



RE-386

***Nota de Supervisión sobre la
Gestión del Riesgo Crediticio***

Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE

Banco Interamericano de Desarrollo
Washington D.C.
Marzo de 2011

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	METODOLOGÍA	1
II.	CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO	3
	A. El entorno de la gestión del riesgo crediticio	4
	B. Proceso de concesión de crédito	9
	C. Proceso de Administración, Medición y Seguimiento del Crédito.....	14
	D. Controles sobre el riesgo crediticio	21
	E. Marco de supervisión	24
III.	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE RIESGO	25
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27
	A. Conclusiones.....	27
	B. Recomendaciones.....	30

ANEXOS

- | | |
|-----------|---|
| Anexo I | Proceso de otorgamiento y gestión de créditos de SCF y OMJ |
| Anexo II | Calificaciones para la cartera de financiamiento de proyectos y corporativo -
Distribución por nivel de riesgo |
| Anexo III | Calificaciones para la cartera de financiamiento de proyectos y corporativo -
Distribución por país |
| Anexo IV | Calificaciones para la cartera de financiamiento de proyectos y corporativo -
Distribución por sector |

SIGLAS Y ABREVIATURAS

NARC	Comité de Revisión de Préstamos en situación de no acumulación de ingresos
OMJ	Sector de Oportunidades para la Mayoría
OPC	Comité de Políticas Operativas
TFFP	Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior
XPSR	Informes ampliados de supervisión de proyectos

RESUMEN EJECUTIVO

En el cumplimiento de su misión de reducir la pobreza y la desigualdad y fomentar el crecimiento sostenible, el Banco interactúa no solo con el sector público de sus países miembros prestatarios, sino también con agentes del sector privado que participan en actividades alineadas con la misión del Banco¹. Bajo la guía de la Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana (VPP), cuatro ventanillas del Grupo del BID (SCF, CII, FOMIN y OMJ) trabajan directamente con estas entidades del sector privado sin el apoyo explícito de una garantía soberana.

Estas operaciones sin garantía soberana exponen el Banco no solo a los habituales riesgos estratégicos, de cumplimiento, ambientales y sociales, sino también a un mayor grado de riesgos operacionales y financieros². Los riesgos operacionales se refieren al potencial de pérdidas debido a procesos o sistemas internos inadecuados o fallidos, errores humanos o sucesos externos. Los riesgos financieros están relacionados con el potencial de pérdidas debido a los riesgos de mercado, de liquidez, de concentración y crediticio.

La presente nota se enfoca en la gestión del riesgo crediticio por parte del Banco en el contexto de las operaciones sin garantía soberana. Se excluyen las operaciones realizadas por la CII y el FOMIN porque estas entidades manejan este riesgo en forma independiente del Banco. Entre todos los riesgos, se hace resaltar el riesgo relacionado con el crédito, que ha adquirido una importancia creciente para el Banco. Los aumentos sucesivos de los topes de exposición en el sector privado han dado lugar a la necesidad de efectuar refinamientos sostenidos en cuanto a la capacidad del Banco para manejar los riesgos crediticios.

En términos sencillos, **la gestión del riesgo crediticio es un proceso que consta de dos pasos: la determinación de cuáles son los riesgos crediticios que existen y, luego, manejar dichos riesgos del modo que sea más adecuado para conseguir los objetivos predefinidos.** Esta gestión implica acción (mitigación) o inacción (aceptación) frente a cada riesgo identificado de una manera que mejor coincida con los objetivos crediticios y la tolerancia de riesgo de una institución. La eficacia de este proceso depende por lo general del entorno de gestión del riesgo crediticio, la solidez del sistema de concesión y administración de préstamos y garantías, los procesos de medición y seguimiento del riesgo, y el control y la supervisión del riesgo crediticio.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha emitido un conjunto de Principios para la Gestión del Riesgo Crediticio que las entidades financieras usan generalmente como parámetro de referencia. Aun cuando el Banco no está técnicamente sujeto a estas normas ni a ninguna otra disposición de Basilea, OVE las ha usado como pautas para esta evaluación. Este planteamiento ha sido adoptado por la Administración como oportunidad para someter el actual sistema de riesgo crediticio a una norma más elevada y probada por este sector financiero.

Cabe señalar que los Principios de Basilea para la Gestión del Riesgo Crediticio deben ser independientes de los mecanismos organizacionales usados para su implementación. Sin embargo, es evidente que recalcan claramente los efectos de las áreas operativas sobre el riesgo crediticio (en este caso, SCF y OMJ). En consecuencia, en su observancia de dichos principios, la presente nota no tiene por objeto constituir ninguna clase de evaluación

integral de otros ámbitos relacionados con la gestión del riesgo crediticio, especialmente de RMG. Para ello se requerirían un enfoque y una metodología completamente distintos y probablemente también ello sería inoportuno para una evaluación por parte de OVE, habida cuenta de la creación relativamente reciente de RMG.

OVE concluye que **el Banco da cumplimiento en gran parte a los principios de Basilea sobre gestión del riesgo crediticio**, pero sin embargo hay margen de mejora. En primer lugar, OVE recomienda que el Banco adopte un **marco de riesgo crediticio** de carácter integral, que defina claramente su **apetencia de riesgo para operaciones sin garantía soberana**. Un marco como este también debería explicar detalladamente **los objetivos y procedimientos que respalden la cartera deseada de préstamos y garantías sin garantía soberana** (directrices sobre riesgo crediticio). Además, se recomienda enfáticamente **esclarecer las funciones y responsabilidades** de los ámbitos de originación (SCF, OMJ) y RMG a lo largo del ciclo de vida de una operación.

También se recomienda que el Banco **refuerce la función de gestión de la cartera** para complementar las actuales funciones de gestión de crédito y de riesgo, que llevan a cabo las divisiones originadoras dentro de SCF, OMJ, PMU y RMG³. Se prevé que el refuerzo de dicha función mejorará el control que ejerce el Banco de su cartera de préstamos y garantías. Entre los pasos concretos para lograr ese refuerzo cabe mencionar, por ejemplo, la institucionalización de pruebas periódicas de tensión financiera para la cartera de operaciones sin garantía soberana, así como deliberaciones acerca de la gestión de la cartera y reuniones sobre la lista de operaciones en vigilancia. También se señala que esta recomendación supone un refuerzo de la función, pero no indica ningún diseño organizacional específico, cuya selección se deja en manos de la Administración.

El Banco también debería encarar los riesgos que plantea la actual ausencia de un **sistema integrado de información** que permita sustentar la concesión, administración, y riesgo de los préstamos y garantías, así como la gestión de la cartera. Cabe destacar que esta deficiencia tiene efectos generales por los que repercute en el cumplimiento de siete de los 17 principios de Basilea sobre la gestión del riesgo crediticio, y es la principal razón de la existencia de brechas de cumplimiento. Aunque la Administración ha tratado decididamente de compensar esta situación usando procedimientos manuales y sistemas no integrados de información, este planteamiento presenta falencias conforme la cartera de operaciones sin garantía soberana crece con el tiempo. Para complicar más la situación, la gerencia de operaciones sin garantía soberana carece de control directo sobre las inversiones de capital en tecnología de la información, que hasta ahora han estado en gran parte bajo la iniciativa Óptima.

Las entidades financieras privadas cuentan generalmente con procedimientos especializados para el tratamiento de las excepciones y transacciones con partes relacionadas. En cambio, el Banco utiliza el mismo procedimiento para estos tipos de operaciones, en particular las que se encuentran más estrechamente vinculadas al mandato de la institución en materia de desarrollo y a las agendas particulares de los grupos representados. OVE considera que cualquiera de estas prácticas es factible y recomienda que se supervise el **desempeño en esta materia a través del tiempo a fin de adaptar el enfoque del Banco a la evolución de las necesidades**.

Por último, considerando la prioridad que el Banco ha atribuido al trabajo realizado a través del sector privado, se dará un oportuno respaldo a la gobernanza general del riesgo de sus operaciones de préstamos y garantías. A diferencia de sus contrapartes del sector bancario privado, el BID no está sujeto a una autoridad supervisora independiente. A este fin, el Banco debería **evaluar los efectos de compensación de los beneficios en función del costo que representaría la disponibilidad de algún régimen básico de supervisión que le permita complementar la gobernanza en relación a la exposición al riesgo en sus operaciones sin garantía soberana.** Tal régimen podría ser establecido ya sea a través de la actual estructura organizacional del Banco (incluida cualquier función potencial dentro del actual mandato de OVE) o de servicios externos de un panel especializado de consultores.

I. METODOLOGÍA

- 1.1 Para evaluar la solidez del Banco en cuanto a la concesión, la gestión y los procedimientos de control del crédito, así como la adecuación de la gestión del riesgo crediticio para las operaciones sin garantía soberana, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) adoptó una combinación de métodos de evaluación vertical descendente y vertical ascendente. Aplicando el sentido descendente, OVE examinó la administración y gestión del riesgo crediticio verificando la congruencia del proceso de gestión del riesgo del Banco y su tolerancia de riesgo con sus políticas y su marco de trabajo operativo.
 - 1.2 Aplicando el sentido ascendente, OVE evaluó la cartera de préstamos y garantías realizando un estudio detallado de la totalidad de las operaciones originadas por el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) hasta diciembre de 2008⁴. Este proceso, aparte de determinar la calidad de tales activos, segregados por país, también tuvo la intención de ratificar el cumplimiento de las políticas financieras y operativas del Banco; el cumplimiento individual de los compromisos y condiciones de los préstamos; y la identificación de puntos de concentración existentes en la cartera.
- A. Evaluación vertical descendente: Principios de riesgo crediticio**
- 1.3 Como parámetro de referencia se usaron los Principios de Gestión del Riesgo Crediticio (“Principios”), emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea en septiembre de 2000. Estos 17 principios están divididos en cinco áreas que abarcan en manera adecuada el proceso de gestión del riesgo crediticio, a saber: (i) el entorno del riesgo crediticio; (ii) el proceso de concesión de crédito; (iii) el proceso de administración, medición y supervisión del crédito; (iv) los controles del riesgo crediticio y (v) el marco de supervisión. Dichos principios deben ser independientes de los mecanismos organizacionales usados para su implementación. Sin embargo, es evidente que recalcan claramente los efectos de las áreas operativas sobre el riesgo crediticio (en este caso, SCF y OMJ). En consecuencia, al observar dichos principios, la presente nota no tiene por objeto constituir ninguna clase de evaluación integral de otros ámbitos relacionados con la gestión del riesgo crediticio, especialmente de RMG. Para ello se requerirían un enfoque y una metodología completamente distintos y probablemente también ello sería inoportuno para una evaluación por parte de OVE, habida cuenta de la creación relativamente reciente de RMG.
 - 1.4 OVE evaluó el grado en que el Banco cumple actualmente estos 17 principios y clasificó los resultados en una de las cuatro categorías siguientes: (i) **cumplimiento sustancial**: se consideró que se da cumplimiento sustancial a un principio cuando se han aplicado todos los criterios esenciales sin deficiencias importantes; (ii) **cumplimiento en gran parte**: se consideró que se cumple en gran parte un principio cuando se han observado deficiencias menores, que tal vez no tengan un impacto sustancial en las operaciones analizadas o se estaban tomando medidas para lograr el cumplimiento pleno; (iii) **incumplimiento en gran parte**: se consideró que no se cumple en gran parte un principio cuando se han identificado

deficiencias graves y no se ha adoptado ninguna medida sustancial para resolverlos; y (iv) **incumplimiento sustancial**: se usó esta categoría cuando no había prueba alguna de haberse dado cumplimiento a un principio o cuando no había ningún control efectivo establecido⁵.

- 1.5 El estudio cubrió las estrategias y políticas del Banco relacionadas con el proceso de aprobación de proyectos y la gestión de la cartera, así como el marco operativo y los procedimientos vigentes que se resumen en el Anexo I. Las evaluaciones individuales de cumplimiento tuvieron como respaldo no solo esta revisión documental, sino también entrevistas con la gerencia y funcionarios de SCF, así como altos funcionarios fuera de SCF. Estas entrevistas también tuvieron el propósito de verificar el grado de comprensión y observancia de las actuales políticas por parte de la Administración y los funcionarios.
- 1.6 OVE contrató a un evaluador externo de alto nivel para que llevara a cabo esta evaluación. La experiencia y el criterio que el evaluador aplicó durante el proceso de evaluación fueron de importancia decisiva. Esta labor también contó con el apoyo de tres profesionales especializados en la materia, varios de los cuales eran antiguos supervisores bancarios en la región⁶. La nota está estructurada de modo que ofrezca un breve resumen de cada uno de los 17 principios señalados, una descripción de lo que implicaría un cumplimiento adecuado por una entidad financiera, y una descripción detallada de las prácticas actuales del Banco en relación con cada principio. Por último, se evalúa si el Banco cumple el principio y, en caso negativo, se proporciona orientación en forma de recomendaciones específicas.

B. Evaluación vertical ascendente: Clasificación de riesgos

- 1.7 Para complementar la evaluación vertical descendente, OVE analizó asimismo la calidad del análisis de riesgo de préstamos y garantías individuales. Con tal objetivo, OVE contrató a un consultor especializado para reformular la clasificación de riesgo de la cartera completa de SCF al 31 de diciembre de 2008, el más reciente ejercicio completo para el cual el Banco había actualizado las clasificaciones de riesgo a la fecha. Esta revisión no fue estructurada como una auditoría, sino que se realizó como una verificación independiente que usualmente realizan los supervisores bancarios. La metodología adoptada se refirió expresamente a cada uno de los tres tipos de operaciones de préstamo y garantía que ofrece el Banco. Por lo tanto, el financiamiento estructurado y de proyectos tuvo un enfoque metodológico diferente del aplicado a los préstamos y garantías institucionales y entidades financieras.
- 1.8 Las operaciones de financiamiento estructurado y financiamiento de proyectos fueron evaluadas con el fin de identificar cualquier aspecto de preocupación en la preparación de un proyecto que pueda influir en último término en el reembolso del mismo. El punto focal de esta evaluación fue la fuente de reembolso de la operación, mientras otros elementos (v.g., situación ambiental), aunque son importantes, fueron considerados secundarios desde el punto de vista de la clasificación crediticia. Las operaciones de financiamiento estructurado y de proyectos incluyeron los análisis siguientes: (i) la verificación de que la

documentación de cada operación estuviera completa y fuera válida; (ii) el análisis de los términos y condiciones de los contratos de préstamo, la identificación de cualquier enmienda y el cumplimiento de los términos convenidos. En caso de incumplimiento, se anotaron las razones y se examinaron las medidas correctivas. Si hubo dispensa de cumplimiento de alguna cláusula del contrato, también se evaluó su impacto en el reembolso potencial y si la aprobación fue adecuada; (iii) la identificación del grado en que se cumplen los plazos originales establecidos para la preparación del proyecto y las proyecciones originales. Esto incluyó la revisión de las correcciones y modificaciones hechas durante la ejecución del proyecto; (iv) la revisión de cambios internos y externos hechos en la preparación del proyecto; (v) la evaluación de riesgo de país; (vi) la evaluación de riesgo del proyecto y acciones de mitigación; (vii) la conceptualización del proyecto desde una perspectiva de riesgo, así como la estabilidad del mercado previsto para el cual se desarrollaba la operación; (viii) la administración financiera del proyecto y el cumplimiento de las proyecciones originales, así como el análisis de las desviaciones importantes; (ix) la observancia de los requisitos ambientales y (x) la evaluación del riesgo para la finalización del proyecto y la calidad y accesibilidad de las garantías comprometidas.

- 1.9 Los préstamos y garantías institucionales fueron analizados desde el punto de vista de la fortaleza financiera y operativa del prestatario, procurando identificar las deficiencias que pudieran poner en peligro el reembolso de la operación. La revisión se concentró en el análisis de los estados financieros auditados históricos y actuales, su historial anterior como deudor, las consideraciones del sector (condiciones y tendencias del mercado), y otros factores como función del tipo de deudor y del financiamiento solicitado, para determinar (i) la viabilidad continua de operaciones beneficiosas, (ii) la situación financiera y la solvencia de la entidad, y (iii) el nivel de respaldo de los accionistas.
- 1.10 Para las operaciones de intermediarios financieros también se tuvieron en cuenta las evaluaciones ya generadas por los supervisores del país anfitrión. Se analizaron además las fortalezas financieras y operativas de los bancos comerciales a fin de determinar su solvencia. Con este propósito, se adoptó la metodología CAMEL para estudiar cada banco⁷. Esto último se complementó con el análisis de los factores internos y externos, como de gobernanza institucional y competitividad para llegar a conclusiones acerca de las condiciones actuales y futuras potenciales de una institución bancaria. Por último, se analizaron las operaciones de los mercados de capital aplicando las prácticas usuales del sector y cualquier información de clasificación efectuada por terceros, cuando se encontró tal información disponible en forma pública.

II. CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO

- 2.1 Los Principios definen el riesgo crediticio “*como el potencial de que... un prestatario o contraparte deje de cumplir sus obligaciones de acuerdo con términos acordados.*” Además, declaran que “*el objetivo de la gestión del riesgo*

crediticio es maximizar la tasa de rentabilidad [de la institución] ajustada según el riesgo manteniendo la exposición al riesgo crediticio dentro de parámetros aceptables.” Los Principios también requieren que se administre “*el riesgo crediticio inherente en toda la cartera... el riesgo en créditos o transacciones individuales (así como) las relaciones entre el riesgo crediticio y otros riesgos.*”

- 2.2 Si bien los Principios se aplican en general a cualquier entidad financiera que asume un riesgo crediticio; las metas del BID se diferencian de los objetivos de las entidades financieras privadas. Expresamente, al BID le preocupa no solo maximizar una tasa de rentabilidad privada ajustada según el riesgo, sino también maximizar una tasa de rentabilidad económica considerando el potencial de los proyectos en materia de desarrollo. Por lo tanto, este doble objetivo impone un desafío adicional a diferencia de los que afrontan las instituciones que centran su atención nada más que en el riesgo crediticio.
- 2.3 Los Principios ayudan a evaluar la solidez del entorno y los procesos de concesión de crédito; lo adecuado de la administración del crédito, los procesos de medición y seguimiento; lo adecuado de los controles del riesgo crediticio; y el marco de supervisión. En este capítulo se evalúa la forma en que el Banco da cumplimiento a cada principio, y se presentan recomendaciones sobre (1) el entorno de la gestión del riesgo crediticio; (2) el proceso de concesión de crédito; (3) la administración, medición y seguimiento del crédito; (4) los controles del riesgo crediticio; y (5) el marco de supervisión.

A. El entorno de la gestión del riesgo crediticio

- 2.4 Los tres primeros principios de gestión del riesgo crediticio se refieren a la manera en que una organización establece su estrategia frente a dicho riesgo, así como a las políticas y procedimientos de alto nivel que sustentan su aplicación. Estos principios aseguran que la organización defina una apetencia específica de riesgo y de resultados previstos en cuanto al riesgo crediticio; así como un conjunto de pautas básicas de “cómo se hacen las cosas” en relación con la concesión y gestión del crédito. Estos elementos esenciales definen el marco de gestión del riesgo crediticio de la institución, en forma que sea congruente con los resultados previstos que procura lograr a través de sus actividades de concesión de préstamos y de inversión.

Recuadro 3.1: Fijación de un entorno apropiado de riesgo

- ✓ **Principio 1:** El Directorio debería tener la responsabilidad de aprobar y periódicamente revisar (al menos anualmente) la estrategia del riesgo crediticio y las políticas importantes del banco respecto de ese riesgo. La estrategia debería reflejar la tolerancia que tiene el banco frente al riesgo y el nivel de rentabilidad que la institución espera conseguir al asumir diversos riesgos de crédito.
- ✓ **Principio 2:** La Alta Administración debería tener la responsabilidad de implementar la estrategia de riesgo crediticio aprobada por el Directorio y desarrollar políticas y procedimientos para la identificación, medición, supervisión y control de dicho riesgo. Tales políticas y procedimientos deberían abordar el riesgo crediticio en todas las actividades del banco, tanto en el nivel de crédito individual como de cartera.

✓ **Principio 3:** Los bancos deberían identificar y manejar el riesgo crediticio inherente en todos los productos y actividades, y deberían asegurar que los riesgos derivados de productos y actividades que sean nuevos para ellos estén sujetos a procedimientos y controles adecuados de gestión de riesgo antes de emprenderlos, y sean aprobados previamente por el Directorio o su comité pertinente.

- 2.5 Estos principios ponen de relieve la necesidad de que haya congruencia entre la estrategia del Banco y la forma en que esta se aplica a través de sus políticas y la elaboración de los procedimientos correspondientes para la evaluación del crédito y la gestión de riesgo crediticio⁸. En particular, los Principios requieren la adopción de “políticas y procedimientos escritos para identificar, medir, supervisar y controlar el riesgo crediticio (para) que el banco pueda (i) mantener normas sólidas de concesión de crédito; (ii) vigilar y controlar dicho riesgo; (iii) evaluar nuevas oportunidades comerciales; y (iv) identificar y administrar los créditos problemáticos”.
- 2.6 Según estos principios, la junta directiva de un banco (el Directorio) tiene la responsabilidad de establecer su entorno de riesgo crediticio mediante la identificación de su apetencia de riesgo y la aprobación de una estrategia de riesgo crediticio, sus políticas correspondientes y los procedimientos pertinentes. Cabe destacar que la **apetencia de riesgo no es un sinónimo de tolerancia de riesgo**. En efecto, la tolerancia de riesgo se refiere a los límites que el Banco ha establecido para posibilitar su participación en operaciones sin garantía soberana bajo distintos casos hipotéticos. En cambio, la apetencia de riesgo es la expresión proactiva del nivel y el tipo de riesgo que el Banco está dispuesto a asumir a fin de cumplir su misión a través de operaciones sin garantía soberana.
- 2.7 Además, el Directorio tiene a su cargo la creación de diversos comités del Directorio y la definición de los niveles operativos que aseguren una gestión adecuada de las exposiciones al riesgo. Por último, conforme evolucionan las operaciones, el Directorio tendría que evaluar regularmente la observancia de las políticas y procedimientos definidos de gestión de riesgo y aprobar cualquier cambio según sea necesario. La Alta Administración, por otra parte, es responsable de elaborar políticas y propuestas de procedimientos, diseminarlos y ponerlos en práctica eficazmente.

1. Principio 1: Entorno del riesgo crediticio

- 2.8 Como ya se señaló, los Principios de Basilea se refieren a la necesidad de una “estrategia sobre riesgo crediticio”. Sin embargo, en el contexto de Banco la palabra “estrategia” tiene una connotación diferente, especialmente después del Noveno Aumento General de Recursos del BID, que contempla que el Banco preseleccione unos pocos ámbitos en los cuales ha de elaborar estrategias. En consecuencia, en el resto del documento ese llamado de Basilea en favor de una “estrategia sobre riesgo crediticio” se traducirá como “marco de riesgo crediticio”. Dicho “marco” incorpora los dos elementos de la apetencia de riesgo (mayormente bajo el control de las unidades de originación dentro de SCF y OMJ) y también directrices sobre

- riesgo crediticio para la originación, la suscripción y el seguimiento (mayormente bajo responsabilidad de RMG).
- 2.9 En consonancia con sus objetivos institucionales, el Banco ha elevado reiteradamente su límite normativo máximo para préstamos sin garantía soberana, aumentando así su exposición al posible riesgo crediticio. Al principio de esta evaluación, el Banco no tenía límites específicos de concentración por país o sector, que por regla general usan las entidades financieras como pauta de alto nivel para ayudar a mitigar estos riesgos. Sin embargo, durante el transcurso de la evaluación, la Administración preparó la propuesta de unos límites de concentración para el Banco en materia de operaciones sin garantía soberana, que fue aprobada por el Directorio en diciembre de 2010⁹.
- 2.10 A la fecha de esta evaluación, el Banco no había definido aún un marco integral de riesgo, punto que igualmente se hizo resaltar en un informe reciente emitido por la Auditoría Ejecutiva (AUG)¹⁰. Hay, sin embargo, diversos documentos del Banco que describen los componentes que podrían servir de base para formular tal marco¹¹.
- 2.11 La ausencia de un marco explícito de riesgo crediticio expone al Banco a (i) posibles implicaciones de riesgo relacionadas con la compensación entre los resultados deseados en materia de desarrollo y la exposición financiera; (ii) situaciones en las cuales los niveles de concentración en sectores o países pueden colocar en situación de riesgo a niveles inesperados de capital¹²; (iii) la promoción de un entorno crediticio en el cual la producción de préstamos sea el objetivo primario por delante de otros factores que desee fomentar el Banco; (iv) la estructuración de operaciones complejas en sectores económicos o regiones diversos con capacidad insuficiente de manejarlos¹³.
- 2.12 **Evaluación:** El Banco carece de una definición de su apetencia de riesgo y de un marco de riesgo crediticio claramente articulado. Sin embargo, hay varios documentos del Banco que constituyen una buena base para formularlo. Por ejemplo, ya se han definido los límites de concentración por sector y los memorandos de fijación de cargos financieros junto con las revisiones trimestrales son evidencia de una práctica de fijación de cargos que está basada en el riesgo. Por lo tanto, el Banco da **cumplimiento en gran parte al Principio 1**.
- 2.13 **Recomendación:** **Desarrollar un marco de riesgo crediticio identificando y definiendo primero la apetencia de riesgo del Banco frente al sector privado de una manera que sea congruente con los objetivos institucionales.** Este marco debería comprender (i) las implicaciones de riesgo derivadas de la puesta en práctica de la estrategia de operaciones sin garantía soberana; (ii) la combinación de sectores económicos, áreas geográficas y productos a los que el Banco dirige su atención y sus implicaciones sobre la calidad prevista de la cartera crediticia; (iii) normas específicas de criterio de riesgo y de suscripción por producto y por sector, si fuera necesario; y (iv) las asignaciones de clasificación crediticia y los factores de activación de la cartera.

2. Principio 2: Políticas y procedimientos

- 2.14 Las Pautas Operativas para las Operaciones Sin Garantía Soberana, de 2006, establecen una serie de reglas generales basadas en el concepto de flexibilidad en su aplicación, con el objetivo expreso de no desalentar la innovación. Las Pautas indican que esta flexibilidad debe ser ejercida con precaución y que debe aplicarse un criterio conservador en la estructuración de las operaciones sin garantía soberana. Las Pautas ofrecen cierto respaldo a los oficiales de inversión sin limitación en cuanto a país o sector, siempre y cuando los deudores no tengan garantías soberanas, el sector sea congruente con el programa de un país y no pertenezca a una lista de exclusiones previamente definidas.
- 2.15 Las Pautas también son flexibles en relación con los tipos de operaciones que pueden usarse para cumplir los objetivos del Banco. Desde un punto de vista operativo, aparte de otros conceptos, las Pautas requieren que la solvencia sea evaluada tanto desde una perspectiva de capacidad de reembolso como de análisis crediticio integral, que se refleje en una clasificación crediticia asignada. Las Pautas también fijan límites de exposición para las operaciones sin garantía soberana para que sean usados caso por caso y un límite por deudor individual; mientras los límites de concentración por sector se definen en el documento de límites de concentración para operaciones sin garantía soberana recientemente aprobado.
- 2.16 Una Oficina de Gestión de Riesgo (RMG), organizada como unidad independiente con respecto a las áreas de originación, es responsable de la gestión del riesgo financiero del Banco¹⁴. RMG ha elaborado e implementado la Política de Suficiencia de Capital del Banco, que mide los requisitos de capital en relación con el riesgo crediticio en las operaciones sin garantía soberana. La política observa una prueba de solvencia para calcular los requisitos de capital necesarios para cubrir el riesgo crediticio, que tiene en cuenta las exposiciones pendientes y las calificaciones crediticias asignadas a cada operación individual sin garantía soberana, de conformidad con el sistema del Banco para la clasificación del riesgo crediticio (CRCS), las probabilidades de incumplimiento y las pérdidas por incumplimiento.
- 2.17 Para hacer el seguimiento de los niveles de riesgo, SCF, OMJ y RMG utilizan un sistema de clasificación del riesgo crediticio (CRCS), que combina tres dimensiones (prestatario, transacción y riesgos soberanos) para evaluar una operación¹⁵. Este sistema tiene ocho niveles de clasificación que van de excelente (RC1) hasta minorado (RC8), y el Banco ha fijado sus niveles de tolerancia en una clasificación satisfactoria (RC5) para operaciones de SCF y RC6 para operaciones de OMJ; cualquier nivel inferior las coloca en procesos especiales de seguimiento y cobranza¹⁶.
- 2.18 El tema de la fijación de cargos financieros se aborda en las pautas operacionales, que indican que tales cargos se fijarán mediante comparaciones de mercado y el nivel de riesgo de la operación bajo una serie particular de condiciones específicas tanto macroeconómicas como del proyecto. Además, el documento GN-1860, bajo el acápite Cargos sobre los Préstamos, declara que “Los márgenes crediticios y los cargos sobre los préstamos se fijarán de manera que, incluso después de tomar en

cuenta la asignación de provisiones más altas para pérdidas por préstamos que se requieran para cubrir el riesgo adicional de los proyectos sin garantía soberana, la concesión de préstamos al sector privado tenga un impacto neutro neto en los cargos sobre los préstamos regulares del Capital Ordinario.”

- 2.19 Pero en la práctica, la fijación de los cargos financieros para operaciones del Banco sin garantía soberana tropieza con la dificultad que le impone su mandato fundacional de participar solo “*cuando no se dispone de capital privado en plazos y condiciones razonables*”¹⁷. Por lo tanto, suele suceder que esto impide las comparaciones directas con las condiciones del mercado. Por consiguiente, la fijación de los cargos financieros se deriva mayormente de comparaciones imperfectas del mercado; lo que hace resaltar la importancia de los supuestos usados para interpolar la fijación de cargos financieros a partir de condiciones de mercado observables.
- 2.20 Sin embargo, el Banco ha progresado bastante emitiendo memorandos de fijación de cargos para documentar las decisiones individuales, así como revisiones trimestrales de fijación de cargos a fin de fomentar la uniformidad. Sin embargo, la manera en que se llevan a cabo estos análisis de fijación de cargos a nivel de operaciones individuales o agrupadas deja abierta la posibilidad de que los supuestos subyacentes de estas decisiones carezcan de uniformidad a través del tiempo¹⁸.
- 2.21 **Evaluación.** SCF, OMJ y RMG han emitido pautas generales por escrito para la evaluación y la administración de los préstamos y las garantías. Sin embargo, aún no se han integrado estas pautas en un régimen general de riesgo crediticio. Además, hay carencia de pautas documentadas enfocadas hacia productos y sectores específicos, así como medios para asegurar la uniformidad de los supuestos en aspectos clave, como la fijación de cargos financieros. Sin embargo, la robustez de las prácticas actualmente establecidas respaldan la evaluación de que el Banco da **cumplimiento en gran parte al Principio 2.**
- 2.22 **Recomendación: Optimizar el carácter específico y la congruencia de las políticas y procedimientos.** Partir de las políticas y procedimientos existentes, a fin de facilitar la incorporación de lecciones aprendidas para productos y sectores específicos y asegurar la congruencia de la administración del crédito.

3. Principio 3: Riesgo de producto y actividad

- 2.23 Según las pruebas recopiladas para esta nota, el Banco adquiere lo que parece ser un conocimiento razonablemente suficiente de las operaciones y su riesgo por medio de los siguientes elementos de evaluación de crédito: (i) el marco operativo descrito en el Anexo I; (ii) los procesos de concesión de préstamos y garantías, la gestión del riesgo crediticio y la fijación de cargos financieros mencionados anteriormente; y (iii) el amplio proceso de análisis financiero previo que realiza el Banco para cada evaluación de préstamo o garantía.
- 2.24 Esta evaluación parece ser robusta para las operaciones y los sectores en los que el Banco tiene una experiencia importante. Sin embargo, ninguna política ni procedimiento define claramente el criterio con el que se han de analizar los nuevos

- tipos de operaciones o sectores; ni cómo se han de medir y mitigar los riesgos inherentes. Los expertos externos desempeñan un papel más prominente en estas nuevas áreas. Con todo, su colaboración se concentra por lo general en la estructuración de los préstamos, y menos en la administración del crédito y, más importante aún, la clasificación crediticia periódica.
- 2.25 A pesar de mejoras recientes, los actuales procedimientos de diligencia debida todavía demoran un promedio de nueve meses, lo que plantea la posibilidad de que el Banco siga dando la impresión de ser una institución un tanto burocrática. Según algunos funcionarios de originación, la mayor incertidumbre sobre los requisitos sociales y ambientales (sobre todo en nuevos sectores o tipos de operaciones) ha sido responsable del reciente aumento súbito en retrasos y cancelaciones. Además, un supuesto que no puede ser demostrado con los datos disponibles representa la posibilidad que ello cree un efecto de selección negativa, que conduce a operaciones de menor riesgo financiadas por otras fuentes competidoras, mientras el Banco queda potencialmente reducido a un grupo de operaciones de riesgo intrínsecamente más alto.
- 2.26 **Evaluación:** La práctica actual del Banco, de realizar un proceso detallado y extenso de diligencia debida en cada operación, da lugar a un buen entendimiento de los riesgos inherentes de la operación. En las entidades financieras privadas, la introducción de nuevos tipos de operaciones se realiza siguiendo pautas específicas orientadas a la limitación de su exposición al riesgo crediticio. En cambio, el Banco aplica un procedimiento de crédito bastante estandarizado para todas las operaciones, sin perjuicio de la experiencia previa. Por lo tanto, sobre la base de la práctica actual, el Banco **da cumplimiento en gran parte al Principio 3.**
- 2.27 **Recomendación: Impartir orientación para recabar lecciones aprendidas de nuevos grupos de operaciones aprobadas dentro de la cartera.** De acuerdo con la estrategia del Banco, la cartera de préstamos y garantías sin garantía soberana probablemente aumentará de tamaño y complejidad en el futuro próximo, y habrá nuevos productos y sectores que probablemente serán parte de este crecimiento. Por tal razón, la orientación sugerida tiene por objeto asegurar que se tenga un conocimiento adecuado de sus riesgos inherentes y del modo en que podrían ser manejados. Este criterio ex post contribuirá a fomentar la innovación, y optimizar al mismo tiempo la probabilidad de beneficiarse de lecciones aprendidas específicas por producto y sector.
- B. Proceso de concesión de crédito**
- 2.28 Los principios 4 a 7 se refieren a la solidez de los procesos de concesión de crédito de una institución. Estos principios incluyen límites establecidos para gestionar las exposiciones de riesgo, las fortalezas del proceso de concesión de crédito y la importancia de no interferir por razones que no sean técnicas en la construcción de una cartera crediticia de calidad. En el Recuadro 3.2 se aprecian los detalles de estos principios.

Recuadro 3.2: El proceso de concesión de crédito

- ✓ Principio 4: Los bancos deben operar dentro de criterios de concesión de crédito que sean prudentes y bien definidos. Estos criterios deberían incluir una indicación clara del mercado previsto y un entendimiento cuidadoso del prestatario o contraparte, así como del objetivo y la estructura del crédito y de su fuente de reembolso.
- ✓ Principio 5: Los bancos deberían establecer límites globales de crédito al nivel de prestatarios y contrapartes individuales, así como grupos de contrapartes vinculados que añadan de modo comparable y significativo diversos tipos de exposiciones, tanto en las carteras de inversión y negociación como dentro y fuera del balance general.
- ✓ Principio 6: Los bancos deberían tener un proceso claramente establecido para aprobar nuevos créditos, así como para la enmienda, renovación y refinanciación de los créditos existentes.
- ✓ Principio 7: Todas las emisiones de crédito deben efectuarse en condiciones de mercado. En particular, los créditos concedidos a empresas y personas relacionadas deben ser autorizados como excepciones, vigilados con especial cuidado y con otras medidas apropiadas para controlar o mitigar los riesgos de conceder préstamos no en condiciones de mercado.

- 2.29 Un proceso sólido de concesión de crédito se basa en la alineación de procedimientos con los objetivos de la institución y las prioridades del mercado previsto. Al momento de definirse una operación potencial, el área de originación debe verificar primero que tenga el conocimiento apropiado y que la operación se conjugue con las prioridades y la competencia técnica de la institución. Los procedimientos deben incluir una identificación adecuada de la fuente de reembolso, los instrumentos que se usarán para ejecutar la protección de los intereses de la institución y la flexibilidad necesaria para adoptar estructuras que agreguen valor a las partes involucradas.
- 2.30 Hay dos factores clave en este punto del análisis. El primero es identificar claramente y describir la fuente de reembolso y su estabilidad. El segundo es asegurarse de que cualquier garantía prometida sea independiente en grado suficiente, por si hubiera necesidad de efectuar un proceso judicial de cobranza. Estos asuntos deben ser partes de los criterios de concesión de préstamos y garantías de la institución y ser apoyados por directivas o procedimientos expresos de diligencia debida. Las operaciones elegibles deben ser evaluadas independientemente por el área de riesgo. Luego, esta evaluación deberá analizarse con los oficiales que originaron la operación, a fin de determinar conjuntamente las condiciones de la estructuración.

1. Principio 4: Criterios de concesión de crédito

- 2.31 Las Pautas Operativas del BID para las Operaciones Sin Garantía Soberana (“las Pautas”) proveen a los oficiales de inversión criterios de elegibilidad y parámetros de decisión para la concesión de crédito. Los criterios de elegibilidad están definidos por país y por sector, siendo que todos los países miembros del Banco son elegibles. Por su parte, los sectores tienen que coincidir con el enfoque del país, ser congruentes con el programa del país y no figurar en una lista de exclusión.

Además, con relación a los sectores productivos, las operaciones sin garantía soberana se dirigen exclusivamente a patrocinadores del sector privado.

- 2.32 Las Pautas indican, además, que las líneas de financiamiento han de “adaptarse a la demanda del mercado” y a su dinámica¹⁹. De modo que, utilizando los préstamos y las garantías, se establece una variedad de productos, desde el financiamiento de proyectos hasta el financiamiento empresarial. Según las Pautas, los productos financieros tienen que cumplir dos objetivos referidos al suministro de “la solución financiera más eficaz”, gestionando al mismo tiempo en forma adecuada las normas de riesgo del Banco²⁰. Las garantías se usarán en forma flexible para proveer una cobertura parcial.
- 2.33 En términos de solvencia, las Pautas requieren que los proyectos o los prestatarios sean solventes por derecho propio; o que la operación “se convierta en un riesgo crediticio aceptable” mediante el uso de medidas de mitigación que se reflejen en la estructuración final²¹. Una vez que una operación es declarada solvente, aunque no se haya emitido ninguna orientación particular en cuanto a diligencia debida con respecto a cada uno de los productos o servicios del Banco o del país o sector apoyado, las Pautas exigen un análisis meticuloso del prestatario, incluidos sus aspectos de gobernanza. De esta manera se procura cerciorarse de que se protejan debidamente los intereses del Banco, que no haya dependencia ni interferencia gubernamental indebida y que las compañías sean administradas en forma transparente.
- 2.34 Durante el proceso de diligencia debida, y sin directrices establecidas formalmente, se da participación a RMG para la revisión de la evaluación de los riesgos crediticios en el marco de las operaciones sin garantía soberana. Aun cuando las pautas operativas generales para dichas operaciones incluyen un proceso de revisión de la calidad y el riesgo (que exige la participación de RMG desde el principio del ciclo crediticio), los términos de esta participación no están definidos con claridad durante el proceso de evaluación del préstamo o garantía. En la práctica, el proceso seguido varía entre distintas transacciones sin garantía soberana debido a la diferencia de opiniones sobre el momento en que ello debería ocurrir. Con todo, es importante establecer reglas y pautas para evitar interacciones encontradas entre sí e incrementar la calidad y la puntualidad de la evaluación final.
- 2.35 El proceso de concesión de crédito se ve tensionado aún más por el mandato del Banco de participar en operaciones que tengan una función de aporte al desarrollo. Este mandato expone potencialmente al Banco a sectores o países de riesgo más alto, donde los financistas privados usualmente dudarían de involucrarse. Esto también puede significar para el Banco un conjunto de operaciones complejas que, incluso después de realizado un extenso proceso de análisis financiero previo, pueden tener una capacidad limitada para captar los factores de riesgo del prestatario y de otro tipo.
- 2.36 **Evaluación:** Se ha logrado un avance evidente en la estructura institucional del Banco para ejecutar las operaciones sin garantía soberana. La temática que aún queda por resolver la constituyen la adopción de procedimientos de diligencia debida por tipo de operación, sector y país, y la definición del momento puntual

para la intervención de RMG. Teniendo en consideración que el Banco enriquece este proceso y que se encuentra desarrollando progresivamente un marco sólido, el Banco da **cumplimiento en gran parte al Principio 4.**

- 2.37 **Recomendación: Revisar las pautas operativas a fin de establecer procedimientos adecuados de diligencia debida para cada tipo de operación, sector y país; y aclarar más las reglas de participación con RMG a lo largo del proceso.** Las pautas actuales sobre concesión de crédito son genéricas, por lo que se carece de potenciales lecciones aprendidas por tipo de operación, sector y país. Además, existe la necesidad de resolver la oportunidad de la intervención de RMG.

2. Principio 5: Límites crediticios

- 2.38 Según el documento AB-2442 (Límites del Financiamiento para Operaciones del Sector Privado), la exposición máxima del Banco frente a cualquier deudor individual sin garantía soberana no debe pasar del 2,5% del patrimonio del Banco. Las pautas también definen los límites por proyecto en US\$200 millones (o hasta US\$400 millones en circunstancias excepcionales). Esto limita asimismo al Banco al 50% del total de costos del proyecto para operaciones de ampliación, siempre y cuando la participación del BID no sea superior al 25% de la deuda y la capitalización patrimonial de la compañía, o el 40% para compañías situadas en los países de los grupos C y D. Para proyectos de nueva inversión, el Banco está limitado al 25% del costo total del proyecto, o al 40% para los países de los grupos C y D.
- 2.39 Como ya se mencionó, el Banco ha definido recientemente los límites por sector. Tales límites son esenciales para una robusta cartera de préstamos y garantías, en vista de que esto obliga a un banco a diversificar su exposición a los riesgos. Los actuales límites de exposición en operaciones sin garantía soberana incorporan los límites establecidos por el Banco en la sección E de las Pautas vigentes y mitigan más aún el potencial de concentración de la cartera. Estos límites no sustituyen un análisis minucioso del prestatario, que el Banco debe efectuar en forma independiente, evitando basarse excesivamente en las evaluaciones realizadas por una tercera parte específica. De acuerdo con las prácticas del sector financiero, la Administración también había propuesto poner límites de concentración por país, pero esto no fue adoptado.
- 2.40 **Evaluación:** El Banco ha logrado un avance importante en esta materia, hecho que confirman los límites de exposición al riesgo en operaciones sin garantía soberana recientemente aprobados. Por lo tanto, se concluye que el Banco da **cumplimiento sustancial al Principio 5.**
- 2.41 **Recomendación: Asegurar una aplicación adecuada de los límites de concentración establecidos.** De acuerdo con la aprobación reciente de los límites de concentración en operaciones sin garantía soberana, velar por que su aplicación se efectúe sin basarse excesivamente en una sola tercera parte o proveedor de consultoría, especialmente en los nuevos sectores en los que el Banco tiene poca experiencia.

3. Principio 6: Nuevas operaciones, refinanciamientos y renovaciones

- 2.42 Las Pautas están complementadas por un conjunto de procedimientos (2009) que describen el ciclo de una transacción sin garantía soberana. Estos procedimientos aseguran la identificación “de los riesgos crediticio, técnicos, ambientales y sociales, institucionales, normativos o de reputación” y constituyen una orientación adecuada para administrar una operación desde su etapa de perfil de proyecto hasta su primer desembolso. Los procedimientos describen los procesos de revisión y aprobación de un perfil de proyecto, su propuesta preliminar de préstamo o garantía y su fase previa al cierre. Este ciclo de tramitación se utiliza para cada operación nueva o modificada en grado considerable.
- 2.43 Una vez que el equipo de proyecto organiza un perfil de proyecto, éste es aprobado por el Gerente de SCF con vistas a su envío a una reunión de análisis de elegibilidad (ERM), que se convoca solamente si surgen observaciones durante un proceso consultivo de cuatro días. El objetivo de esta reunión es “examinar la estructura preliminar de la transacción, el potencial de riesgo crediticio, técnico, ambiental y social, institucional, normativo o de reputación; la concordancia del proyecto con las políticas del Banco, su pertinencia y buen ajuste estratégico dentro de la estrategia sectorial y de país, y el potencial para el aporte al desarrollo y la adicionalidad del Banco”. RMG revisa la gestión del riesgo crediticio durante toda la fase de aprobación de la transacción y ratifica la clasificación otorgada por el CRCS a las operaciones sin garantía soberana.
- 2.44 **Evaluación:** El proceso de concesión de préstamos y garantías del BID se ciñe a procedimientos escritos, en los cuales confluyen todas las partes y los comités pertinentes. Las responsabilidades se distribuyen en forma correctamente equilibrada durante el proceso, salvo algunos traslapes que surgen en la dirigencia de los Comités. La reunión de revisión de la calidad y el riesgo y la reunión previa al cierre son copresididas por el Gerente y el Gerente de País de SCF/OMJ. Los correspondientes frenos y equilibrios se refuerzan ulteriormente permitiendo que cualquier miembro de esas reuniones solicite que una operación sea considerada por el Comité de Políticas Operativas, un estrato más de seguridad. Por lo tanto, el Banco da **cumplimiento sustancial al Principio 6.**
- 2.45 **Recomendación: Continuar mejorando el elemento cronológico y la frecuencia de las interacciones entre VPP (SCF o gerente de OMJ) y RMG.**

4. Principio 7: Tratamiento de partes relacionadas y excepciones

- 2.46 Considerando su estructura institucional, el BID no debería estar en principio expuesto a préstamos a partes relacionadas. Sin embargo, el hecho de que sus países prestatarios sean accionistas conlleva consideraciones políticas y de desarrollo que podrían influir en el proceso de toma de decisiones sobre la aprobación de transacciones. En efecto, en el pasado, OVE documentó al menos una operación que fue autorizada sobre esta base y que más tarde dio lugar a pérdidas. En este caso se evidenció una clara desviación con respecto al criterio de aprobación de transacciones según condiciones de mercado²².

- 2.47 Las entidades financieras privadas no solo tienen un marco de gestión del riesgo crediticio, sino que además lo complementan con procedimientos especializados para el tratamiento de excepciones y transacciones con partes relacionadas. Tales procedimientos por lo general incluyen procesos de aprobación más estrictos, que solo pueden ser concedidos por la junta directiva, permitiéndole de esa manera ejercer la debida supervisión. Además, también hay procedimientos de seguimiento especiales para las excepciones, que implican criterios diferentes de evaluación y un ciclo diferenciado de emisión informes, que la junta directiva sigue con regularidad.
- 2.48 En cambio, el Banco utiliza el mismo procedimiento para estos tipos de operaciones, sobre todo las más estrechamente vinculadas al cometido de desarrollo de la institución y a las agendas de grupos representados particulares. OVE considera que cualquiera de estas prácticas es factible. Sin embargo, el rendimiento en esta área debería ser supervisado a través del tiempo, a fin de adaptar el criterio del Banco a la evolución de las necesidades.
- 2.49 **Evaluación:** Los procedimientos generales del Banco se aplican a todos los tipos de operaciones. Como esta modalidad ha demostrado ser adecuada para el Banco, OVE considera que ello **da cumplimiento en gran parte al Principio 7.**
- 2.50 **Recomendación: Hacer un seguimiento del tratamiento que el Banco da a las excepciones y asegurarse de que haya procedimientos vigentes o propuestos que atenúen suficientemente los riesgos actuales.** La Administración no ha definido procedimientos especializados para el tratamiento de casos excepcionales, a fin de desalentar este tipo de operaciones. OVE considera que este criterio podría ser apropiado para las circunstancias actuales, pero recomienda que se vuelva a analizar la situación a través del tiempo sobre la base del desempeño del Banco respecto de este tipo de operaciones.

C. Proceso de Administración, Medición y Seguimiento del Crédito

- 2.51 Los principios 8 a 13 (Recuadro 3.3) enuncian los elementos de un proceso sólido de administración crediticia, a saber: un marco robusto de gobernanza de riesgo, recursos humanos versados y experimentados, sistemas de información eficientes y controles internos eficaces.

Recuadro 3.3: Proceso de administración, medición y seguimiento del crédito

- ✓ Principio 8: Los bancos deberían tener establecido un sistema para la administración constante de sus diversas carteras que conlleven riesgo crediticio.
- ✓ Principio 9: Los bancos deben tener establecido un sistema de supervisión de la condición de los créditos individuales, incluida la determinación de la suficiencia de las provisiones y reservas.
- ✓ Principio 10: Se insta a los bancos a desarrollar y utilizar un sistema interno de clasificación de riesgo para la gestión del riesgo crediticio. El sistema de clasificación debería ser congruente con la naturaleza, el tamaño y la complejidad de las actividades del banco.
- ✓ Principio 11: Los bancos deben tener sistemas de información y técnicas analíticas

que le permitan a la administración cuantificar el riesgo crediticio inherente a todas las actividades incluidas en el balance y excluidas de él. El sistema de información gerencial debería proporcionar información adecuada sobre la composición de la cartera crediticia, incluida la identificación de cualquier punto de concentración de riesgo.

- ✓ Principio 12: Los bancos deben tener establecido un sistema de supervisión de la composición total y la calidad de la cartera crediticia.
- ✓ Principio 13: Los bancos deberían tener en cuenta los posibles cambios en las futuras condiciones económicas al evaluar los préstamos individuales y sus carteras crediticias, y evaluar sus exposición al riesgo crediticio en condiciones de tensión financiera.

2.52 Para proteger adecuadamente los intereses de la institución, una vez que se ha concedido un crédito, éste debe ser puesto en administración activa. A este efecto, la institución debe cerciorarse de contar con la información financiera y no financiera actualizada del prestatario, que pueda ejecutar un seguimiento oportuno del cumplimiento de los compromisos y verificar continuamente la calidad y la cobertura de las garantías comprometidas. La gestión de la información es fundamental para estas tareas. El oficial asignado debe tener acceso a la información financiera del prestatario y actualizarla, a las cambiantes situaciones de administración, las condiciones del mercado y el cumplimiento de los compromisos. Esto es esencial para la evaluación oportuna del riesgo del prestatario, asegurar la calidad de la operación y la cartera y, toda vez que se requiera, adoptar medidas administrativas o incluso procedimientos de recuperación.

2.53 Además, para que la gestión de riesgo sea sólida, es esencial que haya una correcta separación de funciones entre las áreas de originación, gestión de riesgo, administración del crédito y gestión de la cartera de préstamos. Tal especialización también es un complemento eficaz para los controles internos de la organización. Los sistemas de información adecuados y un marco operativo sólido (que incluya rigurosos controles internos, seguimiento y clasificación de los préstamos y garantías, así como un análisis periódico de la calidad) permiten realizar como parte de la evaluación del riesgo de la cartera un análisis de las situaciones hipotéticas, pruebas de tensión financiera u otras actividades de sensibilidad ante el riesgo. Esto también confiere mayor certeza a las prácticas de constitución de provisiones de la institución, impartiendo mayor eficiencia a la fijación de cargos financieros y asignando los recursos de acuerdo con los riesgos percibidos.

1. Principio 8: Administración de carteras que conllevan riesgo crediticio

2.54 El Banco realiza procedimientos de gestión crediticia de operaciones sin garantía soberana a través de su Unidad de Gestión de la Cartera (PMU), en coordinación con RMG, LEG, OMJ y SCF. Parte de estos procedimientos –el proceso de aprobación de operaciones– fue objeto de evaluación por parte de la Auditoría Ejecutiva (AUG) en mayo de 2009²³. AUG hizo 27 sugerencias en cuanto a la independencia de los procesos de toma de decisiones, la metodología de fijación de

los cargos financieros y el acceso y la confidencialidad de la información sobre los préstamos y garantías. La Administración ha logrado un avance importante en la aplicación de estas recomendaciones. Sin embargo, como se indicó previamente en cuanto a los sistemas de información, el Banco todavía mantiene procedimientos manuales y gestiona datos clave en sistemas de información relativamente aislados²⁴. De hecho, si no es posible actualizar y supervisar los datos en forma oportuna, la gestión crediticia y las funciones de análisis son de capacidad limitada para identificar los préstamos y garantías que lleven una tendencia de deterioro, problema que se agravará conforme crece el número de operaciones contenidas en la cartera.

2.55 **Evaluación:** Como lo observó AUG, los actuales procesos de gestión crediticia realizan las funciones previstas, a pesar de que el apoyo dado por los actuales sistemas de información del Banco es débil. Consciente de esta situación, el Banco planea llevar a cabo una transformación importante y la integración de sus sistemas de información (sobre todo por medio de la ejecución de la Iniciativa Óptima), con lo que se espera mejorar la situación en los años venideros. Sobre esta base, el Banco da **cumplimiento en gran parte al Principio 8.**

2.56 **Recomendación:** Dado que se prevé que la cartera de operaciones sin garantía soberana crecerá considerablemente, el Banco debería acelerar la integración de los sistemas manuales e independientes de información en un sistema de gestión orientado a la cartera. Tal integración no solo aumentaría la eficiencia con la cual se gestionan los préstamos y garantías, sino que también facilitaría una identificación oportuna de problemas para no exponer al Banco a riesgos excesivos. Este sistema de gestión de la cartera tendrá que facilitar el suministro de información financiera oportuna sobre los prestatarios, un seguimiento eficaz del cumplimiento de los compromisos y un mayor aseguramiento de la calidad de la garantía comprometida como fuente alternativa de reembolso.

2. Principio 9: Evaluación crediticia, clasificación y asignación de provisiones

2.57 RMG desempeña una función importante en la supervisión de la gestión del riesgo crediticio, mientras que PMU es responsable de la administración de préstamos y garantías. Esta segregación de deberes ofrece un nivel adecuado de independencia entre la administración de la operación y la clasificación de riesgo. Conforme a este arreglo, SCF u OMJ realiza las funciones de clasificación y calificación del préstamo o garantía y RMG examina y valida la clasificación. Ambas funciones se cumplen con apoyo del CRCS: un sistema que evalúa tres dimensiones de las operaciones de préstamo y garantía y los clasifica en ocho posibles categorías de riesgo. Para la presente nota, OVE calificó el sistema de clasificación del riesgo crediticio (CRCS) y lo comparó con un instrumento de clasificación aceptado en el sector financiero, concluyendo que el CRCS es un sistema idóneo para el análisis de operaciones individuales, así como para la clasificación y asignación de las reservas correspondientes para pérdidas en préstamos²⁵.

2.58 Los informes de supervisión de proyectos, que se preparan anualmente para las operaciones productivas (clasificación RC-5 y números más bajos) y cada tres

meses para las operaciones de riesgo más alto (RC-5 y números más altos), complementan las funciones de seguimiento y clasificación del riesgo crediticio. Estos detallados informes permiten adquirir un entendimiento adecuado de las condiciones financieras del prestatario, el cumplimiento de los compromisos de las operaciones y de las condiciones especiales de seguimiento destinadas a velar por la protección de los intereses del Banco. Sin embargo, la frecuencia con que se elaboran estos informes —anualmente o cada tres meses— según la clasificación de la operación podría reconsiderarse conforme crezca la cartera. Esto le ayudaría al Banco a identificar más oportunamente las operaciones que se estén deteriorando y poner en marcha las correspondientes acciones de seguimiento o resolución.

- 2.59 **Evaluación:** La independencia con la cual el BID administra los archivos de crédito y el riesgo crediticio, junto con el sistema que usa para informar acerca del estado del proyecto y el uso del CRCS, proporciona una seguridad suficiente de que las funciones de evaluación, clasificación y dotación de provisiones para las operaciones de préstamos y garantías se realizan en forma adecuada. Por esa razón, el Banco da **cumplimiento en gran parte al Principio 9**.
- 2.60 **Recomendación: Considerar la conveniencia de modificar la frecuencia de los informes de supervisión de proyectos, pasando de períodos regulares a revisiones efectuadas durante el ciclo.** Las revisiones efectuadas en períodos regulares tal vez no sean suficientes para efectuar una identificación oportuna de los préstamos o garantías que vayan en franco deterioro. Un método alternativo de revisiones “durante el ciclo”, con el apoyo de un sistema de información más dinámico, puede resultar más eficaz, conforme la cartera del Banco crece en tamaño y complejidad.

3. Principio 10: Sistema interno de clasificación de riesgo

- 2.61 El sistema de clasificación del riesgo crediticio (CRCS) constituye la esencia del sistema que utiliza el Banco para la medición del riesgo de la cartera de operaciones sin garantía soberana. Es un sistema adaptado a necesidades particulares y desarrollado internamente, que integra los riesgos del prestatario (financiamiento para proyectos, estructurado e institucional, organismos subnacionales, entidades financieras y operaciones de OMJ), de transacción y de país. Estos tres factores son objeto actualmente de evaluación y se les asignan ponderaciones apropiadas en las calificaciones crediticias. Las excepciones o circunstancias particulares, así como cualquier comentario presentado por RMG, pueden ser registrados en el formulario del CRCS.
- 2.62 El sistema de clasificación del riesgo crediticio ofrece un nivel considerable de granularidad, que es compatible con los sistemas de calificación usados en la banca, a saber: RC-1 (excelente), RC-2 (muy bueno), RC-3 (bueno), RC-4 (satisfactorio), RC-5 (regular), RC-6 (deficiente), RC-7 (posible incumplimiento) y RC-8 (minorado). Para rastrear el deterioro de la cartera crediticia, la Administración ha instituido el procedimiento de seguimiento mediante una lista de observación conformada por cualquier operación que sea clasificada como RC-6, RC-7 o RC-8.

- 2.63 **Evaluación:** El actual sistema de clasificación del riesgo crediticio es un instrumento adecuado, plenamente funcional, que provee información completa sobre los clientes y las transacciones. Este sistema permite que el Banco clasifique y asigne provisiones para las operaciones de préstamo y garantía. Aun cuando no incluye las categorías tradicionales de calidad inferior ni de no productivas, usadas en el sector bancario privado, sus ocho niveles, junto con los procesos gerenciales establecidos, son adecuados. Por lo tanto, el Banco da **cumplimiento sustancial al Principio 10.**
- 2.64 **Recomendación: Desarrollar más la capacidad y la gestión del sistema de clasificación del riesgo crediticio a fin de contar con un proceso de seguimiento integrado y más continuo.** Actualmente, la introducción manual de algunas informaciones en el sistema lo expone al error humano. Esto podría atenuarse mediante la implementación de un sistema integrado de gestión de préstamos y garantías dentro del contexto de la plataforma informática antes mencionada.

4. Principio 11: Sistemas de información y técnicas analíticas

- 2.65 El Banco carece de un sistema integrado de información que sea capaz de realizar un análisis y gestión del nivel de la cartera en tiempo real. La actual gestión del riesgo crediticio y sus procedimientos están diseñados para dar seguridades de la calidad de las operaciones contenidas en la cartera en un momento dado (en forma trimestral o anual). En cambio, un sistema integrado podría ayudar a los oficiales a rastrear mejor la estructura, la calidad y los riesgos de las operaciones individuales y de la cartera total. Del mismo modo, el sistema vigente de clasificación y calificación del riesgo ofrece la solidez necesaria para rastrear las exposiciones y respaldar las provisiones para pérdidas en préstamos. Sin embargo, dado que este sistema no es automatizado, podría tener propensión a errores a medida que la cartera crece en tamaño y complejidad con el paso del tiempo.
- 2.66 El Comité de Revisión de Préstamos en Situación de no Acumulación de Ingresos y Constitución de Reservas para Pérdidas (NARC) tiene las siguientes funciones: (i) evaluación de la situación de acumulación de ingresos o deterioro de operaciones específicas del sector privado; (ii) evaluación del nivel adecuado de reservas para pérdidas individuales y colectivas y cancelación contable de la cartera de operaciones del Banco sin garantía soberana; (iii) revisión de la autorización de las políticas y procedimientos relacionados con las prácticas de acumulación de ingresos o asignación de provisiones para pérdidas antes de su presentación al Comité de Finanzas para consideración; (iv) realización de los cálculos de asignación de provisiones colectivas²⁶.
- 2.67 El comité NARC desempeña un papel importante de apoyo a la función de supervisión que realiza el Banco de las operaciones en situación de no acumulación de ingresos. Si bien el NARC no lleva a cabo funciones de gestión de la cartera, algunas de sus prácticas, como las de las revisiones de las listas de operaciones en vigilancia, actualmente tienen connotaciones a nivel de la cartera. Por lo tanto, en la práctica el NARC añade un estrato adicional de seguimiento de la calidad de la cartera. Un seguimiento independiente e integrado de la cartera es indispensable para participar correctamente en operaciones sin garantía soberana. Por lo tanto, es

aconsejable reforzar la función de gestión de la cartera a fin de complementar el trabajo de administración del crédito y de los préstamos que realiza la PMU y las funciones de gestión de riesgo de RMG.

- 2.68 **Evaluación:** Hasta la fecha, los procedimientos actuales ofrecen seguridades básicas acerca de la calidad de las operaciones y la suficiencia de las provisiones. Sin embargo, el Banco necesita robustecer más su función de gestión de la cartera, a fin de complementar sus funciones de administración de los préstamos y garantías y de estimación del riesgo. Es indispensable establecer formalmente y desarrollar más una función de gestión proactiva de la cartera. La asignación de recursos para profundizar el desarrollo del conocimiento y la capacidad existente para cumplir las responsabilidades independientes de supervisión de la cartera puede efectuarse de una manera gradual. El Banco también debería dar la máxima prioridad al desarrollo o contratación externa de un sistema integrado de información. Debido a la importancia de estas deficiencias, actualmente en el Banco hay **incumplimiento sustancial del Principio 11.**
- 2.69 **Recomendación: Reforzar la función de gestión de la cartera del Banco.** Como se ha observado, no hay una gestión de la cartera crediticia de una manera que pueda ayudar al Banco a regular activamente el riesgo global asumido en sus operaciones sin garantía soberana. Las pérdidas potenciales debido a la ausencia de sistemas de información, o a la baja capacidad de los existentes, justifican la asignación de una alta prioridad a los recursos necesarios de tecnología de la información. Una herramienta gerencial esencial es el procesamiento integrado, preciso y, sobre todo, oportuno de los datos y la comunicación de la información relacionada con las operaciones del sector privado.

5. Principio 12: Sistema de seguimiento de la cartera crediticia

- 2.70 Los sistemas y los procedimientos del Banco son aptos para efectuar el seguimiento de la composición y la calidad de varias operaciones de préstamos y garantías en forma individual. Sin embargo, como se ha reiterado antes, el Banco carece de un sistema que le permita integrar los datos individuales a nivel de cartera. Actualmente, el seguimiento a dicho nivel es engorroso, dado que la adición de datos y el conocimiento de las operaciones tienen que ser recolectados de fuentes diferentes, normalizados e interpretados. Un sistema de información integrado no solo aumentaría la solidez del trabajo y disminuiría la dependencia con respecto a la adición manual, sino también permitiría el análisis de las operaciones a niveles individual y agregado en forma continua.
- 2.71 En un contexto en el cual el Banco procura modificar su política de concentración, la precariedad de sus sistemas y procedimientos actuales podría conducirlo a una reacción exagerada, con medidas de mitigación encaminadas a gestionar las concentraciones por país o sector. En cambio, si tuviera un seguimiento a nivel de la cartera, complementado por una política de concentración y sistemas de información adecuados, el Banco podría identificar más oportunamente los problemas y adoptar medidas apropiadas para darles solución.

2.72 **Evaluación:** La ausencia de un sistema sólido de supervisión de la cartera con el apoyo de un sistema integrado de información, hace que en el Banco haya **incumplimiento sustancial del Principio 12.**

2.73 **Recomendación: Racionalizar el desarrollo, o la contratación externa, de un sistema integrado de información que sea apto para rastrear la composición y la calidad de la cartera en tiempo real.** La carencia del sistema integrado, como se mencionó repetidamente antes, también afecta el cumplimiento de este principio.

6. Principio 13: Análisis de casos hipotéticos y pruebas de tensión financiera

2.74 El sistema de clasificación del riesgo crediticio, junto con los procedimientos descritos, es un instrumento adecuado para sustentar los niveles comprometidos de suficiencia de capital y de asignación de provisiones para las operaciones del Banco sin garantía soberana. Sin embargo, debido a la ausencia de una gestión más activa a nivel de la cartera, no hay prueba alguna de que el Banco lleve a cabo pruebas de casos hipotéticos o de tensión financiera. Estas pruebas a nivel de la cartera se usan en el ámbito financiero para forzar la adopción de una visión de futuro para la identificación y mitigación de los riesgos potenciales. Ellas tienen la virtud de forzar a una institución a adoptar una perspectiva de nivel más alto y explorar las correlaciones que surgen entre las operaciones, así como las causas subyacentes de los riesgos que puedan afectar a las que aparentemente no tengan relación entre sí.

2.75 Los análisis de los informes emitidos por SCF presentan información suficiente en cuanto a la solidez de las operaciones sin garantía soberana y a las medidas tomadas cuando son clasificadas como RC-5 y más. Sin embargo, no hay ninguna información acerca de la calidad general de la cartera, su estructura, costo, niveles de concentración y riesgos inherentes. Afortunadamente, debido a su tamaño actual y a las prácticas operativas, la cartera no ha tenido la necesidad de planes de emergencia para controlar los posibles peligros de exposición.

2.76 **Evaluación:** Las prácticas emanadas del CRCS del Banco en cuanto a la constitución de reservas para pérdidas en préstamos se encuadran bien en el análisis y el proceso de concesión de los préstamos y garantías. También brinda seguridades suficientes sobre los requisitos de utilización del capital para cubrir riesgos potenciales. Sin embargo, no hay prueba alguna del uso de otros instrumentos, como las pruebas de tensión financiera o los análisis de casos hipotéticos, usados en general en el sector financiero para apoyar los requisitos de utilización del capital o diseñar planes de emergencia para resolver las operaciones problemáticas que tengan un efecto negativo en la cartera de préstamos y garantías. Este peligro no se ha materializado aún, dado que el tamaño de la cartera de operaciones sin garantía soberana es pequeño, pero cuando crezca, será necesario considerar estas prácticas. Sobre esta base, actualmente en el Banco hay **incumplimiento sustancial del Principio 13.**

2.77 **Recomendación: Considerar la implementación de instrumentos para el análisis de la cartera, como las pruebas de tensión financiera y los análisis de casos hipotéticos.** A medida que crezca la cartera de operaciones sin garantía soberana, se empezaría a colocar en situación de riesgo una parte más importante

del capital del Banco. Por consiguiente, es aconsejable que el Banco aumente su capacidad y sofisticación en cuanto a la evaluación prospectiva de los riesgos que se plantean a nivel de la cartera, y adopte las medidas de atenuación que sean adecuadas.

D. Controles sobre el riesgo crediticio

- 2.78 Los controles sobre el riesgo crediticio de una institución se construyen sobre el propio sistema de control interno de la entidad, sistema con el que se pretende “asegurar que se alcancen las metas y los objetivos de una institución bancaria, que el banco consiga sus objetivos de rentabilidad a largo plazo y mantenga una emisión confiable de informes financieros y gerenciales. Tal sistema también puede contribuir a asegurar que un banco cumpla las leyes y reglamentos, así como las políticas, proyectos, reglas y procedimientos internos, y disminuya el riesgo de pérdidas inesperadas o el daño a su reputación”²⁷.
- 2.79 El sistema también requiere la participación activa del directorio, que ha de cerciorarse de que el banco funcione dentro de los límites de riesgo previstos, de acuerdo con su apetencia de riesgo, y exija ajustes cuando sea necesario. Por su parte, la administración ha de implantar el marco de riesgo crediticio emitiendo y ejecutando pautas operativas adecuadas. Los principios específicos que se relacionan con el control del riesgo crediticio se detallan en el Recuadro 3.4.

Recuadro 3.4: Controles del riesgo crediticio

- ✓ Principio 14: Los bancos deben establecer un sistema de evaluación independiente y constante de sus procesos de gestión del riesgo crediticio y los resultados de tales revisiones deberían ser comunicados directamente a su directorio y alta gerencia.
- ✓ Principio 15: Los bancos deben cerciorarse de que se esté manejando correctamente la función de concesión de crédito y que las exposiciones se mantengan dentro de niveles congruentes con las normas de prudencia y los límites internos. Los bancos deben establecer y hacer cumplir los controles internos y otras prácticas, a fin de asegurar que las excepciones a las políticas, procedimientos y límites sean informadas de manera oportuna a los niveles competentes de la administración para su implementación.
- ✓ Principio 16: Los bancos deben tener establecido un sistema para la adopción inmediata de medidas correctivas en relación con el deterioro de créditos, la gestión de créditos problemáticos y situaciones de refinanciamiento similares.

1. Principio 14: Evaluación independiente continua

- 2.80 En el contexto de la revisión anual de la cartera de operaciones sin garantía soberana del Banco, el Directorio y la Alta Administración tienen la oportunidad de poner de relieve cualquier situación que surja respecto del sistema de riesgo crediticio. Como complemento de esta revisión, en el informe trimestral sobre las operaciones sin garantía soberana al Directorio Ejecutivo del BID (emitido por SCF) se proporciona información detallada para evaluar el desempeño de las

- operaciones y de la cartera resultante de operaciones sin garantía soberana. Este informe también proporciona información sobre los riesgos asumidos y el correspondiente cálculo de las reservas para pérdidas en préstamos destinadas a cubrir posibles pérdidas.
- 2.81 Además, SCF y RMG colaboran en la extracción de lecciones aprendidas de las operaciones minoradas. Sin embargo, no hay ningún procedimiento establecido sobre la forma en que se han de extraer estas lecciones aprendidas. En algunos casos, se han elaborado informes “póstumos” especiales, aunque no por terceros independientes. En otros casos, las lecciones se han extraído de modo más informal en el contexto de reuniones del personal. Además, el Directorio ha contado con el apoyo de AUG para examinar los procesos internos. En particular, AUG ha realizado revisiones independientes del sistema y proceso de clasificación del riesgo crediticio y del proceso de aprobación de las operaciones sin garantía soberana.
- 2.82 Un desafío importante al respecto es la posibilidad de que las operaciones minoradas estén sujetas a procesos judiciales. En este contexto, cualquier lección aprendida que se deje por escrito puede estar sujeta al proceso de indagación y, como tal, ser puesta a disposición de las partes en litigio en el proceso. En tal sentido, cualquier reconocimiento sincero de deficiencias en cuanto al entendimiento o procesamiento de la transacción por parte del Banco, puede ser usado en contra de este. Del mismo modo, en el caso de las operaciones minoradas, cuando se ha llegado a una etapa de liquidación final, el Banco suele tener que asumir un compromiso de confidencialidad que también puede impedir la difusión de las lecciones aprendidas. En consecuencia, el Banco tiene que buscar medios adecuados para conjugar estos posibles riesgos con la necesidad de comunicar las lecciones aprendidas a las futuras operaciones.
- 2.83 **Evaluación:** El Directorio y la Alta Administración reciben actualizaciones periódicas sobre la cartera, operaciones individuales, y el perfil general del riesgo crediticio. Sin embargo, estas evaluaciones no se configuran como revisiones integrales del sistema de gestión de riesgo crediticio propiamente dicho. En teoría, OVE también ejerce funciones complementarias en esta área, pero depende de las solicitudes específicas del Directorio Ejecutivo para incluirlas en su propio plan de trabajo anual. En consecuencia, dado que el Banco aún carece de un mecanismo orgánico interno que le permita realizar pruebas sistemáticas de su sistema de gestión del riesgo crediticio y comunicar los resultados directamente al Directorio, en el Banco hay **incumplimiento en gran parte del Principio 14.**
- 2.84 **Recomendación:** **Elaborar un mecanismo, que cuente con el decidido apoyo de la Administración, para someter a prueba sistemáticamente el sistema de gestión crediticia del Banco y comunicar periódicamente los resultados al Directorio.** Las pruebas del sistema de gestión crediticia y la extracción de lecciones aprendidas tienen que ser menos aleatorias y convertirse más en una actividad regular que se interiorice en la estructura de la Administración. Es necesario que los comentarios y reacciones sobre los aspectos no cubiertos sean comunicados sin filtrar, en forma directa y periódica al Directorio.

2. Principio 15: Normas de prudencia y controles internos

- 2.85 El marco de organización y procedimientos de la institución y los controles internos supervisados por el Directorio han permitido que el Banco funcione dentro de niveles razonables de riesgo. Además, el sistema de clasificación del riesgo crediticio le ha permitido ejercer un control adecuado de su tolerancia de riesgo. Sin embargo, **el desarrollo de un marco de riesgo crediticio** (que haría más explícita la apetencia de riesgo del Banco, no solo su tolerancia), **el refuerzo de una función de gestión de la cartera** y una **solución a los aspectos de gestión de la información** ayudarían a aunar los procesos de control de riesgo del Banco.
- 2.86 Hasta ahora, la función de auditoría interna (AUG) ha identificado con eficacia los desafíos que enfrenta la organización para reforzar más su gestión de riesgo crediticio. Sin embargo, **las auditorías se planifican con un criterio basado en el riesgo, no en el ciclo operativo. Además, las auditorías no forman parte integrante de los controles internos, ni están diseñadas para realizar el seguimiento de la gestión continua del riesgo crediticio.** Además, las excepciones a las políticas, los procedimientos y los límites se manejan en forma aleatoria. Esto ha dado lugar a desafíos considerables para la Administración, que ha tenido que aprender “sobre la marcha” cuando una operación particular no ha calzado bien en las pautas establecidas, pero que sin embargo fue emprendida por motivos de desarrollo o políticos. Si de antemano se hubieran establecido procedimientos de excepción, las responsabilidades y las expectativas se habrían adjudicado con mayor claridad, incluso las pertenecientes al propio Directorio Ejecutivo.
- 2.87 **Evaluación:** Los informes de auditoría y el trabajo de SCF y RMG han abordado con eficacia los desafíos presentados por los procesos de administración de préstamos y garantías, lo que ha permitido elaborar las políticas y procedimientos requeridos. Por tal razón, el BID da **cumplimiento en gran parte al Principio 15.**
- 2.88 **Recomendación: Considerar la creación de una función de mejora de procesos con el fin de respaldar el marco de control del riesgo crediticio del Banco.** Conforme las operaciones de SCF se multiplican en número y complejidad, se requerirá que la tarea de asegurar la solidez del sistema de gestión del riesgo crediticio sea de una funcionalidad especializada. Las oportunidades señaladas en esta nota en cuanto al marco de riesgo crediticio y al sistema integrado de información son ejemplos de los desafíos constantes que el entorno de controles internos del Banco debería enfrentar a medida que evolucione.

3. Principio 16: Alerta temprana y gestión de préstamos problemáticos

- 2.89 El sistema de alerta temprana del Banco tiene dos componentes básicos: los procedimientos de la lista de vigilancia y la función de gestión de la cartera. Las operaciones señaladas con calificación RC6, RC7 o RC8 pasan automáticamente a la lista de vigilancia y quedan sujetas a las revisiones periódicas de dicha lista. En el contexto del NARC también se registran deliberaciones trimestrales sobre las operaciones problemáticas, y se define si estas operaciones deberían incluirse en una lista de vigilancia preventiva o pasar directamente a un proceso de

recuperación. Hay pruebas de que el NARC ha actuado oportunamente hasta ahora cuando una operación ha resultado ser problemática. La Unidad de Activos Especiales (SAU) se encarga de dar seguimiento a las operaciones problemáticas. Esta unidad de refinanciamiento (SAU) tiene suficiente experiencia y aporta un importante insumo al proceso de reestructuración. En consecuencia, SAU ha funcionado hasta ahora satisfactoriamente, hecho que concuerda con la calidad de la actual cartera de operaciones sin garantía soberana.

- 2.90 **Evaluación:** El sistema que el Banco aplica actualmente para manejar los préstamos y garantías problemáticos ha resultado eficaz, como lo evidencia la calidad de la cartera actual, así como el adecuado tratamiento dado a las operaciones problemáticas al nivel y tamaño de la cartera actual. Por tales razones, el Banco da **cumplimiento en gran parte al Principio 16.**
- 2.91 **Recomendación: Considerar la posibilidad de reforzar los mecanismos de alerta temprana y de lista de vigilancia.** El Banco ha establecido los distintos elementos de un sistema para dar alerta temprana y posibilitar la gestión de los préstamos problemáticos. Sin embargo, en el contexto del refuerzo de la función de gestión de la cartera, recomendado anteriormente, el Banco ha de considerar también la posibilidad de institucionalizar en mayor profundidad los procedimientos correspondientes a la lista de vigilancia, lo cual podrá incluir una programación más periódica de reuniones sobre dicha lista.

E. Marco de supervisión

- 2.92 El principio 17 se refiere a la función de un marco de supervisión. Este es un principio universalmente aceptado en la banca comercial, donde alguna forma de superintendencia de bancos realiza por lo general esta importante función. El principio requiere que un banco esté sujeto a “un sistema eficaz que permita identificar, medir, supervisar y controlar el riesgo crediticio, como parte de un planteamiento global en cuanto a la gestión del riesgo”. A este fin, una función de supervisión independiente incluye evaluaciones periódicas de las estrategias, políticas, procedimientos y prácticas de un banco relacionadas con la concesión de crédito y la gestión constante de la cartera resultante. Además, esta función tiene la capacidad de emitir directivas de mitigación de riesgo, como las de fijar límites prudenciales o restringir las exposiciones de los bancos.
- 2.93 En su carácter de organización internacional, el BID no está en principio sujeto a ninguna entidad supervisora específica. Los Gobernadores, y por delegación el Directorio Ejecutivo, ejercen actualmente estas responsabilidades de supervisión, tal como lo determinaron originalmente los países miembros del Banco. Sin embargo, esto ha conducido a una situación en que los accionistas (por intermedio de su Directorio) ejercen tanto las responsabilidades de aprobación de créditos como las de supervisión. Esta no es en absoluto la práctica en la rama financiera, en la cual tales funciones están claramente separadas, a fin de evitar los conflictos de intereses. Aun cuando no sea algo requerido, una posible separación de estas funciones reforzaría la gobernanza del Banco.

- 2.94 Para que esta función sea eficaz, tendría que permitirse un acceso irrestricto a toda la información pertinente sobre los procesos de concesión, administración y gestión de préstamos y garantías. Aun siendo independiente, la función de supervisión podría coordinar su plan de trabajo con las actividades de revisión de la propia Administración. Tal coordinación es crucial para evitar duplicaciones con respecto a la evaluación de la calidad de la cartera de préstamos y garantías, la suficiencia del entorno de controles internos, la eficiencia del uso del capital del Banco o la suficiencia de las provisiones. Las funciones de evaluación y seguimiento del riesgo también tendrían que ser evaluadas en forma constante. Esto es especialmente importante en cuanto a las operaciones problemáticas, los aspectos de sector y de país, las concentraciones, el análisis de tendencia de la cartera, la suficiencia de las provisiones y la utilización del capital.
- 2.95 **Evaluación:** Considerando que el Banco tiene su propio mecanismo institucional especial, técnicamente no está sujeto a ninguna autoridad supervisora, razón por la cual **no corresponde emitir evaluación con relación al principio 17.**
- 2.96 **Recomendación:** Considerar la posibilidad de realizar un proceso continuo de supervisión que permita brindar un apoyo adicional a SCF, OMJ, RMG y el Directorio en cuanto a la identificación, medición y seguimiento de los riesgos, así como al refuerzo de su estructura de gobernanza respecto de las operaciones sin garantía soberana. El Banco debería evaluar los factores de compensación entre los costos y beneficios que conlleva el hecho de asegurar la disponibilidad de un marco básico de supervisión para complementar la gobernanza en relación con su exposición en las operaciones sin garantía soberana. Tal marco podría ponerse en práctica a través de la actual estructura organizacional del Banco (incluida una posible función dentro del actual mandato de OVE) o de servicios externos de un panel especializado de consultores.

III. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE RIESGO

- 3.1 Un sistema de clasificación y calificación del riesgo crediticio es esencial para la gestión de dicho riesgo en cualquier institución bancaria. Tal sistema ha de ser el pilar común que sustenta todos los diversos componentes de un sistema de gestión del riesgo crediticio, y ha de ser apto para mantener a la Administración y al Directorio al tanto de las exposiciones al riesgo, en los niveles tanto individual como de cartera. Debido a su pertinencia esencial, OVE hizo hincapié particular en la evaluación del sistema de clasificación de riesgo establecido en el Banco (conocido como sistema de clasificación del riesgo crediticio, CRCS). OVE contrató a un consultor de alto nivel que reexaminó la totalidad de las operaciones contenidas en la cartera de SCF con los objetivos siguientes: (i) determinar la calidad de los activos; (ii) confirmar el cumplimiento de las políticas financieras y operativas del Banco; (iii) confirmar el cumplimiento de los compromisos y las condiciones del préstamo; y (iv) resaltar cualquier punto de concentración de la cartera.
- 3.2 OVE llegó a la conclusión de que el CRCS es un sistema completo y útil para el Banco. Para emitir esta opinión, tuvo un amplio intercambio con la Administración

- y funcionarios de SCF, así como con altos funcionarios fuera de SCF. Sobre la base de estas observaciones en el sitio de trabajo y de la información elaborada sobre la cartera y los procedimientos crediticios, OVE concluyó que el Banco tiene actualmente una cartera de préstamos y garantías que se encuadra dentro de los parámetros que cabe prever en una institución que cuenta con un buen sistema de gestión crediticia. La condición de la cartera es buena, en términos absolutos y relativos. En su mayor parte, los clientes se encuadran en las categorías de riesgo RC-2 a RC-4, con varios en las categorías RC-1 y RC-8, por lo que esta distribución puede describirse como de una cartera normal. Hay aproximadamente 10 casos de categorías RC-5 y RC-6, que son motivo de preocupación, pero que la Administración está supervisando atentamente.
- 3.3 En el 43,5% de los casos estudiados se detectó una diferencia entre los niveles de calificación emanados del CRCS y de OVE, pero esta diferencia era de esperarse, y de hecho sirvió para verificar la solidez del CRCS. En su mayor parte, las variaciones se debieron a una disparidad en la metodología de calificación. Para evitar cualquier posible parcialidad, OVE se concentró solo en una de las dimensiones decisivas del riesgo crediticio (la solidez del prestatario), y excluyó de su revisión otras dimensiones, como la estructuración de la transacción o el entorno del país. Esto se hizo solo con el fin de evaluar la solidez del sistema de calificación del Banco, a fin de no empañar las comparaciones combinando los efectos potencialmente compensatorios de las diferentes dimensiones que inciden en el riesgo crediticio. OVE encontró que para el financiamiento institucional y de proyectos, 11 operaciones tenían una mejor calificación por parte de OVE y 10 una peor. Para las transacciones del TFFP, cinco tenían una calificación mejor por parte de OVE y cuatro una peor que la adjudicada por el CRCS. Este número casi igual de proyectos que cambian de una u otra forma indica que el CRCS es un sistema equilibrado, sin distorsiones perceptibles.
- 3.4 El análisis también reveló ciertas cuestiones atinentes a la concentración de la cartera: (i) Brasil representaba en esa época el 35% de la cartera total, seguido por Perú con el 15%, (ii) los sectores de producción y distribución de energía representaban el 22% de la cartera total, y, lo que es más importante, (iii) los 10 clientes más grandes comprendían el 50% del total de la cartera de préstamos sin garantía soberana. Estos niveles de concentración eran altos según los parámetros del sector y merecen un análisis normativo adicional y medidas de mitigación, como se sugiere en el capítulo anterior. En este aspecto, los límites de concentración para operaciones sin garantía soberana recientemente aprobados introducen un marco dentro del cual podría darse una mayor diversificación. Como ya se mencionó, el Banco también tiene que reforzar su función de gestión de la cartera y desarrollar o tercerizar un sistema de gestión de la información que sea capaz de funcionar continuamente para apoyar la toma de decisiones de la Administración. Por último, conforme el CRCS evolucione, habrá de esforzarse por mantener su actual equilibrio entre los criterios cuantitativos y cualitativos de calificación, que es adecuado.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

- 4.1 Como se señaló anteriormente, el BID no está obligado a aplicar los principios de gestión del riesgo crediticio emitidos por el Comité de Basilea. Sin embargo, estos principios ofrecen un parámetro de referencia aceptado en el sector financiero para evaluar la preparación de una institución para gestionar el riesgo crediticio. En función de ese parámetro de referencia, OVE encontró que los **resultados son generalmente positivos**: el Banco da cumplimiento sustancial o en gran parte a 12 de los 17 principios. De los restantes, el Banco aún no da cumplimiento en manera sustancial o en gran parte a cuatro principios (especialmente en el área de la administración y seguimiento del crédito). Por último, hay un principio que no es estrictamente aplicable, porque el BID no está sujeto a ninguna entidad supervisora independiente. En este contexto, la revisión pone de relieve que hay varios aspectos de oportunidad para que el Banco desarrolle más lo que ya constituye **un fundamento sólido para su sistema de gestión del riesgo crediticio**. Los aspectos más pertinentes son los que se describen a continuación, seguidos de una sección de recomendaciones.

Cuadro 5.1 – Resumen de la evaluación y recomendaciones

Principio		Evaluación de OVE ²⁸				Recomendación
		IS	IGP	CGP	CS	
1	Entorno de riesgo crediticio			X		Desarrollar un marco de riesgo crediticio basado en una definición de la apetencia de riesgo del Banco.
2	Políticas y procedimientos			X		Optimizar la especificidad y congruencia de las políticas y procedimientos.
3	Riesgo de producto y actividad			X		Desarrollar orientación para la extracción de lecciones aprendidas de nuevos grupos de operaciones aprobadas.
4	Criterios de concesión de crédito			X		Especializar los procedimientos de diligencia debida; aclarar más la participación con RMG.
5	Límites de crédito				X	Asegurar la aplicación de los límites de concentración establecidos.
6	Procedimientos de aprobación				X	Continuar mejorando la oportunidad y frecuencia de las interacciones entre VPP (SCF o gerente de OMJ) y RMG.
7	Excepciones y partes relacionadas			X		Vigilar el tratamiento de las excepciones y asegurar una adecuada mitigación de riesgos.
8	Administración de la cartera			X		Integrar las tareas manuales e independientes en el sistema informático de gestión de la cartera.
9	Seguimiento del crédito			X		Convertir la frecuencia del informe de seguimiento del proyecto de períodos regulares a revisiones “durante el ciclo”.

10	Sistema de clasificación del riesgo				X	Incrementar la capacidad del CRCS para admitir un seguimiento integrado y continuo.
11	Técnicas de tecnología de la información y analíticas	X				Fortalecer la función de gestión de la cartera del Banco.
12	Seguimiento de la cartera	X				Desarrollar un sistema integrado de TI para el continuo seguimiento del riesgo de la cartera.
13	Análisis de hipótesis y pruebas de tensión	X				Implementar herramientas de análisis de la cartera, v.g., pruebas de tensión y análisis de hipótesis.
14	Evaluación independiente		X			Probar el sistema de crédito en forma independiente y periódica e informar al Directorio
15	Normas de prudencia y controles			X		Crear una función de mejora de los procesos que permita respaldar los controles de riesgo crediticio del Banco.
16	Alerta temprana y préstamos problemáticos			X		Considerar reforzar los mecanismos de alerta temprana y de lista de vigilancia.
17	Marco de supervisión	NA	NA	NA	NA	Considerar implementar un proceso constante de supervisión para respaldar la gobernanza en cuanto al riesgo en el marco de las operaciones sin garantía soberana.

4.2 **El Banco ha definido una tolerancia de riesgo hacia las operaciones sin garantía soberana, pero aún no ha definido su apetencia de riesgo en dichas operaciones.** La tolerancia de riesgo se refiere a los límites que el Banco ha establecido para posibilitar su participación en operaciones sin garantía soberana. Por el contrario, la apetencia de riesgo es la expresión proactiva del nivel y el tipo del riesgo que el Banco está dispuesto a asumir a fin de cumplir su misión por medio de las operaciones sin garantía soberana. Es importante observar que incluso dentro de la misma tolerancia de riesgo, los distintos tipos de apetencia de riesgo conducen a carteras muy diferentes, por ejemplo, en cuanto a los tipos de clientes, sectores, plazos e instrumentos. A su vez, estas diferencias deberían conducir al diseño y la administración del sistema de gestión del riesgo crediticio que sea más conveniente. También cabe señalar que los perfiles de la estrategia de desarrollo para operaciones sin garantía soberana y del sector privado (documento GN-2598-1 de enero de 2011) todavía carecen de la precisión requerida para constituir una expresión de la apetencia de riesgo del Banco.

4.3 Por consiguiente, **el Banco no ha adoptado aún un marco integral de gestión de riesgo.** Esta situación crea desafíos para los procesos de concesión, evaluación y gestión de crédito. También repercute en los controles y equilibrios del Banco entre las unidades originadoras y las que son responsables de la evaluación del riesgo y la gestión de la cartera. Con la reciente aprobación de los límites de concentración para operaciones sin garantía soberana se ha logrado cierto avance en esta materia, lo cual contribuirá a reducir la exposición del Banco en unos pocos sectores, asegurando así una mejor diversificación.

- 4.4 A pesar de las mejoras recientes, los procedimientos del debido análisis previo siguen demorando un promedio de nueve meses, lo que plantea la posibilidad de que el **Banco sea percibido como una organización algo burocrática, atractiva para un grupo de clientes más riesgosos que no pueden conseguir financiamiento alternativo, lo cual vuelve más necesaria una sólida gestión del riesgo crediticio.** Se han mencionado aspectos, como la incertidumbre sobre los requisitos sociales y ambientales (especialmente en sectores o tipos nuevos de operaciones), como las causas del reciente incremento de retrasos y cancelaciones. El Banco opera conforme a un procedimiento genérico y estandarizado que también se aplica a los nuevos tipos de operaciones y sectores, así como a las posibles excepciones. Aunque esto difiera de la práctica común de las entidades financieras privadas, la Administración considera que este es un criterio apropiado para el Banco.
- 4.5 En el estudio también se concluye que **el Banco ha logrado un buen avance con la creación de la Oficina de Gestión de Riesgo (RMG), pero que aún no ha definido reglas más claras para su intervención en el proceso de evaluación de los préstamos y garantías.** La carencia de procedimientos definidos y de una lista de comprobación que expongan claramente la participación típica de RMG durante el ciclo de vida de una operación ha sido causa de cierta ineficiencia en la gestación del crédito, así como una menor capacidad para involucrar proactivamente a esa unidad en las actividades de seguimiento del crédito. Actualmente, la gerencia de operaciones sin garantía soberana y RMG avanzan hacia la consecución de estos acuerdos de trabajo, pero se requiere una mayor integración al respecto para reforzar la evaluación de la gestión del riesgo crediticio y la gestión de cartera en el marco de las transacciones sin garantía soberana.
- 4.6 En lo que respecta a la administración, medición y supervisión del crédito, **el Banco sigue utilizando sistemas independientes y procedimientos manuales que pueden plantear riesgos conforme la cartera crece en tamaño y complejidad.** La carencia de un sistema informático integrado para la gestión de la cartera impone riesgos innecesarios para la integridad del proceso de concesión de préstamos y garantías, la detección oportuna de operaciones problemáticas y la capacidad de evaluar la solidez de la cartera de préstamos y garantías.
- 4.7 El estudio señala que el **sistema de clasificación del riesgo crediticio (CRCS) es un instrumento adecuado de apoyo para la evaluación y clasificación del riesgo y de asignación de provisiones.** Además, este sistema da lugar a un nivel considerable de granularidad a través de sus ocho categorías de clasificación. No obstante, **este sistema no permite una integración continua de los datos a nivel de la cartera.** Tal integración podría contribuir a una administración más eficiente de la utilización del capital del Banco, a la fijación de cargos financieros y una estructura de cartera basada en los riesgos, así como a una gestión más proactiva de la cartera.
- 4.8 La **Unidad de Gestión de la Cartera (PMU) del Banco cumple eficazmente ciertas responsabilidades de seguimiento, pero no todas las requeridas para una gestión proactiva de la cartera.** PMU cumple especialmente funciones de

administración de préstamos y garantías a nivel de operación individual, pero se le han encomendado funciones limitadas de gestión de la cartera. De modo similar, el NARC tiene ciertas responsabilidades sobre las operaciones problemáticas y un cierto enfoque en los temas normativos e institucionales relacionados con ellas. Sin embargo, las correspondientes pautas y políticas detalladas aún no son integrales.

- 4.9 **La práctica vigente del Banco de efectuar una revisión anual de las operaciones productivas, y una revisión trimestral de las operaciones problemáticas es adecuada para el tamaño actual de la cartera.** Sin embargo, un proceso de revisión “durante el ciclo” sería más idóneo para refinar la calidad de la cartera de acuerdo con la estrategia y apetencia de riesgo del Banco. A este efecto se requeriría el refuerzo de la función de gestión de la cartera y la implementación de un sistema integrado de información para gestión de la cartera.

B. Recomendaciones

- 4.10 **Recomendación 1: Desarrollar un marco explícito de riesgo crediticio:** Hasta ahora el Banco ha planteado su interacción con las operaciones sin garantía soberana en términos de su tolerancia al riesgo de pérdidas potenciales. Los Gobernadores han aumentado gradualmente esta tolerancia de riesgo a través del tiempo, culminando con las disposiciones recientes del Noveno Aumento General de Recursos del BID. Estos niveles más altos de exposición al riesgo dejan en claro que, en lo sucesivo, el Banco necesitaría transitar desde su política implícita de tolerancia de riesgo hacia una política más explícita basada en su apetencia de riesgo. Esta definición proactiva de los tipos específicos de riesgo que el Banco está dispuesto a asumir y es capaz de hacerlo debería articularse dentro de un marco integral de riesgo crediticio, que tenga un grado suficiente de especificidad para ser el conductor de la cultura de riesgo y de las operaciones sin garantía soberana del Banco. Tal marco debería definir (i) el enfoque y los objetivos de la gestión de riesgo; (ii) la calidad prevista de la cartera crediticia; (iii) directrices sobre riesgo crediticio especializadas para la originación, la suscripción y el seguimiento; (iv) el límite de crédito por tipo de operación y prestatario; (v) los sectores económicos específicos que el Banco está mejor preparado para apoyar; (vi) los límites de concentración por operación y sector económico y su interacción; (vii) los productos y servicios ofrecidos y sus correspondientes límites de riesgo; (viii) mecanismos objetivos y repetibles para la fijación de cargos financieros basados en el riesgo; (ix) el sistema de clasificación crediticia y los límites establecidos para cada clasificación; y (x) los factores de activación de las excepciones de suscripción de crédito. Por último, hace falta estipular adoptar cláusulas que dispongan el análisis periódico de los límites y los objetivos, y hacerlos compatibles con la estrategia para las operaciones sin garantía soberana.
- 4.11 **Recomendación 2: Correlacionar en mayor detalle las interacciones entre los distintos ámbitos, con el apoyo de un sistema informático integrado:** La mayor parte de los procesos de las operaciones sin garantía soberana siguen llevándose a mano, o mediante el uso de sistemas aislados. Este modus operandi era adecuado cuando la cartera de operaciones sin garantía soberana que tenía el Banco era pequeña. Ahora, no obstante, las transacciones de este tipo han crecido a un

volumen que requiere una estandarización, a fin de evitar los riesgos que se corren con interpretaciones divergentes. Hasta ahora, las pautas operativas se han comunicado al personal especialmente por medio de memorandos impresos internos. Para el futuro, se recomienda que el Banco integre las reglas y procedimientos de las operaciones sin garantía soberana en un sistema informático que facilite la revisión rápida, por parte del personal, de los aspectos de cumplimiento y la implementación sistemática de los procedimientos. De acuerdo con la recomendación anterior, el sistema tendría que respaldar la aplicación de pautas claras de diligencia debida por tipo de operación y prestatario, describir la clasificación de riesgo y los procesos de supervisión e identificar claramente los controles internos establecidos para la administración crediticia, la gestión de garantías, el refinanciamiento de operaciones problemáticas y el tratamiento de las excepciones. El sistema también tendría que integrar las directrices con los principales requisitos que se deban cumplir para cada tipo de operación desde el punto de vista de las salvaguardias ambientales y sociales. El sistema también debería contribuir a esclarecer aún más las interacciones entre SCF, OMJ y RMG durante el proceso de concesión de préstamos y garantías. Sin embargo, en vista de que la implantación de la tecnología de la información (TI) suele tomar tiempo, OVE sugiere que se proceda de inmediato a trazar un correlacionamiento entre las respectivas interacciones, antes de automatizarlas usando el sistema de TI integrado.

- 4.12 **Recomendación 3: Reforzar la función de gestión de la cartera:** Actualmente, PMU cumple la función de *administración crediticia*, y como pequeño subcomponente, también cumple *funciones básicas de gestión de la cartera*. Tanto la *administración crediticia* como las *funciones de gestión de la cartera* están integradas con las *funciones de originación y estructuración* (cumplidas por SCF y OMJ). En cambio, la *función de gestión de riesgo* (ejecutada por RMG) se considera suficientemente independiente. Por consiguiente, se recomienda reforzar la *función de gestión de la cartera* bajo un marco de procedimiento que garantice su independencia con respecto a las funciones de *originación y estructuración*. Las ventajas de una función más dinámica de gestión de la cartera comprenden, entre otras, la capacidad de estructurar una cartera de préstamos y garantías de calidad más alta, y la posibilidad de reforzar las prácticas de fijación de cargos financieros basados en el riesgo para los clientes sin garantía soberana. También se recomienda que, como parte del fortalecimiento, el **Banco incorpore un módulo dirigido a respaldar su función de gestión de riesgo de la cartera dentro del sistema de TI sugerido con anterioridad**. El sistema debería ser capaz de procesar los datos de clasificación operacional, financiera y de riesgos, así como facilitar el registro, la custodia y el tratamiento adecuados de la información de cada operación, incluidas las que el Banco haya decidido no apoyar por el momento. El sistema también facilitaría la transición de un proceso de evaluación operativa realizada en lapsos determinados (anuales o trimestrales) a un método “a lo largo del ciclo”; y el uso de instrumentos de análisis de la cartera, como los análisis de casos hipotéticos y las pruebas de tensión financiera. Por último, en relación con la institucionalización de las pruebas de tensión financiera periódicas de las operaciones sin garantía

soberana, las correspondientes deliberaciones sobre gestión de la cartera y las reuniones sobre la lista de vigilancia, se recomienda que dicha institucionalización se realice a corto plazo, incluso antes de la plena implementación del sistema de tecnología de la información.

- 4.13 **Recomendación 4: Considerar la implementación de un proceso constante de supervisión para respaldar mejor a SCF, OMJ, RMG y el Directorio en la identificación, medición y supervisión de los riesgos, así como fortalecer su estructura de gobernanza respecto de las operaciones sin garantía soberana.** El Directorio y la Alta Administración reciben actualizaciones periódicas de la cartera y de operaciones individuales, así como el perfil general del riesgo crediticio. Sin embargo, estas evaluaciones no constituyen revisiones integrales del sistema de gestión del riesgo crediticio propiamente tal. Por lo tanto, se recomienda que el Banco *articule un mecanismo orgánico interno que tenga por objeto probar sistemáticamente su sistema de gestión del riesgo crediticio y comunicar los resultados directamente al Directorio*. Esto permitiría que las pruebas del sistema de gestión crediticia y la extracción de lecciones aprendidas tengan menos carácter aleatorio y sean más una actividad regular que se interiorice en la estructura de la Administración. Es necesario que los comentarios y reacciones sobre los aspectos no cubiertos sean comunicados sin filtrar, en forma directa y periódicamente al Directorio. Además, siendo una organización internacional, el BID no está en principio sujeto a ninguna entidad supervisora específica. Sin embargo, esto ha conducido a una situación en que los accionistas (por intermedio de su Directorio) ejercen tanto la aprobación del crédito como las responsabilidades de supervisión, práctica que se evita en el sector financiero, en el cual tales funciones están claramente separadas a fin de evitar los conflictos de intereses. En este aspecto, el Banco debería evaluar los factores de compensación que actúan entre los costos y beneficios de asegurar la disponibilidad de un marco básico de supervisión que permita complementar la gobernanza en relación con la exposición del Banco en las operaciones sin garantía soberana. Tal marco podría ponerse en práctica a través de la estructura organizacional actual del Banco (incluida una posible función dentro del actual mandato de OVE) o de servicios externos de un panel especializado de consultores.
- 4.14 **Recomendación 5: Hacer un seguimiento del desempeño de los nuevos tipos de sectores, operaciones y excepciones, a fin de cerciorarse de que los procedimientos genéricos actuales se encuadren adecuadamente en sus perfiles de riesgo:** El Banco actualmente ejecuta sus operaciones sin garantía soberana siguiendo la guía de procedimientos bastante genéricos. Teniendo en cuenta la composición actual de la cartera, esta modalidad no plantea grandes riesgos por ahora. Pero conforme el Banco diversifica sus operaciones sin garantía soberana, este planteamiento genérico puede llegar en última instancia a subutilizar las posibles lecciones aprendidas sobre los riesgos típicos que implican los nuevos sectores y tipos de operaciones. Del mismo modo, considerando el objetivo de desarrollo que postula el Banco, los procesos de adopción de decisiones están regularmente expuestos a excepciones con respecto a consideraciones de orden rigurosamente financiero. Por tal razón, se recomienda que el Banco reevalúe

periódicamente la conveniencia de mantener la práctica actual de no contar con un procedimiento especializado para el tratamiento de las excepciones.

REFERENCIAS

Banco Interamericano de Desarrollo, Pautas Operativas sobre Préstamos del BID al Sector Privado sin Garantías Gubernamentales para Proyectos de Infraestructura, septiembre de 1997, documento GN-1860-6.

Banco de Pagos Internacionales, *Principles for the Management of Credit Risk*. Documento emitido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, septiembre de 2000.

Banco de Pagos Internacionales, *Studies on the Validation of Internal Rating Systems*. Documento de trabajo No.14. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, mayo de 2005.

Banco Interamericano de Desarrollo, Pautas para la implementación del documento GN-2331-5 en cuanto a Operaciones del Sector Privado en relación con los Gastos de Reestructuración de Deuda en Operaciones del Sector Privado, noviembre de 2005, documento GN-1860-8.

Banco Interamericano de Desarrollo, Límites de financiamiento para las operaciones del sector privado: Análisis y recomendaciones al cabo de 10 años de experiencia. Cómputo de votos, enero de 2006, documento AB-2442-1.

Banco Interamericano de Desarrollo, Pautas Operativas para Operaciones sin Garantía Soberana, junio de 2006, documento GN-2400-11

Banco Interamericano de Desarrollo, Sistema de clasificación del riesgo crediticio (CRCS) Informe Final (2006) y presentación de capacitación (2008).

Structured Credit International Corporation, *The Credit Risk Classification System*, agosto de 2006.

Banco de Pagos Internacionales. *Studies on Credit Risk Concentration*. Documento de trabajo No.15. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, noviembre de 2006.

Banco Interamericano de Desarrollo, Resolución DE-162-06: Ajuste a la organización básica del Banco Interamericano de Desarrollo, diciembre de 2006.

Banco Interamericano de Desarrollo, El nuevo ciclo de proyectos – Principios y Directrices, septiembre de 2007, documento CS-3734.

Banco Interamericano de Desarrollo, Cuadro de Autoridad para Préstamos y Garantías sin Garantía Soberana, marzo de 2008, documento OA-424

Banco Interamericano de Desarrollo, Pautas para la implementación del documento GN-2331-5 en relación con Operaciones sin Garantía Soberana, abril de 2008, documentos GN-1860-9 y OP-78.

Banco Interamericano de Desarrollo, Pautas Operativas para Operaciones sin Garantía Soberana, abril 2008, documento GN-2400-11.

Banco Interamericano de Desarrollo, Informe de Auditoría: *Proceso de Aprobación de las Operaciones sin Garantía Soberana*, mayo de 2009.

Banco Interamericano de Desarrollo, Informe de Auditoría: *Proceso de Aprobación de las Operaciones sin Garantía Soberana*, mayo de 2009.

Banco Interamericano de Desarrollo, Procedimientos para el Procesamiento de Operaciones sin Garantía Soberana y documentos complementarios, octubre de 2009, documento PR-702-4

Banco Interamericano de Desarrollo, Procedimientos para el Procesamiento de Operaciones sin Garantía Soberana, octubre de 2009.

Banco Interamericano de Desarrollo, Gestión del riesgo crediticio. Presentación audiovisual, noviembre de 2009, documento PP-5

Banco Interamericano de Desarrollo, Informe Trimestral al Directorio Ejecutivo del BID acerca de las Operaciones sin Garantía Soberana, al 31 de diciembre de 2009, documento GN-2521-3

Banco Interamericano de Desarrollo, Política de suficiencia de capital, diciembre de 2009, documento FN-568-6

Banco Interamericano de Desarrollo, Informe de Servicios de Consultoría sobre los Procesos de Gobernanza y Gestión de Riesgos en el Banco, diciembre de 2009, documento GN-2547

Banco Interamericano de Desarrollo, Estado de las Recomendaciones – Informe de Servicios de Consultoría sobre los Procesos de Gobernanza y Gestión de Riesgos en el Banco, diciembre de 2009, documento GN-2547.

Banco Interamericano de Desarrollo, Gestión del Riesgo Financiero: Suficiencia de Capital, diciembre de 2009, documento FN-568-6.

Banco Interamericano de Desarrollo, Informe Trimestral al Directorio Ejecutivo del BID acerca de las Operaciones sin Garantía Soberana al 31 de diciembre de 2009, marzo de 2010, documento GN-2521.

Banco Interamericano de Desarrollo, Taxonomía de Riesgos y Herramientas, abril de 2010, documento GN-2547-2

Banco Interamericano de Desarrollo, Informe sobre el Noveno Aumento General de los Recursos del Banco Interamericano de Desarrollo, mayo de 2010, documento AB-2764

Banco de Pagos Internacionales. *Principles for Enhancing Corporate Governance*. Documento emitido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, junio de 2010.

Banco Interamericano de Desarrollo, Informe de Auditoría: *Sistema y Proceso de Clasificación del Riesgo Crediticio*, junio de 2010.

Banco Interamericano de Desarrollo, Informe de Auditoría: *Proceso de Salvaguardias Ambientales y Sociales*, julio de 2010.

Banco Interamericano de Desarrollo, Gestión del riesgo financiero: Gestión de activos y pasivos, julio de 2010, documento FN-644-3.

Banco Interamericano de Desarrollo, Informe Trimestral al Directorio Ejecutivo del BID acerca de las Operaciones sin Garantía Soberana a marzo de 2010, agosto de 2010, documento GN-2579.

-
- ¹ Documento AB-2764: Informe del Noveno Aumento General de los Recursos del BID.
 - ² Documento GN-2547-2: Taxonomía de riesgo e instrumentos.
 - ³ Actualmente la unidad PMU del Banco realiza funciones referidas a la administración de préstamos y garantías, pero en cambio no aborda sino las funciones más básicas de gestión de la cartera. El Comité de Revisión de Préstamos en Situación de no Acumulación de Ingresos y Constitución de Reservas para Pérdidas (NARC) también sostiene conversaciones ad hoc a nivel de la cartera (si bien la gestión de la cartera no forma parte de sus funciones). Las funciones de gestión de la cartera serían beneficiosas para asegurar una cartera de préstamos y garantías de alta calidad, apoyar la gestión de capital del Banco basada en el riesgo, y ayudar a mejorar los mecanismos de fijación de cargos financieros del Banco.
 - ⁴ La selección de la muestra se realizó en conjunto con SCF con el fin de incluir, al 31 diciembre de 2008 (a) todos los préstamos A que se habían comenzado a desembolsar y tenían un saldo pendiente; (b) todos los proyectos y garantías de crédito respecto de los cuales el BID había incurrido en riesgo o estado expuesto a riesgo desde la fecha establecida, y todas las operaciones bajo el Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior (TFFP) al 31 diciembre de 2008 en cuyo marco se había incurrido en riesgo o estado expuesto a riesgo hasta esa fecha (líneas renovables). Los préstamos y garantías que se habían amortizado en su totalidad o cuya exposición se consideró extinguida (es decir, proyectos de activos especiales) y los proyectos de OMJ no fueron examinados.
 - ⁵ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, *Core Principles Methodology*, 2006
 - ⁶ Señores Martín Naranjo, Bruce, Nichols y Rudy V. Araujo, ex Superintendentes de Bancos y/o expertos sobre riesgo crediticio en el sector de la banca.
 - ⁷ CAMEL se refiere en general a un sistema de evaluación usado con frecuencia por los supervisores bancarios que permite evaluar el capital, los activos, la administración, los ingresos y la liquidez.
 - ⁸ La evaluación del crédito se refiere a la gestación, elegibilidad y diligencia debida de un posible préstamo; la gestión del riesgo crediticio considera la estimación de los riesgos que se asumirán con el préstamo, su estructuración, concesión y administración continua.
 - ⁹ Documento GN-2597: Límites de concentración de operaciones sin garantía soberana.
 - ¹⁰ En su documento GN-2547, la Auditoría Ejecutiva detectó la ausencia de un marco integral de gestión de riesgo.
 - ¹¹ Documento AB-2764, Informe sobre el Noveno Aumento General de los Recursos del BID; documento GN-2547-2: Taxonomía de Riesgo y Herramientas: Pautas Operativas para las Operaciones sin Garantía Soberana; documento GN-2597: Límites de concentración de operaciones sin garantía soberana.
 - ¹² A diciembre de 2008, el 72% (o sea, US\$2.620 millones) de la cartera de préstamos de SCF estaba concentrado en cuatro países y el 34,41% (o sea, US\$1.260 millones) estaba concentrado en tres sectores económicos.
 - ¹³ A diciembre de 2008, el 76% de la cartera de préstamos estaba concentrado en los sectores de gas y combustibles, distribución de energía y transporte, mercados e instituciones financieros, infraestructura de transporte y comunicaciones. Los proyectos que figuraban en la cartera contaron con el apoyo técnico de expertos externos durante la estructuración del préstamo, pero no necesariamente durante su administración y, lo que es más importante, en su clasificación crediticia periódica.
 - ¹⁴ A RMG se le asignó esta responsabilidad en virtud de la Resolución DE-162/06. La Oficina de Gestión de Riesgo está encargada de llevar la gestión del riesgo dentro de la organización, incluida la evaluación de los riesgos crediticio, operacional y de mercado. RMG es responsable de fortalecer la capacidad del Banco para identificar, medir y gestionar los riesgos crediticios de la institución en la cartera de préstamos sin garantía soberana, y sus actividades de tesorería, incluidos los instrumentos derivados.
 - ¹⁵ El CRCS es un sistema de clasificación de 8 grados (RC-1 a RC-8) implementado en 2009

-
- ¹⁶ Cabe observar que “tolerancia de riesgo” y “apetencia de riesgo” no se usan como sinónimos.
- ¹⁷ Convenio Constitutivo del Banco Interamericano de Desarrollo, Artículo I, Sección 2.
- ¹⁸ En efecto, en un reciente informe de auditoría titulado “TFFP – Operaciones y sistemas” se resalta el riesgo de que un proceso no claro de seguimiento de los precios y una información inexacta puedan llevar al incumplimiento de los límites a nivel de transacción y de cartera establecidos por la Administración o el Directorio. Además, unos controles inadecuados del acceso a los sistemas podrían traducirse en la falta de rendición de cuentas sobre actividades y en cambios no autorizados de los términos de una transacción. En consecuencia, el informe recomienda, entre otras medidas, revisar en los informes trimestrales sobre operaciones sin garantía soberana la metodología utilizada para calcular el diferencial del margen neto de ingresos de dichas operaciones, a fin de que el margen neto de intereses sobre los préstamos sin garantía soberana y el margen de intereses promedio sobre los préstamos con garantía soberana aprobado por el Directorio se basen en el mismo período de tiempo.
- ¹⁹ Véase el párrafo 4.3 de las Pautas Operativas del BID para Operaciones sin Garantía Soberana.
- ²⁰ Véase el párrafo 4.4 de las Pautas Operativas del BID para Operaciones sin Garantía Soberana.
- ²¹ Véase el párrafo 4.6 de las Pautas Operativas del BID para Operaciones sin Garantía Soberana.
- ²² BID, Análisis del préstamo a AXS, diciembre de 2009, documento PR-2707-5.
- ²³ Informe de auditoría interna: Proceso de Aprobación de Operaciones sin Garantía Soberana, mayo de 2009.
- ²⁴ Ibid.
- ²⁵ Véase la sección IV y el Anexo II para el detalle en cuanto a esta evaluación.
- ²⁶ Como se indica en los informes trimestrales al Directorio Ejecutivo sobre las operaciones sin garantía soberana.
- ²⁷ Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations*, Basilea, septiembre de 1998.
- ²⁸ IS = Incumplimiento sustancial; IGP = incumplimiento en gran parte; CGP = cumplimiento en gran parte; CS = cumplimiento sustancial; NA = No aplicable.