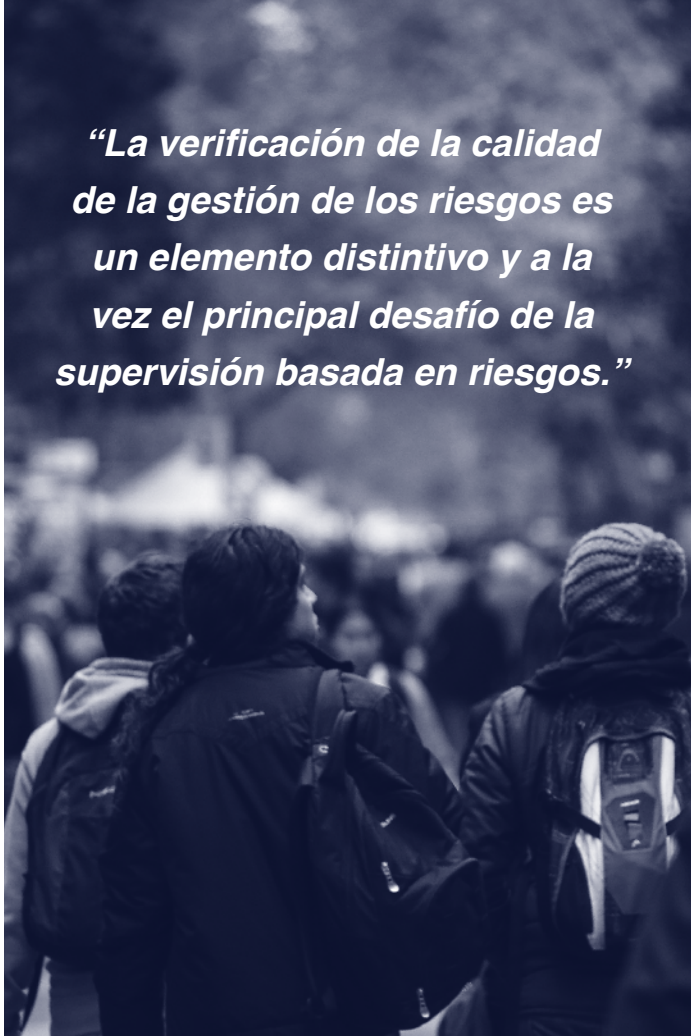
Hoy en día resulta evidente que la efectividad de un esquema de supervisión bancaria depende en gran medida de la capacidad del supervisor para: (a) verificar la idoneidad de la gestión de los riesgos por parte de los bancos y, a partir de ello, (b) promover la adopción de las medidas correctivas necesarias para el fortalecimiento de dicha gestión.

La implementación de un enfoque efectivo de SBR, cuya característica diferenciadora es la incorporación de la evaluación de la calidad de la gestión al trabajo tradicional de supervisión, constituye un desafío para los supervisores, pues implica complementar la supervisión basada en el cumplimiento de reglas con una supervisión basada en el cumplimiento de principios de gestión de riesgos.

Conforme a lo señalado, la aplicación de un enfoque de SBR requiere una adecuada combinación entre, por una parte, un

marco flexible de criterios y principios generales de evaluación y, por otra, supervisores calificados en condiciones de evaluar adecuadamente la calidad de la gestión y aplicar juicio experto dentro de dicho marco.

El presente documento tiene como finalidad dar a conocer los aspectos distintivos del modelo de SBR aplicado por la SBIF al sistema bancario chileno, particularmente en relación al componente asociado a la evaluación de la calidad de gestión de los bancos. Para este propósito, en la segunda sección se describe el marco general de referencia para la SBR. En la tercera sección se detalla el modelo de evaluación de gestión de riesgos utilizado por la SBIF. Finalmente, en la cuarta sección se presenta un resumen de las principales lecciones del proceso de SBR derivados de la experiencia de la SBIF.



“La verificación de la calidad de la gestión de los riesgos es un elemento distintivo y a la vez el principal desafío de la supervisión basada en riesgos.”

2. MARCO GENERAL DE REFERENCIA

La industria bancaria se sitúa entre los sectores más regulados de la economía a nivel internacional. Ello obedece, por una parte, al importante rol de intermediación financiera que desempeña esta industria y los riesgos asociados a la actividad y, por otra, al impacto que tiene el funcionamiento del sector bancario en el resto de la economía.

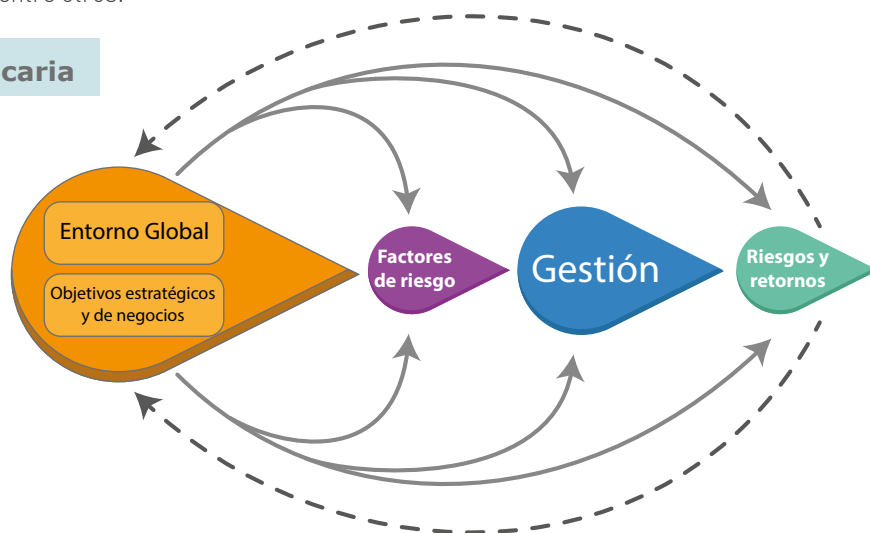
A lo largo de las décadas la industria bancaria se ha vuelto cada vez más compleja, tanto respecto de las estructuras de organización del negocio, de las actividades que desarrolla y, por extensión, de los riesgos a que se encuentra expuesta. Para acompañar este proceso, la supervisión se ha visto obligada a evolucionar, no siempre al ritmo requerido, mediante la complementación de enfoques más tradicionales y prescriptivos con enfoques más dinámicos y flexibles.

La Actividad Bancaria

La actividad de un banco consiste fundamentalmente en gestionar los riesgos asociados a la intermediación financiera. Esta actividad puede verse en forma esquemática como la conjunción de los elementos que la determinan, según muestra la Figura 1.

El entorno global se refiere a aquellos aspectos que pueden tener incidencia directa o indirecta sobre la actividad desarrollada por los bancos. A modo de ejemplo, se pueden mencionar aquellos asociados al desempeño de las variables macro-económicas, como el crecimiento del producto, la tasa de inflación y las tasas de interés, el nivel de empleo y el tipo de cambio, entre otros. También destacan los aspectos regulatorios, por ejemplo el marco legal vigente o proyectos de ley que puedan afectar la institucionalidad que rige a la economía en general o a sectores específicos, así como las regulaciones propias del sector bancario. Son también parte del entorno los elementos de carácter social, como el nivel de seguridad del país y las presiones sectoriales o regionales que puedan afectar a la actividad bancaria, entre otros.

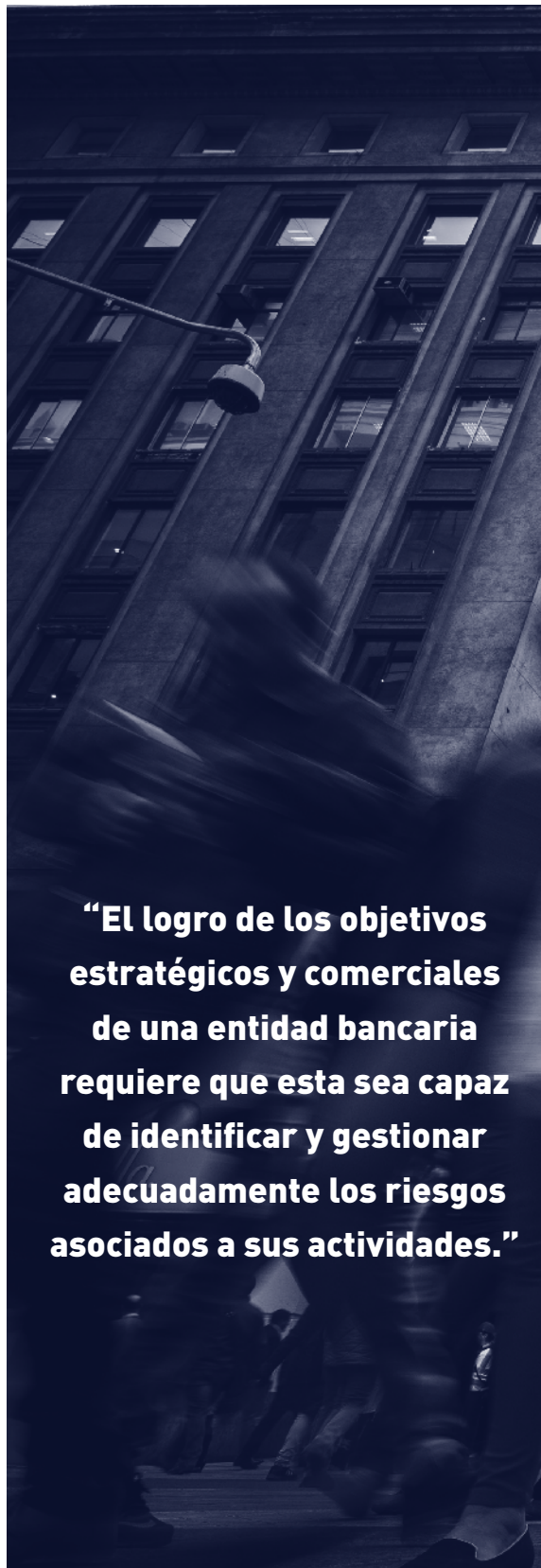
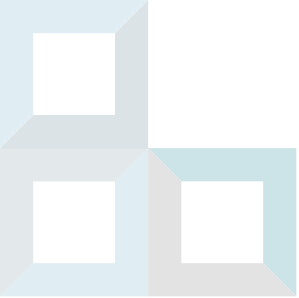
Figura 1: La Actividad Bancaria



Por su parte, los objetivos estratégicos y del negocio se refieren a las definiciones que hacen los accionistas de un banco, o sus representantes, respecto de la orientación de negocios y objetivos estratégicos de la entidad.

Los factores de riesgo representan aquellas variables del entorno que afectan el nivel de riesgo a que está expuesta la entidad, resultado tanto de sus actividades de negocio como de la forma en que las desarrolla. Por su naturaleza, los factores de riesgo no pueden ser controlados por la entidad, pero sí puede y debe estimarse su cuantía y trayectoria esperada.

La gestión se refiere a la forma en que la administración del banco desarrolla sus actividades en procura de, por un lado, el



“El logro de los objetivos estratégicos y comerciales de una entidad bancaria requiere que esta sea capaz de identificar y gestionar adecuadamente los riesgos asociados a sus actividades.”

cumplimiento de los objetivos estratégicos y del negocio y, por otro, la debida mitigación de los riesgos asociados a dichas actividades en resguardo de la viabilidad de la entidad.

Finalmente, el componente de riesgos y retornos representa el resultado obtenido de la gestión, reflejado tanto en los estados financieros y otros reportes cuantitativos de desempeño, como en el nivel de exposición de la entidad a los distintos riesgos propios de la actividad¹.

La Gestión de los Riesgos

La gestión de riesgos se refiere a las instancias que dispone una entidad para administrar los riesgos asociados a sus actividades dentro de límites compatibles con la obtención de los resultados esperados y la viabilidad de la entidad.

En términos funcionales, las entidades financieras llevan a cabo el proceso de gestión de los riesgos mediante la interacción de cuatro pilares principales:

- **Directorio.** Se refiere a la principal instancia de gobierno responsable de la conducción de la entidad. Como tal, junto con establecer y controlar el debido cumplimiento de las estrategias y objetivos comerciales, el Directorio se asegura que los riesgos asumidos se enmarquen dentro del apetito de riesgo definido, el que es compatible con los objetivos de los accionistas y la viabilidad de la entidad.
- **Marco de Políticas.** Se refiere al conjunto de normas internas que guían las actividades de la entidad. En particular, este conjunto de normas permite que el proceso de toma de decisiones conduzca al logro de las estrategias y objetivos comerciales de la empresa, así como a la debida mitigación de los riesgos asociados a las mismas.
- **Función de Riesgos.** Se refiere a la instancia responsable de identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos a los que está expuesta la entidad, de modo que estos se enmarquen dentro de los límites aprobados por el Directorio y sean compatibles con la viabilidad del banco.
- **Función de Auditoría.** Se refiere a la instancia independiente de las áreas tomadoras de riesgo responsable de velar por el debido cumplimiento de las directrices y normas internas aprobadas por la entidad así como las regulaciones externas que la rigen. También vela por el adecuado ambiente de control de los riesgos.

El buen funcionamiento de cada una de los pilares recién mencionados, así como la debida interacción y acción coordinada entre los mismos, es condición necesaria para que una organización disponga de un adecuado ambiente de gestión de los riesgos a los que está expuesta.

¹ Los riesgos a que está expuesta una entidad no necesariamente se reflejan en sus estados financieros. Tal es el caso, a modo de ejemplo, de los riesgos de continuidad operacional y de seguridad de la información.

La Supervisión de la Gestión

Desde un punto de vista de estabilidad financiera, el objetivo que se persigue es que los bancos gestionen adecuadamente los riesgos a que están expuestos. Se entiende entonces que la evaluación del supervisor debe enfocarse en aquellos riesgos de mayor relevancia cuya adecuada gestión es condición necesaria para la estabilidad de la entidad.

Al respecto, los riesgos que comúnmente pueden comprometer la estabilidad de una entidad financiera y que, de hecho, concentran los mayores recursos de gestión por parte de estas son el riesgo de crédito, el riesgo financiero (de mercado, liquidez y estructural) y el riesgo operacional.

Es importante notar que el foco de atención del supervisor es la gestión de los riesgos y no el nivel de los mismos. En efecto, el nivel de riesgo asumido por un banco es resultado de las estrategias de negocio y objetivos comerciales definidos por sus accionistas o representantes. En la medida que dichas definiciones se encuadren dentro del marco regulatorio prudencial (actividades permitidas, cargos de capital, provisiones y otros límites prudenciales), corresponde al supervisor, entre otros aspectos, calificar si los riesgos asociados son adecuadamente gestionados (identificados, medidos, monitoreados y controlados).

La evaluación del supervisor supone entonces calificar la idoneidad de la gestión de los riesgos en función de los pilares referidos en el apartado anterior. Esto se puede graficar en la Figura 2.

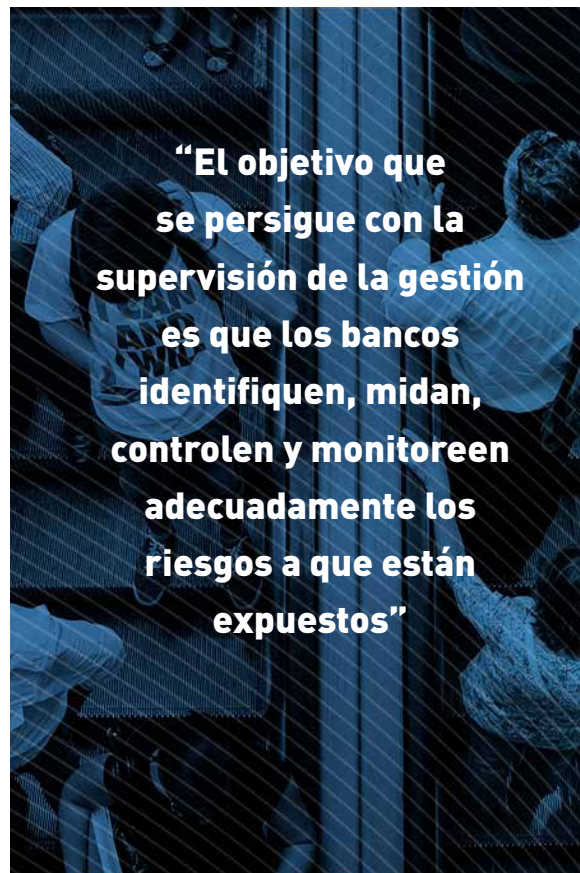
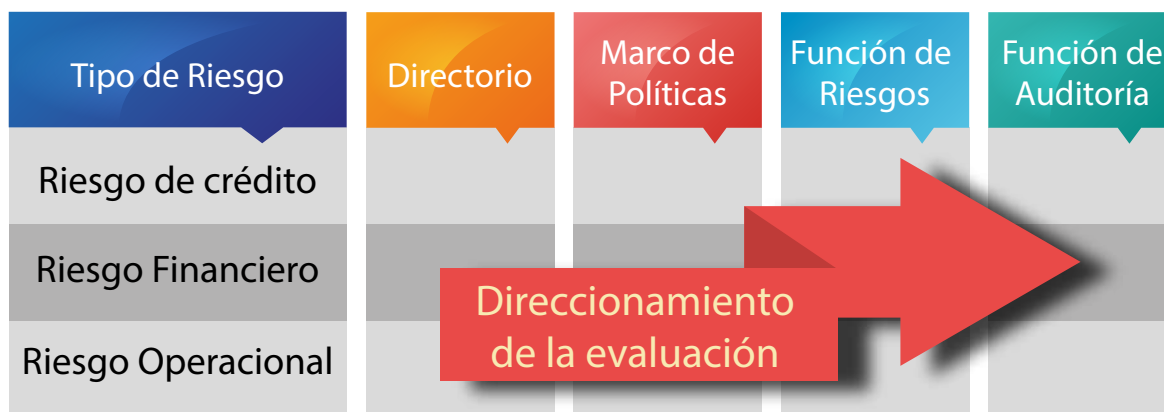


Figura 2. Esquema de Evaluación de Gestión



De este modo, para cada riesgo se debe calificar la idoneidad de la gestión en relación a cada uno de los cuatro pilares, de forma que:

- El Directorio ejerza una efectiva conducción del banco, para lo cual se mantiene adecuadamente informado respecto de las actividades y riesgos asumidos por la entidad. Asimismo, se espera que el Directorio determine y revise en forma periódica el grado de avance de la estrategia y objetivos de la entidad. Particularmente relevante resulta su rol en la definición del apetito por riesgo de la entidad, debiendo para ello disponer de mecanismos efectivos de seguimiento y control.



- El Marco de Políticas sea una guía efectiva para el desarrollo de las actividades y toma de decisiones al interior de la entidad. Este marco debe estar formalmente establecido y aprobado por el Directorio, a la vez que actualizado en respuesta a los cambios que se presenten en el entorno relevante para la entidad bancaria.
- La Función de Riesgos sea una contraparte efectiva de las áreas de negocios y cumpla en forma prospectiva con las tareas de identificación, medición, monitoreo y control de los riesgos en el entorno dinámico en que opera la entidad.
- La Función de Auditoría represente una instancia efectiva de control y goce de la debida independencia para el ejercicio de sus funciones. Sus labores se orientan a controlar el debido cumplimiento de las normas internas y externas a que está sujeta la entidad y, también, a la revisión y perfeccionamiento permanente del ambiente de control en que realiza sus actividades.

La forma en que se lleva a cabo la evaluación de cada uno de los pilares recién descritos, constituye un desafío importante para el supervisor bancario moderno, toda vez que requiere una aproximación distinta a la que ha prevalecido en los enfoques tradicionales de supervisión de la industria bancaria.

En efecto, tradicionalmente una parte significativa de los esfuerzos de supervisión han estado orientados a dos tareas fundamentales: (i) la verificación del cumplimiento normativo, y (ii) la revisión y ajuste del valor de los activos a precios razonables. La primera de estas tareas requiere sistemas de verificación estandarizados y de un acotado nivel de complejidad. Por su parte, la revisión y ajuste del valor de los activos a precios razonables es una tarea de supervisión que tiene un mayor nivel de complejidad, pero al mismo tiempo es apoyada por técnicas económico-financieras de común aceptación que facilitan su aplicación. La mayor parte de las acciones de supervisión en este ámbito se refieren a ajustes en el valor del portafolio de créditos otorgado por los bancos cuando el supervisor estima que los riesgos asociados no han sido adecuadamente reconocidos por la entidad.

Ambas tareas pueden encasillarse en lo que se conoce como la supervisión basada en reglas (check-list), cuya característica principal es la aplicación de técnicas de supervisión estandarizadas y de un menor nivel de complejidad.

Por su parte, la evaluación de la gestión de los riesgos requiere un enfoque de supervisión menos prescriptivo, apoyado en la capacidad técnica, experiencia y juicio experto del supervisor.

Este enfoque consiste en la verificación del cumplimiento de principios generales que caracterizan una adecuada gestión de los riesgos por parte de los bancos. Esta condición (principios en lugar de reglas) es donde precisamente estriba la complejidad de los llamados enfoques de supervisión basada en riesgos, los cuales requieren del supervisor, por una parte, un entendimiento comprensivo de las actividades de negocio y los riesgos a que está expuesta cada entidad y, por otra, una identificación de los estándares de gestión mínimos requeridos para esa entidad en atención a sus características particulares. El Recuadro 1 describe el alcance de la SBR para la SBIF.

En las siguientes secciones del documento se describe la forma en que la SBIF ha abordado este desafío.



Recuadro 01

Alcance de la Supervisión Basada en Riesgos

Para efectos de la SBIF, la Supervisión Basada en Riesgos es la conjunción de tres enfoques de supervisión:

- Supervisión de cumplimiento, consistente en el conjunto de acciones de supervisión orientadas a la verificación del cumplimiento del marco legal y normativo que le es aplicable a los entes supervisados.
- Supervisión del valor del capital, consistente en el conjunto de acciones de supervisión orientadas a realizar los ajustes necesarios al valor de los activos de una entidad de modo que su capital contable refleje su real situación patrimonial.
- Supervisión de la calidad de la gestión, consistente en el conjunto de acciones de supervisión orientadas a verificar la idoneidad de la gestión de riesgos de los entes supervisados y a promover las acciones correctivas que correspondan.



- En este contexto, un adecuado esquema de SBR supone un equilibrio entre los tres enfoques descritos. Sin perjuicio de ello, cualquiera sea el esquema de SBR, el elemento distintivo que lo caracteriza y diferencia de otros esquemas es la verificación de la calidad de la gestión como un elemento propio del proceso de supervisión.

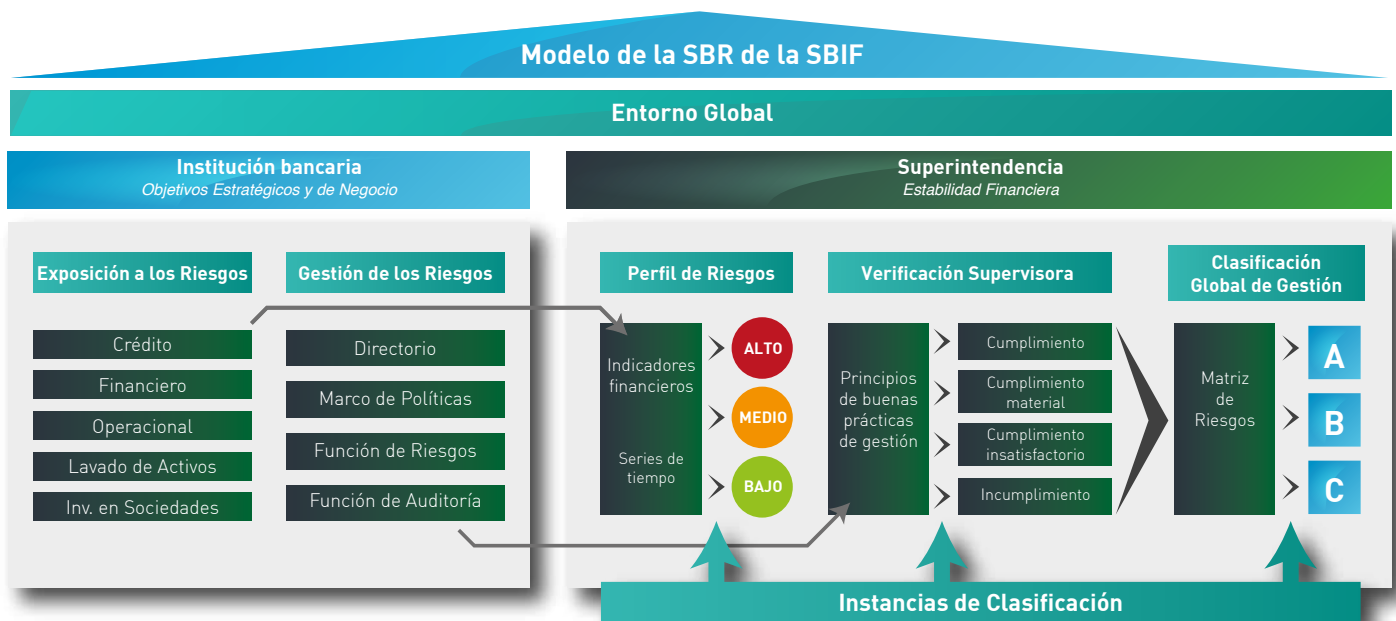
3.- MODELO DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS

El modelo de supervisión de la SBIF incluye actividades *extra-situ* e *in-situ*. Las primeras están orientadas a monitorear en forma permanente a todas las entidades supervisadas de modo de identificar oportunamente situaciones que ameriten acciones de supervisión más intrusivas. Este monitoreo descansa en un completo y detallado sistema de información creado por la SBIF para el efecto.

Por su parte, las actividades *in-situ* consisten en revisiones a la totalidad de las entidades bancarias y llevadas a cabo al menos una vez al año. Mediante estas revisiones es que la SBIF ejecuta su enfoque de SBR.

Con todo, el esquema general de supervisión que aplica la SBIF puede verse gráficamente en la Figura 3. Destacan en dicho esquema los riesgos que son sujetos a evaluación, así como también las principales etapas e instancias del proceso de supervisión.

Figura 3. Modelo de Supervisión



En las secciones que siguen se desarrollan los elementos principales del citado modelo.

Materias Sujetas a Evaluación

El proceso de evaluación de gestión que realiza la SBIF considera cinco materias o riesgos principales a evaluar (figura 4).

Figura 4. Materias Evaluadas para fines de SBR



Desde una perspectiva general, la orientación de la evaluación de gestión para cada uno de estos riesgos es la siguiente.

- **Riesgo de crédito.** La evaluación comprende el examen de la gestión del riesgo de crédito y de los principales procesos que la soportan. La evaluación pone especial énfasis en el involucramiento del Directorio en el establecimiento y control de cumplimiento de las estrategias y metas comerciales; en la revisión, aprobación y control de cumplimiento de las políticas; y en el seguimiento oportuno de los riesgos y visión prospectiva de los mismos por parte de la entidad. También interesa verificar la suficiencia de las políticas y procedimientos a la luz del volumen y complejidad de las operaciones del banco. Se evalúan asimismo los mecanismos y metodologías de identificación, medición, monitoreo y control de los riesgos, junto con la suficiencia de provisiones para cubrirlos. Además, se evalúa la efectividad de las funciones de riesgos y de auditoría interna en la materia.
- **Riesgo financiero.** La evaluación considera el marco de gestión de los riesgos de liquidez, estructural de tasa de interés y de mercado, además de la gestión de las operaciones de tesorería financiera. El examen se centra en los elementos claves que aseguran una adecuada identificación, medición, monitoreo y control de estos riesgos. Particularmente importante es el rol del Directorio en la revisión y aprobación de las políticas que orienten la administración de los riesgos, la eficacia de la estructura de límites que los acotan, la efectividad de los sistemas de vigilancia, los métodos de ingeniería financiera utilizados



y la fortaleza de los controles operativos. Se revisan también la separación funcional entre las áreas tomadoras de riesgo, de seguimiento o control y de operación, la compatibilidad entre las técnicas de administración de riesgo utilizadas y el nivel y complejidad de las operaciones que se realizan; la calidad de la información tanto estratégica como operativa; y la efectividad de las funciones de riesgos y de auditoría interna.

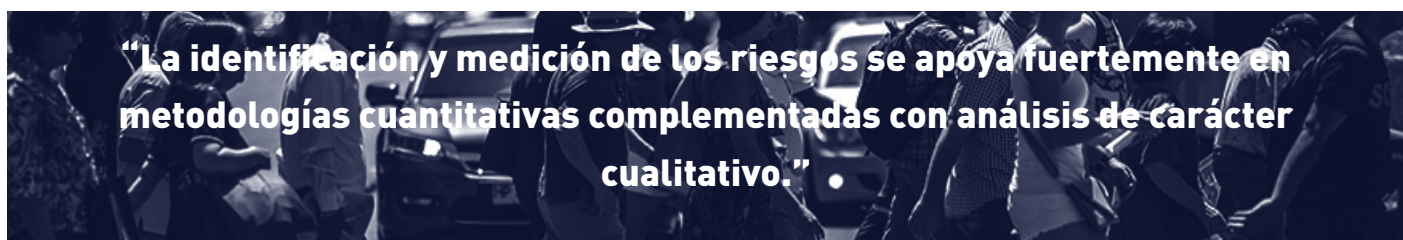
- **Riesgo operacional.** La evaluación tiene como propósito emitir una opinión sobre la calidad de la gestión de cada uno de los ámbitos que lo componen: (a) Riesgo de procesos; (b) Continuidad del negocio; (c) Seguridad de la información; y (d) Externalización de servicios. Para cada uno de los ámbitos se examina el rol del Directorio y la alta administración en la gestión de estos riesgos. Además, se verifica la existencia, suficiencia y compatibilidad entre las políticas y los procedimientos establecidos por la entidad, como también la forma en que la dirección de la institución participa en su aprobación y supervisa su cumplimiento. Se revisan las metodologías dispuestas para identificar, medir, monitorear y controlar en cada riesgo de la materia. Asimismo, se evalúa la efectividad de las funciones de riesgo y auditoría interna.
- **Riesgo de inversión en sociedades.** La evaluación se centra en la efectividad de los mecanismos de gestión y control que dispone el banco, en su calidad de matriz, sobre sus sucursales y operaciones en el exterior, filiales y sociedades de apoyo al giro. El foco de la evaluación recae en el marco de gobierno dispuesto para estos fines, así como en las herramientas y sistemas de información establecidos por el banco para gestionar las actividades y riesgos asumidos por las sociedades bajo su alero. De igual modo, se evalúa la suficiencia del marco de políticas dispuesto por la entidad para la inversión en sociedades y operaciones intra-grupo.
- **Riesgo de lavado de activos.** La evaluación en este ámbito, abarca el análisis del rol que desempeña el Directorio sobre las actividades de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, así como también la suficiencia del marco de políticas y procedimientos, los que deben ser acordes al tamaño y complejidad de las operaciones de la entidad. Se evalúan los procedimientos sobre “conozca a su cliente”, el rol del oficial de cumplimiento, el funcionamiento de un sistema de detección de operaciones inusuales y la independencia de la función de auditoría, instancia responsable de evaluar periódicamente el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Perfil de Riesgos

El perfil de riesgos es una herramienta orientada a identificar y medir la exposición a los riesgos asumidos por una entidad financiera en función de las actividades que realiza, a través del análisis tanto de aspectos cuantitativos como cualitativos. Esta etapa requiere de un profundo conocimiento del negocio de la entidad.

Para la obtención del perfil de cada tipo de riesgo, se considera un conjunto de variables e indicadores financieros que, luego de un trabajo analítico de estos, permiten el establecimiento de umbrales para cada uno de los ratios o indicadores, definidos a través del análisis de patrones históricos y comparativos de la industria.

Posteriormente, la categoría final de cada perfil se determina a partir de, si corresponde, la consideración de aspectos cualitativos no capturados debidamente en el análisis de las variables cuantitativas, asociadas por ejemplo a la tendencia esperada de los factores de riesgos relevantes que determinan el entorno más probable que enfrentará la industria en el corto y mediano plazo.



Así, el nivel del perfil de riesgo resultante se clasifica en alguna de las siguientes categorías: alto, medio o bajo, las cuales representan el nivel de exposición a cada uno de los riesgos evaluados (ver figura 5).

Figura 5. Peril de Riesgo

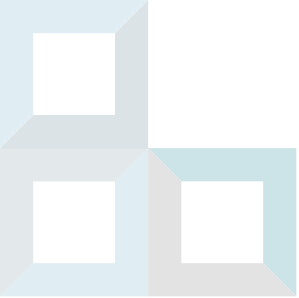


Verificación Supervisora

La evaluación de la gestión de riesgos que realiza la SBIF considera el grado de adherencia de las entidades supervisadas a un conjunto de principios, entendiendo estos como lineamientos generales de buenas prácticas a seguir por las instituciones en la gestión de los distintos riesgos. Esta evaluación en concreto contempla revisar, evaluar y emitir una opinión fundada sobre este conjunto de principios.

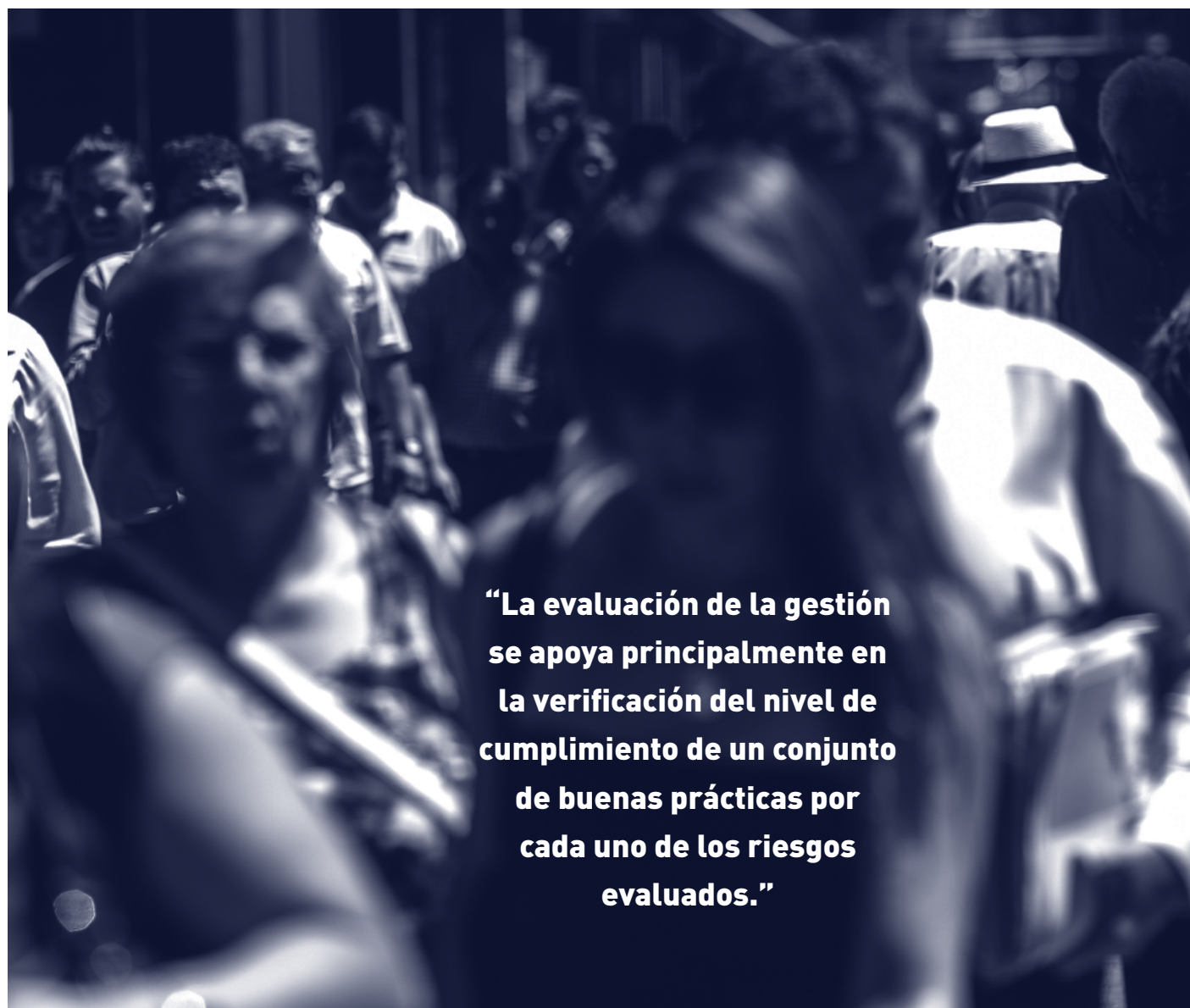
La observancia de estos principios en cada una de las materias considera la siguiente escala de evaluación:

- 1. Cumplimiento (C)**, cuando la entidad cumple integralmente con las mejores prácticas y aplicación de sanos principios que caracterizan una adecuada gestión, no existiendo deficiencias apreciables.
- 2. Cumplimiento Material (CM)**, cuando la entidad cumple en forma significativa con las mejores prácticas y aplicación de sanos principios que caracterizan una adecuada gestión. Aun cuando se identifican algunas debilidades en procesos específicos, ellas se consideran acotadas, sin perjuicio de lo cual la entidad debe corregirlas a objeto de alcanzar los más altos estándares de gestión de riesgos.



3. **Cumplimiento Insatisfactorio (CI)**, cuando la entidad no cumple en forma razonable con las mejores prácticas y aplicación de sanos principios que caracterizan una adecuada gestión. Se identifican debilidades en los procesos que componen diversas funciones, entre las que se encuentran algunas relevantes. Se estima que la corrección de estas debilidades es importante para el mejor desempeño de la entidad.
4. **Incumplimiento (II)**, cuando la entidad no adhiere en forma material a las mejores prácticas y aplicación de sanos principios que caracterizan una adecuada gestión. La corrección de las debilidades se considera indispensable para no afectar el desempeño de la entidad.

Para mayor claridad, en el siguiente recuadro se detallan los principios que, a juicio de la SBIF, caracterizan una adecuada gestión. La evaluación contempla la calificación del nivel de cumplimiento de cada uno de dichos principios.



Principios de Gestión

Recuadro 02

Riesgo de Crédito

- Principio 1. El Directorio ha dispuesto y se involucra activamente en el marco de gobierno para la gestión del riesgo de crédito.
- Principio 2. La institución cuenta con una función de riesgos que es una contraparte efectiva de las áreas de negocio.
- Principio 3. La entidad bancaria desarrolla sus actividades al amparo de políticas crediticias que cubren adecuadamente los riesgos asumidos.
- Principio 4. La entidad dispone de un mecanismo de verificación para satisfacerse del cumplimiento de las políticas.
- Principio 5. La entidad dispone de un adecuado ambiente de control de operaciones con partes relacionadas.
- Principio 6. La entidad bancaria desarrolla sus actividades al amparo de procedimientos compatibles con las políticas de crédito.
- Principio 7. La entidad dispone de adecuadas herramientas para la identificación y medición de los riesgos de crédito a que está expuesta, las que son compatibles con el tamaño y complejidad de las operaciones.
- Principio 8. La función de auditoría constituye una instancia de control efectivo respecto de las actividades de crédito y los riesgos asociados.

Riesgo Financiero

- Principio 9. El Directorio ha dispuesto un adecuado marco de gobierno para la gestión de los riesgos financieros.
- Principio 10. Los comités encargados de los riesgos financieros constituyen instancias efectivas de administración de los mismos.
- Principio 11. La entidad cuenta con una función de riesgos que es contraparte efectiva de las áreas encargadas de administrar los riesgos financieros y ejecutar los negocios.
- Principio 12. La entidad desarrolla sus actividades al amparo de políticas orientadas a una sana gestión de los riesgos financieros.
- Principio 13. La entidad desarrolla sus actividades al amparo de procedimientos compatibles con las políticas financieras.
- Principio 14. La entidad cuenta con un adecuado proceso de identificación y medición de los riesgos financieros.
- Principio 15. La entidad dispone de adecuados procesos para las actividades de negociación, registro y administración de los negocios de tesorería.
- Principio 16. La función de auditoría constituye una instancia de control efectivo respecto de las actividades de riesgos financieros y operaciones de tesorería.

Recuadro 02

Principios de Gestión (continuación)

Riesgo Operacional

- Principio 17. El Directorio ha dispuesto un adecuado marco de gobierno para la gestión de los riesgos operacionales.
- Principio 18. La entidad dispone de una estructura de comités funcional a los principales riesgos operacionales a que está expuesta.
- Principio 19. La institución cuenta con una función de riesgos que es una contraparte efectiva de las áreas generadoras de riesgos, encargada del diseño y mantención de un adecuado sistema de identificación, evaluación, seguimiento y control y mitigación de los riesgos operacionales.
- Principio 20. La entidad desarrolla sus actividades al amparo de políticas que cubren adecuadamente los riesgos asumidos.
- Principio 21. La entidad bancaria desarrolla sus actividades al amparo de procedimientos compatibles con las políticas de riesgo operacional.
- Principio 22. La entidad dispone de metodologías para la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los riesgos tanto internos como externos que afecten el Riesgo operacional.
- Principio 23. La entidad dispone de una metodología que le permite gestionar adecuadamente la continuidad del negocio.
- Principio 24. La institución realiza una adecuada administración de seguridad de la información en términos de resguardar su confidencialidad, integridad y disponibilidad.
- Principio 25. La institución dispone de una metodología adecuada para gestionar los servicios externalizados.
- Principio 26. La entidad dispone de una infraestructura tecnológica que le permite cubrir las necesidades del negocio actuales y proyectadas, así como adecuados procesos tecnológicos para soportar las actividades del negocio.
- Principio 27. La función de auditoría constituye una instancia de control efectivo respecto de la gestión de riesgo operacional.

Riesgo de Inversión en Sociedades

- Principio 28. El Directorio del banco ha dispuesto un adecuado marco de gobierno para el control de los riesgos originados por las sociedades en que participa.
- Principio 29. El banco cuenta con instancias efectivas de monitoreo de los riesgos de las distintas sociedades que componen el grupo bancario.
- Principio 30. La entidad gestiona las sociedades en que participa al amparo de políticas y procedimientos funcionales al tamaño y complejidad de las mismas.

Principios de Gestión (continuación)

Recuadro 02

- Principio 31. Las herramientas dispuestas por el banco para la identificación y medición de los riesgos (crédito, financiero, operacional, AML) consideran la exposición consolidada con sus sociedades.
- Principio 32. El banco cuenta con un sistema de información que le permite monitorear las distintas exposiciones a los riesgos de sus sociedades.
- Principio 33. La función de auditoría constituye una instancia de control efectivo respecto de las actividades de las sociedades y los riesgos asociados.

Riesgo de Lavado de Activos

- Principio 34. El Directorio ha dispuesto un adecuado marco de gobierno para la gestión del riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Principio 35. La entidad dispone de comité(s) de Prevención de Lavado de Activos (PLAFT) que es funcional a la complejidad de sus operaciones.
- Principio 36. La institución cuenta con una función de cumplimiento que realiza apropiadamente las labores de vigilancia y cumplimiento del sistema de PLAFT.
- Principio 37. La institución desarrolla sus actividades al amparo de un marco de políticas que permiten gestionar adecuadamente el riesgo de Lavado de activos (LA) y Financiamiento del terrorismo (FT).
- Principio 38. La entidad cuenta con una política para operar con personas expuestas políticamente (PEP).
- Principio 39. La entidad bancaria desarrolla sus actividades al amparo de procedimientos compatibles con las políticas de PLAFT.
- Principio 40. La entidad cuenta con una metodología de clasificación por riesgo LA y FT de sus clientes.
- Principio 41. La entidad cuenta con un sistema de monitoreo de sus operaciones, adecuado a su tamaño, basado en el perfil de riesgo de LA y FT y que cubre todos los productos.
- Principio 42. El banco cuenta con un proceso de capacitación formal y periódico que cubre todo el personal.
- Principio 43. La función de auditoría constituye una instancia de control efectivo respecto de las actividades de PLAFT.



Clasificación Global de Gestión

La evaluación de los principios tiene como resultado la calificación de la gestión de cada materia evaluada y, finalmente, genera los elementos de base para efectuar una clasificación global de la entidad. Dicha clasificación se realiza conforme con los elementos considerados en alguno de los tres niveles o categorías que la Ley define. Sólo para efectos de una mejor comprensión de la metodología que comentamos a continuación se realiza una asociación conceptual con dichas categorías.

- **Categoría A.** Considera a las instituciones que muestran una alta adherencia a los principios de gestión en cada uno de los pilares, el rol del Directorio, el marco de políticas, la función de riesgos, y la función de auditoría interna para cada uno de los riesgos evaluados.
- **Categoría B.** Considera a las instituciones que, en general, muestran un buen nivel de cumplimiento de los principios de gestión para la mayoría de las materias evaluadas, aunque presentan debilidades en algunas de ellas, las que deben ser corregidas para evitar un gradual deterioro en la estabilidad de la institución.
- **Categoría C.** Considera a las instituciones que exhiben una baja adherencia a sanos principios de gestión para la mayoría de las materias evaluadas, o bien en alguna materia de alta relevancia, cuya corrección debe ser efectuada con prontitud para evitar un menoscabo en la estabilidad de la institución .

Es importante tener en cuenta que las tres categorías antes descritas reflejan la opinión fundada de la SBIF respecto de la calidad de la gestión de una entidad dentro de un marco de funcionamiento normal de sus actividades. Es decir, el tipo de debilidades de gestión asociadas a cada categoría deben entenderse como propias de cualquier empresa en marcha. En la medida que estas debilidades no sean corregidas adecuadamente podría producirse un deterioro en el desempeño financiero de la entidad, que en caso de persistir en el tiempo podría detonar alguno de los gatillos legales asociados a resolución bancaria (ejemplo: capital mínimo). Dicho de otro modo, la categoría C de gestión no constituye *per se* una presunción de inestabilidad financiera para efectos de la aplicación de medidas legales extraordinarias para entidades financieras en problemas.

Cabe señalar asimismo que las categorías de gestión asignadas a las entidades no son de público conocimiento, siendo sólo conocidas bilateralmente por la SBIF y cada entidad evaluada.

Matriz de Riesgos

El proceso de clasificación de gestión global es apoyado por una matriz de riesgos que integra de manera ordenada la evaluación individual de cada entidad.

La matriz sintetiza la información del perfil de riesgo y de la evaluación de gestión de los riesgos y, a partir de la combinatoria de estas dos dimensiones, propone una clasificación de gestión global para cada entidad. Dicha combinatoria sigue reglas definidas en base a la experiencia acumulada durante los años de aplicación del modelo de SBR. (ver figura 6).

Figura 6. Matriz de Clasificación de Gestión

	Perfil de riesgo			Gestión de los riesgos				Reglas de Clasificación Global	Propuesta Preliminar de Clasificación Global		
	Alto	Medio	Bajo	Cumplimiento	Cumplimiento material	Cumplimiento insatisfactorio	incumplimiento		A	B	C
Riesgo de crédito											
Riesgo Financiero											
Riesgo Operacional											
Riesgo de Inv. en Sociedades											
Riesgo de Lavado de Activos											

Todo este proceso requiere una visión integral de cada entidad financiera, en donde es fundamental la capacidad del supervisor para calificar las prácticas de gestión de las entidades, el entendimiento de las distintas prácticas de gestión aplicadas a nivel del sistema financiero y, también, la experiencia y conocimiento histórico de la SBIF respecto de cada entidad supervisada. Para facilitar esta visión integral se han establecido instancias encargadas de debatir y consensuar la visión institucional respecto de cada entidad bancaria.

Instancias de Clasificación

Complementando el marco metodológico anteriormente descrito, la SBIF ha dispuesto de instancias de análisis conjunto inter áreas a distinto nivel, con el objeto de asegurar que la clasificación de gestión sea el resultado de un proceso de supervisión que cumpla con los estándares de profundidad y alcance establecidos en los manuales internos. Asimismo, se busca que el conocimiento institucional relevante sobre cada entidad esté incorporado en las decisiones de clasificación de las mismas.

Las instancias se detallan a continuación.



Comité de Clasificación del Perfil de Riesgos

Esta instancia está compuesta por las jefaturas de las Direcciones de Supervisión y Riesgos, que analizan y definen el perfil de riesgo entregado en primera instancia por la herramienta dispuesta para ello. Los criterios utilizados en la construcción de esta herramienta también son determinados como parte de las funciones de este Comité.

Comité de Clasificación de Gestión de Riesgos

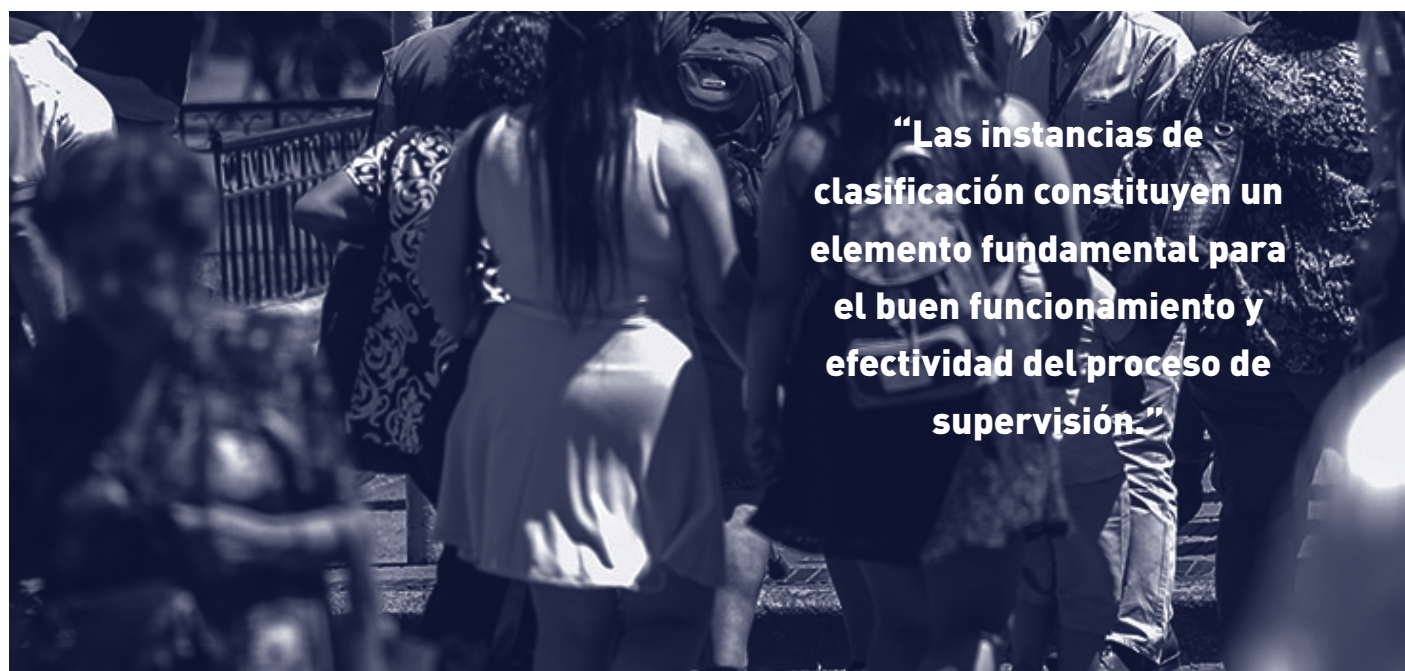
Esta instancia está conformada por los directivos de la Intendencia de Supervisión (Intendente, Directores y Jefaturas). Su objetivo es revisar a lo largo del año la calificación de las materias/riesgos que han sido parte de las evaluaciones *in-situ* en base al examen del cumplimiento de los principios para cada materia evaluada.

En las ocasiones en que sesiona este Comité, cada Jefatura a cargo de la institución bajo análisis, en conjunto con las jefaturas de riesgo que participaron en la respectiva inspección, exponen las características y perfil de riesgo de la entidad objeto de revisión y su evaluación del cumplimiento de los principios de gestión. Considerando todos los elementos anteriores se hace una propuesta de calificación para cada una de las materias revisadas, la cual debe ser sometida a la consideración del Comité para su ratificación o modificación. Con dicha recomendación la Superintendencia adopta la respectiva decisión que es posteriormente informada al banco a través de una carta con las principales conclusiones de la evaluación, de manera que el Directorio de la entidad adopte las medidas correctivas para dar solución a las observaciones señaladas, las que deben ser informadas a la SBIF para su posterior seguimiento y control.

Comité de Clasificación Global

Este Comité está conformado por la Alta Dirección de la SBIF, compuesto por el Superintendente, Intendentes y Directores. Sesiona al menos una vez al año y tiene como finalidad analizar los fundamentos de la clasificación de gestión global de todos los bancos del sistema financiero.

Teniendo en consideración estos antecedentes, la Superintendencia determina la clasificación que se asignará a cada institución, y que es remitida por carta a los gerentes generales de las entidades al final de cada año, quienes a su vez deben darla a conocer al Directorio.



4.- PRINCIPALES LECCIONES

La experiencia de más de dos décadas de aplicación de un enfoque de supervisión basada en riesgos ha permitido a la SBIF identificar cinco elementos claves que han facilitado la aplicación exitosa de dicho enfoque, cuales son: (a) la disponibilidad de un amplio y detallado sistema de información que permite el seguimiento oportuno de los riesgos, (b) la aplicación de un proceso de supervisión intrusivo basado en el monitoreo *in-situ* periódico a la totalidad de las instituciones, (c) la utilización sistemática de un conjunto de principios de buenas prácticas de gestión para evaluar a las entidades, (d) la creación de instancias de gobierno para sancionar la clasificación de las entidades en las distintas etapas del proceso de supervisión, y (e) la revisión y actualización permanente del modelo.

Sistema de información

Evaluar la exposición y gestión de los riesgos no sólo descansa en la evaluación *in-situ* efectuada en las entidades, sino también en forma significativa en el trabajo *extra-situ* que es necesario realizar para monitorear de manera oportuna su desempeño.

Para lo anterior, la SBIF cuenta con un amplio y robusto set de información estandarizada que requiere de los bancos en forma diaria, mensual, trimestral y anual, que permite conocer tanto a nivel general como en detalle las operaciones bancarias a nivel de clientes, productos, regiones, etc.

Este sistema de información sistemático ha permitido no solamente mantener una visión actualizada del perfil de riesgo de cada institución, sino que además realizar modelaciones internas de cuantificación de riesgos y confección de estándares que facilitan la identificación de focos de riesgo y orientan las acciones de supervisión.

Supervisión intrusiva

La SBIF realiza extensas revisiones *in-situ* a la totalidad de las entidades bancarias con el objeto de clasificar su gestión al menos una vez al año. Asimismo, como parte del monitoreo la SBIF mantiene un contacto permanente con las principales contrapartes de los bancos, a fin de contar con una visión actualizada de su gestión, tanto en términos de negocios, organización, productos y evolución de sus riesgos.

Esta práctica ha facilitado la efectividad del proceso de supervisión, dado que la cercanía permanente con las entidades supervisadas ha sido una pieza fundamental para el fomento de la disciplina y autorregulación de las mismas.

Conjunto de principios

En el modelo de supervisión aplicado por la SBIF, la evaluación de la idoneidad de la gestión de los riesgos se basa en la verificación del nivel de cumplimiento de un conjunto de principios diseñados en función de las mejores prácticas sobre la materia. En concreto, este conjunto de principios hace explícitas las expectativas que tiene la SBIF respecto de las condiciones que las entidades supervisadas deben observar en relación a la gestión de los riesgos a que están expuestas.

Esta práctica ha permitido, por una parte, delimitar y hacer transparente el alcance de la evaluación que realiza la SBIF en relación a la evaluación de gestión de las entidades bancarias y, por otra, ha facilitado la aplicación de un proceso de supervisión sistemático y homogéneo en todas las entidades supervisadas.



Instancias de gobierno

El modelo de supervisión de la SBIF considera el conocimiento, la experiencia y el juicio experto como un eje fundamental en gran parte de su proceso supervisor. Por tal razón, se ha estimado necesario la creación de comités internos a objeto de que todo aquello que requiera la aplicación de juicio experto sea analizado en forma conjunta y debidamente fundamentado.

Esta práctica ha facilitado la aplicación de criterios homogéneos de evaluación para las distintas entidades supervisadas y, a la vez, ha promovido la formación de un juicio supervisor basado en elementos objetivos consensuados institucionalmente.

Revisión permanente del modelo

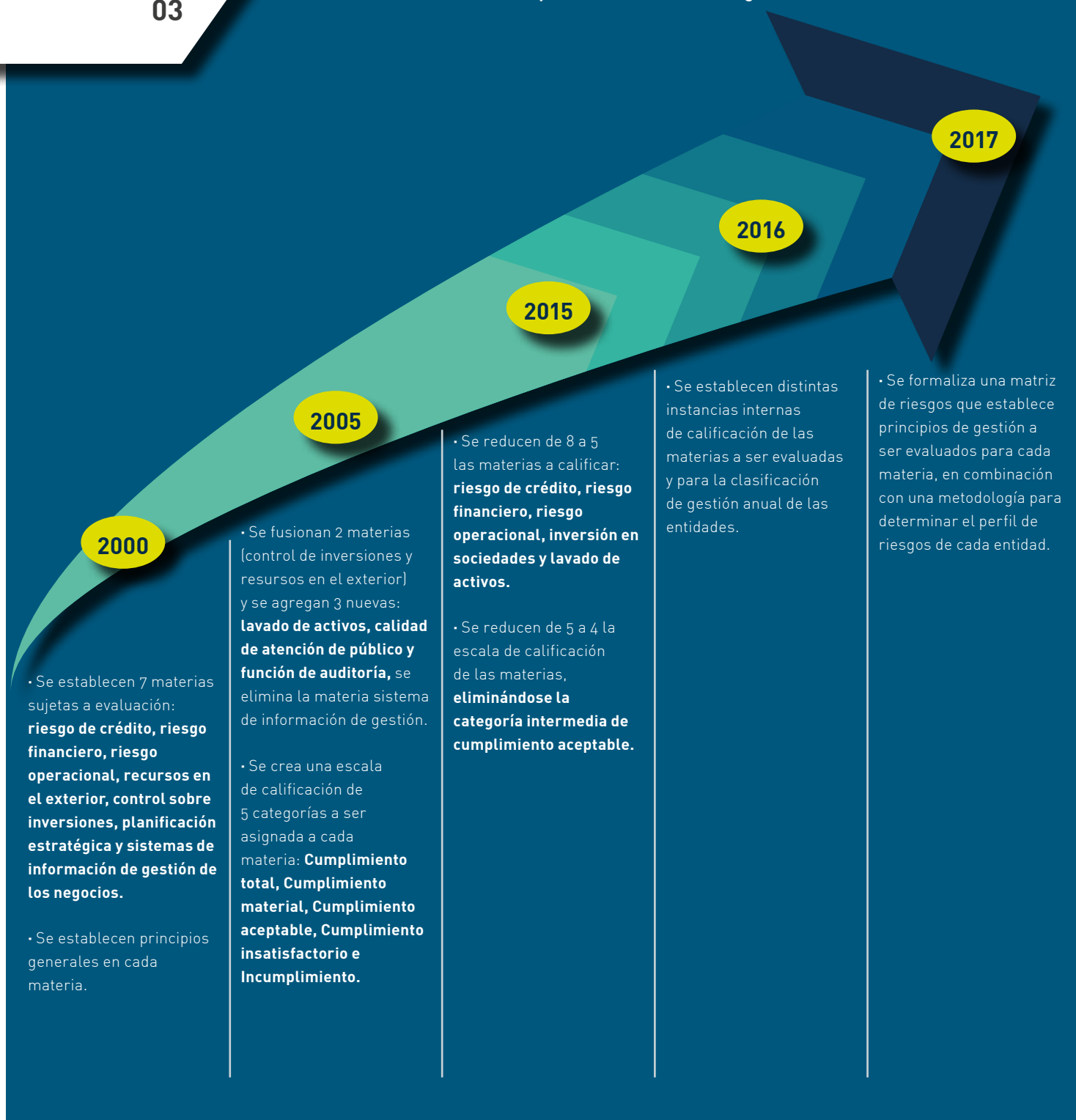
La dinámica y complejidad de la actividad bancaria, la acumulación de experiencia en el proceso de supervisión, sumado a la evolución permanente de las técnicas del conocimiento, determinan que la eficiencia del modelo de SBR pase por la revisión y modernización permanente del mismo.

En efecto, el modelo actual de SBR aplicado por la SBIF es el resultado de modificaciones sucesivas del mismo a lo largo de los años. Para facilitar este proceso, en lo más reciente se creó al interior de la SBIF un área que dentro de sus funciones tiene la revisión permanente del modelo, lo que incluye verificar la correcta aplicación del mismo e identificar los ajustes necesarios para mantenerlo actualizado y asegurar de este modo su efectividad. En el Recuadro 3 se hace una breve descripción de los últimos ajustes efectuados al modelo de supervisión en los últimos años, a fin de focalizar de mejor forma los recursos de supervisión y aumentar la efectividad del proceso.



Recuadro 03

Perfeccionamientos al Modelo de Supervisión Basada en Riesgos en Chile





Superintendencia
de Bancos
e Instituciones
Financieras
Chile

Marzo de 2018