



La Reforma Financiera de los EE.UU., Basilea III y los impactos en el Sistema Financiero Latinoamericano: Caso Uruguay

GRC: Gobierno Corporativo, Gestión del Riesgo y Cumplimiento, base para afrontar los nuevos desafíos.

Noviembre 2010.
Por Daniel G. Perrotta

En la entrega anterior nos referíamos al impacto que la Reforma Financiera de los EE.UU., tendrá sobre los Sistemas Financieros del mundo en general y de Latinoamérica en particular.

*En esta ocasión analizaremos el **Caso Uruguay** y su evolución en la implementación de medidas consecuentes con este nuevo marco.*

Sin duda alguna, el Supervisor, ha iniciado ya este proceso sustentado por distintas normas relativas a Gobierno Corporativo, Administración de Riesgos, Control Interno y Protección del Consumidor Financiero.

La Alta Dirección es responsable directo de la adopción de estas prácticas. Cuáles son los pasos a seguir.

1. El Marco Regulatorio y su orientación hacia el Marco de Basilea

En los últimos años la Superintendencia de Servicios Financieros del Uruguay, ha emitido una serie de documentos normativos y sensibilizadores, que sin duda trazan un sendero concreto y definitorio, guiando a las Entidades hacia la adopción de Buenas Prácticas en materia de Gobierno Corporativo, Gestión de los Riesgos, Cumplimiento Normativo y Relacionamento con los Clientes.

En este marco, en primer lugar, la propia **Memoria Anual 2009-2010**, destaca entre las definiciones estratégicas en la implementación del “esquema metodológico conocido como Supervisión enfocada en Riesgos”.

En segundo lugar mediante, la denominada **Hoja de Ruta**, el Supervisor establece el inicio de “un camino hacia la adopción de los criterios establecidos en Basilea II, que se desarrollará en varias etapas y ... será un proceso de largo plazo que implicará transformaciones relevantes”.

Como documento sensibilizador, los **Estándares Mínimos de Gestión para las Instituciones de Intermediación Financiera**, implementan un sistema de calificación in – situ denominado CERT, que se basa en la verificación de cumplimiento de estándares en materia de Gobierno Corporativo, Evaluación Financiera, Gestión de los Riesgos y Tecnología.

[Decisio](#)

Asesoramiento y Capacitación en Gobierno Corporativo, Gestión Integral de Riesgos, Prevención del Lavado de Dinero y Protección al Consumidor Financiero



Finalmente, las Circulares 1987 del 2008 y la 2016 del 2009, establecen la implementación de modelos de Gobierno Corporativo, Sistema de Gestión Integral de los Riesgos, Relacionamiento con los Clientes y Transparencia de la Información.

Desde lo Estructural, el Organismo Rector orienta también sus áreas hacia una Supervisión más efectiva, a través de dos de las áreas dependientes de la Intendencia de Supervisión Financiera: la primera y específica denominada Supervisión de Empresas de Intermediación Financiera y la segunda Supervisión de Riesgos.

Se observa entonces un alineamiento temático con los Pilares de la Reforma Financiera de los EEUU, a través de dos puntos de contacto. El primero, la Promoción de Estándares Internacionales de Regulación, específicamente mediante de la adopción de un Modelo de Supervisión Basada en Riesgos y el segundo, la Protección del Cliente.

A la luz entonces de lo analizado en la primera entrega de este trabajo, y considerando la importancia que la SSF otorga a estas exigencias, tanto desde lo estratégico como desde lo procedural, corresponde visualizar cuales pueden ser los posibles impactos esperables que sobre las Entidades vigiladas.

2. Estructura de Revisión

Conforme lo expresando en el punto anterior, uno de los Objetivos Estratégicos planteados en su Memoria por la SSF consiste en la adopción de “esquema metodológico conocido como Supervisión enfocada en Riesgos”

2.1 Marco Comparativo

Cómo marco conceptual comparativo, un modelo a analizar es el implementado por los supervisores bancarios de los países del G10. Sitúa los focos sobre pautas para la identificación y evaluación de riesgos que permitan obtener una visión objetiva de la solvencia y futura viabilidad, desde la rentabilidad de las instituciones financieras.

Básicamente el modelo implica tanto un proceso de supervisión in – situ, como también actividades extra - situ, tales como monitoreo y análisis de las entidades vigiladas. No obstante también se mantienen ciertos objetivos de la supervisión tradicional, por ejemplo la verificación de estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Los objetivos y procedimientos se establecen considerando el concepto de supervisión sobre base consolidada, con énfasis en la planificación basada en el perfil de riesgos de cada institución. La flexibilidad para adaptar el plan de supervisión de diferentes instituciones a áreas de mayor

Decisio

Asesoramiento y Capacitación en Gobierno Corporativo, Gestión Integral de Riesgos, Prevención del Lavado de Dinero y Protección al Consumidor Financiero



preocupación y enfocar el tiempo y los recursos humanos disponibles sobre la revisión de esos riesgos, es una característica significativa del enfoque.

Los objetivos generales del proceso de supervisión son:

- Evaluar la consistencia de los procesos y controles de la entidad.
- Evaluar la calidad y el alcance de los manuales de políticas y procedimientos, incluyendo los procesos seguidos para su elaboración, autorización, actualización y difusión.
- Evaluar el grado en que empleados de la entidad, cumplen con las políticas y procedimientos internos y con la regulación aplicable a sus actividades.
- Evaluar la capacidad profesional y técnica y la calidad moral de los miembros del Consejo de Administración, la Alta Dirección, los Comités existentes y del grupo de Gerencia, para gestionar, administrar, procesar y controlar las diversas operaciones realizadas por la entidad.
- Determinar u Evaluar el grado de riesgo que representan los tipos de operaciones realizadas por la entidad, considerando la situación financiera, rentabilidad y liquidez.
- Identificar las áreas o actividades de la entidad, que pudieran considerarse de alto riesgo por presentar, debilidades o deficiencias significativas en su administración, procesos, políticas y controles.
- Emitir un informe que integre de forma clara los aspectos observados.

2.2 Esquema Uruguay

2.2.1 Los Pilares del Modelo de Supervisión

Atento las experiencias verificadas en otros países y a la luz en materia normativa internacional, la revisión propuesta por la SSF se debe estructurar en 3 Pilares concretos y específicos:

[Decisio](#)

Asesoramiento y Capacitación en Gobierno Corporativo, Gestión Integral de Riesgos, Prevención del Lavado de Dinero y Protección al Consumidor Financiero



Gobierno Corporativo	Gestión de los Riesgos	Protección al Consumidor
<ul style="list-style-type: none">• Estándares Mínimos de Gestión.• Circular 1.987 del 2008	<ul style="list-style-type: none">• Estándares Mínimos de Gestión.• Circular 1.987 del 2008	<ul style="list-style-type: none">• Circular 2.016 del 2009.

2.2.2 Responsabilidades de la Alta Dirección en estas materias.

Sin duda alguna estos modelos derivan en serias responsabilidades para la Alta Dirección. Alcanza revisar las responsabilidades emanadas de cualquiera de estas normativas, para observar que en muchos casos superan la dirección estratégica exigiendo aún responsabilidades propias de niveles operativos. **Este debería ser motivo de preocupación por parte de los Directorios de las Entidades.**

Las pruebas consistentes que permiten demostrar los estrictos cumplimientos se basan en primer lugar en las constancias escritas tales como actas, políticas, manuales y procedimientos.

Sin embargo, la mencionada documentación es condición necesaria más no suficiente. Claramente los Organismos de Control analizan y observan con detalle la convicción y el compromiso con los cuales los Accionistas, Administradores y Empleados, adhieren a estas prácticas.

La realidad permite observar que existen muchas organizaciones que presentan un profuso y completo marco documentado, sin embargo los mismos no tienen aplicación concreta, producto de falta de apoyo y compromiso de la Alta Dirección, falencias en la comunicación, falta de capacitación y de programas de inducción. Este es un aspecto a corregir ya que la exposición es clara y los efectos normalmente no pueden ocultarse a quien lo verifique.

Mínimamente se recomienda entonces efectuar un análisis de las prácticas organizacionales que regulan los roles de la Alta Dirección, la Gerencia y los Recursos Humanos del Banco, en relación a la supervisión, gestión de los riesgos y el cumplimiento de las leyes, regulaciones, políticas y procesos internos a fin de elaborar y establecer un Plan de Mejora en la calidad de sus prácticas, con un especial énfasis en:

- El modelo organizacional, procesos y sistemas en concordancia con leyes, regulaciones y estándares.
- La revisión de los condicionantes del modelo: la integración y la cultura.

Estas prácticas permitirán no sólo mejorar el posicionamiento de la Entidad frente al Supervisor, sino también frente a los distintos grupos de interés vinculados al Banco.

[Decisio](#)

Asesoramiento y Capacitación en Gobierno Corporativo, Gestión Integral de Riesgos, Prevención del Lavado de Dinero y Protección al Consumidor Financiero



Un Plan de Mejora y adecuación debe considerar como mínimo:

- Conciencia y compromiso de la Alta Dirección.
- Redefinir la gestión concurrente: estrategia, exigencias normativas y mejores prácticas.
- Obtener una estructura y marcos de gestión acordes.
- Ayudar al posicionamiento del área de Cumplimiento en la estructura.
- Instalar en la Organización la “Idea de Cumplimiento” como capítulo de una gestión gerencial exitosa.

3. Conclusiones

La Reforma Financiera de EEUU, Basilea III y Organismos Multilaterales como el G20, son impulsores de cambios profundos en los Sistemas Financieros Mundiales.

La implementación de Nuevos Modelos de Supervisión, que consideren, evalúen y minimicen los impactos de los riesgos, es preocupación a nivel global.

La Superintendencia de Servicios Financieros de Uruguay, establece y define sus Pilares de la Estructura de Supervisión, su misión, objetivos y sin dudas su metodología de revisión, en un claro alineamiento con la evolución internacional en esa materia.

En este marco, las Entidades Vigiladas deberían:

- Realizar un diagnóstico del nivel de madurez de cada uno de los componentes esenciales (políticas y procesos, capital humano, tecnología, sistemas y estructuras organizacionales) necesarios para adecuarse a las exigencias normativas a través de la consideración de:
 - Los requisitos exigidos por la legislación vigente y la normativa establecida por la SSF,
 - Las mejores prácticas locales e internacionales en la materia.
- Las actividades inherentes al diseño de un Plan de Alineamiento, en función de los resultados detectados a tiempo de diagnóstico, detallando objetivos, plazos, responsables, inversiones y las debidas justificaciones.
- La capacitación e inducción, con alcance amplio a los contenidos generales y específicos del modelo de gestión y a su correspondiente abordaje.
- El soporte en la implementación de las actividades del Plan de Mitigación y Alineamiento Normativo.

Modelo éste que sin duda permitirá a las Entidades afrontar los desafíos que sin duda esperan para los próximos años.

[Decisio](#)

Asesoramiento y Capacitación en Gobierno Corporativo, Gestión Integral de Riesgos, Prevención del Lavado de Dinero y Protección al Consumidor Financiero