

## **El Buen Gobierno ante los cambios normativos en marcha<sup>1</sup>**

---

### **1 2004, un ejercicio clave ante los cambios en el entorno normativo de las entidades de crédito**

La proximidad de los importantes cambios normativos que afectan a la actividad de las entidades de crédito ha hecho del año 2004 un ejercicio en el que las entidades, junto con las exigencias habituales de la gestión, han debido redoblar sus esfuerzos para prepararse ante tales cambios. Esta fase de puesta a punto no está, desde luego, concluida, y se prolongará con igual o creciente intensidad en los próximos meses.

De hecho, la adecuada preparación ante las modificaciones del entorno en el que se desarrolla la actividad bancaria, ya sea del entorno normativo, como en este caso, o de cualquier otro, es la primera exigencia del buen gobierno de las sociedades, que deben velar de manera primordial por sentar las bases para la continuidad de dicha actividad. En el caso de las entidades de crédito, estos objetivos se yuxtaponen con los de las autoridades supervisoras, en cuanto promotoras de la estabilidad de los sistemas financieros.

Por este motivo, se trata de una buena oportunidad para hacer algunas reflexiones sobre el papel del gobierno corporativo ante los cambios normativos en marcha.

Desde la perspectiva de dichos cambios, puede afirmarse que 2004 ha sido un año fronterizo.

Para las entidades de crédito, 2004 ha marcado la frontera entre la «contabilidad tradicional», representada por la Circular 4/1991 del Banco de España, y la contabilidad según el marco conceptual y los principios de las normas internacionales de información financiera, derivada de la nueva estrategia contable de la Unión Europea y representada por la Circular 4/2004, que es ya de aplicación en el ejercicio 2005.

Por otra parte, 2004 es también el año en que el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha publicado el texto del marco revisado de convergencia internacional de medidas y normas de capital («Basilea II»), que supondrá una forma nueva de controlar la solvencia de las entidades. Aunque se aplicará a partir de 2007, requiere un largo período de adaptación.

---

<sup>1</sup> Memoria de la Supervisión Bancaria en España, 2004. Capítulo 2.4, páginas 101 a 107

Posiblemente, nunca antes en la historia reciente las entidades de crédito españolas han afrontado un conjunto de cambios en la regulación tan intensos, tan concentrados en el tiempo y con tan amplias posibilidades de influir en la gestión.

Estas nuevas normas contables y de solvencia tienen algunas características comunes: su complejidad, su aspiración por representar y medir más fielmente la realidad económica y patrimonial, su vocación de acercar la norma a la gestión, la mayor sensibilidad frente al riesgo y la transparencia.

En el desarrollo ordenado de los cambios expuestos y en la mejora en general de los sistemas de gestión, el papel de la gobernanza de las entidades es decisivo.

## **2 El Buen Gobierno ante la reforma contable**

Por lo que respecta a la puesta en marcha de la nueva contabilidad, cuyo inicio se ha producido el 1 de enero de 2005, la gestión del cambio exige ahora que los órganos de gobierno de las entidades efectúen un seguimiento directo de las novedades introducidas por la Circular 4/2004 sobre la información financiera, especialmente a lo largo del presente ejercicio 2005, que concluirá con la presentación de las primeras cuentas anuales individuales y consolidadas de acuerdo con la nueva contabilidad.

Pero, además de llevar a la práctica los necesarios ajustes de valoración, es preciso evaluar las implicaciones actuales y futuras de dichos cambios, no solo en el terreno de la presentación de la información financiera, sino también en los demás aspectos de la gestión de la entidad; asegurar que los programas de formación en marcha estén bien diseñados y sean suficientes; y garantizar que los sistemas informáticos proporcionen los datos requeridos por las nuevas exigencias informativas con celeridad y seguridad.

Como recientemente ha recordado por escrito el Banco de España a las entidades, la nueva circular reconoce expresamente un mayor protagonismo y una mayor responsabilidad de los administradores en el área contable, especialmente a la hora de fijar políticas, que deben ser objeto de reflexión y valoración por parte del consejo de administración antes de su adopción definitiva.

Además, la exposición de motivos de la nueva circular revela que, junto con el objetivo de hacer compatible su contenido con las normas internacionales de información financiera adoptadas por la UE, se ha pretendido también dar continuidad en lo posible a la circular contable anterior, promover la transparencia informativa y atender a los objetivos macroprudenciales de la función supervisora del Banco de España, reforzando la fortaleza individual de las entidades de crédito.

Para atender a esta última finalidad, razones de buen gobierno demandan que los administradores, en la definición de las políticas contables y en la aplicación de los criterios de las nuevas normas, tengan siempre en el punto de mira la necesidad de proteger la calidad de los activos, la solvencia de las entidades, la confianza en el negocio y la continuidad de este.

Como les corresponde de acuerdo con las funciones que tienen legalmente asignadas, el trabajo de las comisiones de auditoría ha de ser muy relevante a estos efectos.

### **3 El Buen Gobierno ante Basilea II**

El segundo de los retos normativos antes mencionados (Basilea II) suscita también una serie de reflexiones sobre el papel de la gobernanza de las entidades de crédito, que, en realidad, no se refieren solo a la preparación para el cambio, sino que alcanzan de manera más genérica a la gestión del riesgo de las entidades. Su propio texto incorpora diversos criterios al respecto. Obviamente, son múltiples las facetas que se derivan de esta cuestión, por lo que nos limitaremos a algunos comentarios concretos en relación con los presupuestos, el alcance, los fundamentos, la naturaleza y la integridad de los modelos de gestión.

#### **3.1 Presupuesto de los sistemas de gestión de riesgos: la estructura**

Un presupuesto necesario de buen gobierno implica crear una adecuada estructura interna y procedimientos bien definidos por donde pueda fluir adecuadamente la gestión de riesgos. Cabe remarcar, por lo tanto, la necesidad de una buena estructura organizativa, una definición completa de puestos, funciones bien asignadas, responsabilidades bien atribuidas, canales de comunicación adecuados, y procedimientos operativos y de control completos, eficientes y documentados. Solo así puede garantizarse de manera continuada la existencia de información de gestión oportuna, la correcta identificación y medición de riesgos, y la toma de decisiones de asunción y mitigación de posiciones de forma motivada.

Dentro de esta estructura, es relevante el papel que desempeñan los consejos de administración y las comisiones previstas legalmente, tales como la comisión de auditoría, la comisión de retribuciones y la comisión de inversiones de las cajas de ahorros; igualmente es relevante el cometido del resto de las comisiones especializadas, creadas por las entidades para su mejor gobierno.

#### **3.2 Alcance global de los sistemas de gestión**

El alcance de los sistemas de gestión de riesgos ha de ser global. Los tipos de riesgos que afectan al negocio bancario son muy variados, como pondría de manifiesto un repaso de las causas de las crisis bancarias que se han producido en las últimas décadas en el panorama internacional. Es cierto que, de acuerdo con el modelo de negocio que preferentemente desarrollan las entidades de crédito españolas, de banca al por menor, el riesgo de crédito sigue y seguirá siendo, en general, el más relevante para determinar el perfil global de riesgo de una entidad. Pero es necesario prestar la debida atención también al resto de riesgos.

Esta perspectiva se encuentra bien plasmada en Basilea II, que amplía la gama de riesgos bancarios sobre los que se basa el cálculo de los requerimientos de recursos propios regulatorios. Junto con el riesgo de crédito y los riesgos de mercado, incluido el de tipo de cambio, con respecto a los que se exigen consumos de recursos propios de acuerdo con la normativa actual derivada del todavía vigente Acuerdo de Capital de Basilea, el nuevo marco prevé tener en cuenta también el riesgo operativo dentro del denominado Pilar 1, y el resto de riesgos de la actividad bancaria en el marco del Pilar 2.

Con relativa frecuencia se observa que las entidades llegan a relajar sus controles en el caso de aquellos riesgos que, aunque puedan identificarse correctamente, son de más difícil medición o cuantificación, o incluso que tales controles no llegan a establecerse con rigor. Sin embargo, es función de los administradores tener en cuenta que las exposiciones a dichos riesgos siempre

pueden conocerse y graduarse, por lo que todo buen sistema de gestión de riesgos ha de incluirlos en su alcance como punto de partida para definir los controles necesarios y las formas de mitigación más idóneas.

En particular, como se señaló en la Memoria de la Supervisión Bancaria en España, 2003, es muy relevante tener en cuenta las implicaciones del denominado riesgo de reputación, que en aquella ocasión se analizó en el marco de la localización en el exterior de las actividades de la banca española, aunque tiene otras variadas manifestaciones, ya que el concepto de reputación está íntimamente ligado al de confianza, y la confianza, de los clientes es una condición necesaria del negocio bancario.

### **3.3 Los fundamentos de los sistemas de gestión: fiabilidad de la información, el input de la experiencia y el enfoque analítico**

Un sistema de gestión de riesgos debe estar bien asentado en la estructura de la entidad. Algunos de los cimientos que permiten garantizar esa buena base, como se deduce con claridad del nuevo marco regulatorio del capital, son los siguientes:

- Fiabilidad de la información.

Una gestión de riesgos eficaz ha de basarse en una información de gestión fiable, práctica y disponible a tiempo. De ahí la importancia de que los administradores se comprometan, por un lado, con la implantación de un sistema de información eficaz en toda la organización y, por otro, con la necesidad de definir la información precisa para ejercer responsablemente sus propias funciones.

No existe ningún modelo de gestión de riesgos que pueda funcionar bien si no se cuenta con una información fiable y oportuna.

La nueva circular contable tiene entre sus objetivos el de mejorar la transparencia hacia el exterior de la información económica y financiera de la entidad. Pero la atención a esta meta no debe hacer descuidar la tarea prioritaria de disponer de información adecuada de gestión para la toma de decisiones, lo que redundará también en la calidad de la información externa.

- La experiencia como input necesario en los sistemas de gestión de riesgos.

Nada hay más desalentador en cualquier actividad humana que incurrir en errores por haber desoído las enseñanzas de la experiencia. No se trata solo de aplicar en la toma de decisiones esos criterios intuitivos que los gestores van formándose a lo largo del ejercicio de su profesión; se trata de diseñar sistemas de gestión de riesgos que requieran, para la toma de decisiones, conocer y valorar los datos aportados por la experiencia histórica. Las entidades de crédito españolas son empresas que cuentan, en la mayor parte de los casos, con una larga trayectoria que abarca una serie amplia de ciclos económicos completos. En la medida en que dicha información esté disponible de manera ordenada y completa, podrá incorporarse como input a los mejores sistemas de gestión de riesgos. No olvidemos que el riesgo no es otra cosa que la posibilidad de una pérdida futura; pero el futuro, como ocurre en tantas otras facetas, está parcialmente explicado por el pasado.

- El enfoque analítico de la gestión de riesgos.

La vertiente comercial es, sin duda, una faceta muy relevante de la actividad bancaria, lo que las entidades vienen reconociendo cada vez más desarrollando modelos de negocio orientados al cliente. Pero esta perspectiva debe tener un papel limitado en los sistemas de gestión de riesgos, que han de mantener un enfoque técnico y analítico. Es normal que en la toma de decisiones los administradores tiendan en algunas ocasiones, de acuerdo con la coyuntura del momento, a tener muy en cuenta consideraciones comerciales, ya que es tentador concluir negocios que permitan obtener resultados inmediatos; pero los riesgos asumidos pueden afectar e, incluso, comprometer la situación futura de la entidad, y es una exigencia de buen gobierno dar prioridad al objetivo de estabilidad de las entidades y su viabilidad en el corto, medio y largo plazo. De ahí que sea necesario que las entidades cuenten con unidades de control del riesgo independientes de las áreas comerciales y que sea imprescindible tener preferentemente en cuenta las conclusiones derivadas de los modelos de gestión antes de asumir los riesgos.

Estos modelos no pueden ser, por lo tanto, islotes en la estructura organizativa de la entidad, sino que deben impregnar todas sus áreas y funciones.

Por ejemplo, un modelo de gestión integral del riesgo, por lo que se refiere al riesgo de crédito, ha de ser útil para valorar las operaciones contablemente, para calcular el capital económico que requieren, para calcular el capital regulatorio, para seleccionar y conceder las operaciones, y para calcular primas de riesgo y fijar precios que incorporen estas de manera efectiva.

Las entidades cada vez desarrollan modelos de gestión más complejos y sofisticados, pero han de ser conscientes de que estos no serán plenamente útiles si no se incardinan en las propias prácticas comerciales de la entidad.

### **3.4 La integridad de los sistemas de gestión: las pruebas de esfuerzo (stress test)**

La integridad de los modelos de gestión requiere no solo tener en cuenta mediciones del riesgo desde la perspectiva de su esperanza matemática, sino también considerar las situaciones menos probables, pero potencialmente más dañinas. En definitiva, es necesario realizar pruebas de esfuerzo (stress test). «Todos los escenarios imaginados son escenarios posibles» es una máxima propia de un gestor bancario prudente y con capacidad de anticipación.

Las pruebas de esfuerzo (stress test) deben formar parte de la estructura integral de gestión de riesgos de la entidad. Para ello, ha de abarcar no solo aquellos riesgos que tradicionalmente han servido para iniciar a las entidades en esta práctica, como el riesgo de tipos de interés o el de precio de las acciones, sino que debe extenderse al resto de riesgos de la actividad bancaria. A este respecto, cabe destacar la importancia de las pruebas de esfuerzo (stress test) de riesgo de crédito en las distintas carteras de préstamos (no hay que olvidar que se trata del principal riesgo asociado al negocio que desarrolla el sector bancario español) y del dirigido a analizar el riesgo de liquidez, que tiene menores repercusiones en situaciones de normalidad de una entidad, pero que alcanza gran trascendencia en caso de presentarse problemas al respecto.

La incorporación de las pruebas de esfuerzo (stress test) en la estructura de gestión de riesgos global implica, por un lado, la necesidad de integrar los distintos escenarios, de manera que se tengan en cuenta las correlaciones existentes entre las distintas variables y, por otro, en el caso de

grupos o conglomerados financieros, la definición de criterios para conocer los efectos no solo en el nivel individual, sino también en el agregado.

### **3.5 Los sistemas de gestión de riesgos: señas de identidad de una entidad de crédito**

La naturaleza de los sistemas de gestión de riesgos puede entenderse desde distintas perspectivas. Una de ellas es su consideración como parte de las señas de identidad de una entidad de crédito.

En los próximos años, como ya ocurre de hecho, los analistas externos, los auditores, los supervisores y, en general, todos los interesados en la marcha de las entidades prestarán una especial atención a la calidad y efectiva implantación de los sistemas de gestión de riesgos. Consecuentemente, se trata de un elemento clave para diferenciar unas entidades de otras, que cada vez tendrá mayor proyección externa por las nuevas exigencias de transparencia informativa.

Por ejemplo, en el modelo de Supervisión de la Actividad Bancaria Enfocada al Riesgo (SABER) que aplica el Banco de España, la valoración de los sistemas de gestión de riesgos, de los controles en general y de la gobernanza tiene una destacada importancia para determinar los perfiles de riesgos de las entidades (véase Memoria de la Supervisión Bancaria en España, 2003).

Así pues, los modelos de gestión de riesgos se han convertido en parte de las señas de identidad de una entidad de crédito.

Una primera consecuencia es que, aunque la gestión de riesgos no es un área de negocio, ni debe serlo, sí es un área por la que competir. Al igual que los administradores se han preocupado tradicionalmente por situar a sus entidades en los mejores lugares de las clasificaciones por tamaño, beneficios, eficiencia u otras variables cuantitativas, tiene sentido que compitan por alcanzar los sistemas de gestión más eficaces y mejor valorados.

Una segunda consecuencia es que, una vez que se han esforzado por contar con los mejores sistemas de gestión, es razonable confiar a estos las pautas principales para fijar la posición competitiva de las entidades en el mercado, como garantía de permanencia y de gestión ortodoxa. A la hora de conceder operaciones y asumir riesgos, lo lógico es que los administradores miren hacia sus modelos de gestión y no estén tan atentos a los movimientos de los demás, rechazando en todo caso la competencia mimética, esto es, la tentación de seguir gregariamente las decisiones que puedan tomar los demás, perdiendo en el camino sus propias señas de identidad. La inversión en modelos de gestión es una inversión fallida si las decisiones de negocio se desvían de ellos.

### **3.6 La validación de los modelos de gestión de riesgos, un proceso exigente**

Pues bien, la posibilidad de usar modelos internos (IRB) para el cálculo de los requerimientos de recursos propios, de acuerdo con Basilea II, que requiere la previa validación por el Banco de España, será un proceso exigente, en el que habrá que prestar especial atención a la integración de los sistemas, la adecuación de las bases de datos utilizadas y el entorno tecnológico. El acceso a los enfoques más avanzados requerirá un grado de seguridad operativa muy alto. Tanto los departamentos de auditoría interna como los auditores externos desempeñarán un importante papel en el proceso de validación de los modelos, especialmente en las comprobaciones referidas

al tratamiento de la información, la construcción, consistencia e integridad de los datos y la adecuación de la tecnología. En todo caso, el Banco de España confía en que, a medio plazo, el mayor número posible de entidades estén preparadas para acceder a enfoques avanzados.

Basilea II no es solo un sistema perfeccionado de medición del capital legal exigible, cuyo cálculo trata de acercarse a las necesidades desde el punto de vista económico. Es, fundamentalmente, una apuesta decidida por la mejora de los sistemas de gestión de riesgos de las entidades. Para ello introduce incentivos regulatorios. Pero el cumplimiento de los requisitos que dan paso a los sistemas más avanzados de cálculo de capital no debe entenderse solo como un modo de traspasar la puerta de acceso a tales enfoques, ya que el verdadero incentivo no es tanto el posible ahorro de capital regulatorio que pueda derivarse de los métodos avanzados como la mejora de la gestión, y esta es una exigencia de buen gobierno que corresponde promover a los administradores, con independencia de la regulación aplicable.

### **3.7 Invertir en sistemas de gestión: una apuesta de futuro**

Para concluir, la implantación de los mejores sistemas de gestión de riesgos exige tiempo, dedicación de cuantiosos recursos y esfuerzos que no se traducen en resultados tangibles inmediatos. Invertir en gestión de riesgos es una apuesta de futuro. Pero es una apuesta ganadora. Contar con los mejores sistemas de gestión proporciona a las entidades capacidad de resistencia y permanencia. Puede que en momentos favorables del ciclo económico no se perciban con tanta claridad las diferencias entre los distintos sistemas de gestión aplicados por las entidades. Pero en los momentos bajos del ciclo se hacen palmarias.