

ARO EN UNA INSTITUCIÓN NO BANCARIA

Fausto Membrillo Hernández

Miembro del Comité Nacional de Administración de Riesgos

fmembrillo@infonavit.org.mx

Visión, estrategia, gobierno corporativo, procesos y tecnología, son elementos centrales que una institución financiera no bancaria debe considerar al desarrollar un programa integral para la Administración de Riesgos Operativos (ARO).

A diferencia de los bancos, a muchas instituciones financieras no bancarias no les es requerido por la ley que cumplan numerosos requisitos en cuanto a riesgos operativos. Entonces, ¿por qué dichas compañías deben emprender la intrincada y costosa tarea de desarrollar e implementar un programa para la administración de riesgos operativos (ARO)? La respuesta rápida es que una ARO efectiva conduce a una mejor toma de decisiones y permite que las firmas optimicen la relación entre ganancias y riesgos de todo tipo.

Pese a este razonamiento, aún existe la percepción - entre algunas instituciones financieras no bancarias - de que es adecuado enfocarse estrictamente a la administración de los riesgos de crédito y mercado.

En estas organizaciones, los riesgos operativos se manejan usando las herramientas básicas necesarias para anticipar y prepararse para sorpresas, en un simple esfuerzo por evitar pérdidas internas, así como el fracaso corporativo.

Sin embargo, para asegurarse que los riesgos operativos se mantienen bajo control, una firma necesita hacer mucho más del mínimo y construir y mantener un esquema de ARO que sea práctico; particularmente si el objetivo es crear un esquema de trabajo que impacte en toda la organización.

Lo ideal es que un esquema de trabajo de ARO ayude a que la administración identifique, comprenda, evalúe y mitigue los riesgos operativos significativos a los que se está expuesto. Para desarrollar e implementar un programa exitoso, una institución financiera no bancaria debe, como mínimo, establecer un plan que incorpore los cinco componentes de riesgo operativo ya mencionados: visión, estrategia, gobierno corporativo, procesos, y tecnología.

Establecer un modelo único para administrar y controlar el riesgo a través de todas las líneas de negocio es un proceso necesario en el desarrollo de un programa de ARO efectivo.

Toda organización debe decidir si quiere usar un modelo organizativo centralizado o descentralizado para administrar los riesgos operativos. Las grandes instituciones, especialmente los bancos, favorecen un planteamiento centralizado, a través del cual se implementa la ARO y es supervisada por un grupo dedicado a la administración de riesgos operativos. Muchas empresas más pequeñas y de mediano nivel, en contraste, prefieren un

modelo descentralizado que asigne responsabilidades específicas en los riesgos operativos a varias unidades de negocio.

En tanto, una estructura descentralizada facilita la participación en la ARO de gerentes y empleados involucrados en operaciones y ayuda a expandir la cultura en la Administración de Riesgos, ésta carece de la fuerza necesaria para implementar cambios. Sin embargo, una unidad de auditoría interna proactiva puede ayudar a mejorar algunas de las fallas de este tipo de modelo.

Descrito lo anterior, el mejor modelo de ARO es aquel que se adapta a la cultura de una organización. Por lo tanto, puede que tenga sentido para una compañía usar elementos de ambos modelos, centralizados y descentralizados.

Hablando de manera general, existen cinco etapas estratégicas en el desarrollo e implementación de un programa de ARO. La etapa tradicional, la de conciencia, la de monitoreo, la de medición, y la de integración.

Cada una de estas etapas tiene retos importantes para la organización y para el responsable de llevar a cabo la implementación de la ARO. Tal vez el reto más importante sea el desarrollo de la cultura de administración de riesgos operativos hacia el interior de la empresa durante las etapas descritas. La forma y velocidad con que se superen las dudas sobre los beneficios que se obtendrían de una ARO efectiva y el grado de participación y apoyo de la alta Dirección y los gerentes de línea de negocio pueden modificar significativamente los resultados y los beneficios que se obtengan.

[Artículo publicado en El Economista el 16 de enero de 2008](#)