

## ESTRATEGIAS DE PROTECCIÓN

# El sector financiero refuerza sus sistemas de control de riesgos

**ENCUENTRO/** Las entidades creen que se ha reaccionado ante las debilidades evidenciadas en las últimas crisis y se han puesto en funcionamiento procesos de protección que darán resultado de cara al futuro.

Expansión. Madrid

En septiembre de 2009, la crisis de las hipotecas basura llevó al colapso a Lehman Brothers, un gigante de la banca de EEUU. Dos años después, en octubre de 2011, MF Global quebró, herido por sus operaciones de riesgo con deuda soberana europea. Ambos casos son paradigma de una serie de errores de gestión que han puesto contra las cuerdas a buena parte del sistema financiero mundial. En España, CCM, CajaSur y CAM son ejemplo de los excesos cometidos por el sector. Las debilidades reveladas en buena parte de la banca internacional han puesto en cuestión sus sistemas de control. "Esta crisis ha puesto en entredicho los modelos de riesgo con los que estamos trabajando", admite Sergio Saus, consultor de Control Interno de Atmira. Esto ha generado "una gran desconfianza en el mercado sobre si estos sistemas estaban funcionando", añade Saus.

Los expertos reunidos en el encuentro *Oportunidades de mejora del control interno: control de riesgos y auditoría interna*, organizado por EXPANSIÓN y Atmira, reconocieron errores pasados en el control de riesgos de la banca. "En los últimos años, el incentivo no estaba bien graduado. Contaba el volumen del negocio, sin considerar los riesgos, porque el otro lo hacía y tú tenías que hacer más", explica Ernesto Martínez, subdirector general de Auditoría Interna de Banesto.

Pero, desde el sector consideran un error achacar estos errores exclusivamente a los departamentos de control. José Luis de los Santos, director de Auditoría Interna de Grupo BBVA, señala que "lo que ha fallado es la gestión de los riesgos y eso es responsabilidad de los gestores". Además, en ocasiones, estos departamentos carecen de capacidad para realizar con éxito



De izq. a dcha.: Ernesto Martínez, subdirector general de Auditoría Interna de Banesto; Sergi Saus, consultor de Control Interno de Atmira; José Luis de los Santos, director de Auditoría Interna de BBVA; Iñaki Garay, director de Redacción de EXPANSIÓN; Esteve Ponsa, socio consultor de Atmira; Miguel Ángel Soria, director general adjunto en Auditoría de Bankia; Jesús Navarro, director de Supervisión Interna de Unicaja; Juan Antonio Reina, director de Auditoría Interna de Banca Cívica; y Mariano Arnaiz, director de Sistemas y Organizaciones de Cesce.

## En ocasiones, los departamentos de control de riesgos carecen de recursos para cumplir su labor

to su función. "Muchas veces existen y tienen marcados sus objetivos, pero no pueden cumplirlos, porque no tienen los recursos necesarios", apunta Esteve Ponsa, socio consultor de Atmira.

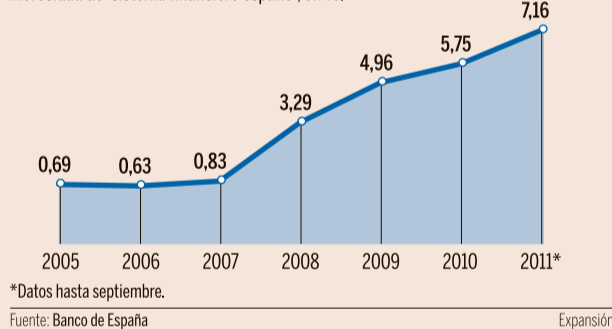
### Remedios

Miguel Ángel Soria, director general adjunto en Auditoría de Bankia, sugiere que "el control no debe ser una cuestión exclusiva de los departamentos, sino que debe afectar a todos los miembros de la organización".

La constatación de estas debilidades ha servido, no obstante, para que las entidades traten de poner remedios. Por eso, en opinión de Mariano Arnaiz, director de Sistemas y Organizaciones de Cesce,

## IMPACTO NEGATIVO

Morosidad del sistema financiero español, en %.



ce, "va a haber un antes y un después, porque ahora hay una conciencia de que la rentabilidad debe ir vinculada a los riesgos". Soria señala que "el gran reto no es sólo que se tome conciencia, sino que perdure en el tiempo, también en épocas de bonanza". Desde su punto de vista, "en este sentido, es importante el debate sobre retribución variable, para que se introduzcan elementos de control".

De los Santos observa que

el proceso de concentración que está atravesando la banca española será positivo para estas cuestiones. En su opinión, pese a algunas excepciones, "las entidades de primera línea en España han trabajado de manera espectacular para configurar estos sistemas integrados de gestión". El directivo de BBVA cree que "el beneficio para las empresas que se han tomado en serio la mejora de su sistema interno de control está por venir".

## Los expertos piden que se exija información sobre esta área en las memorias anuales

Sin embargo, "el problema es que esta labor es difícil de evidenciar; muchas veces no llega al mercado", lamenta Martínez. Por eso, las entidades reclaman un esfuerzo informativo mayor en lo referente a estas cuestiones. "Sería bueno que hubiera información específica sobre auditoría interna en las memorias anuales. En un sector tan regulado y estratégico es fundamental y creo que eso debería estar regulado explícitamente", añade el directivo de Banesto. No obstante, "el mejor modo de que el mercado vea que esto funciona va a ser a través de los indicadores financieros", considera Jesús Navarro, director de Supervisión Interna y Control de Riesgos de Unicaja.

## Auditoría interna: la tercera línea de seguridad

"Si hemos sacado alguna lección buena de la crisis es que tiene que haber tres líneas de control totalmente integradas", afirma Mariano Arnaiz, de Cesce. Los expertos afirman que para un correcto control de riesgos son precisos varios niveles, perfectamente armonizados: 1) El propio control que realice cada departamento en la actividad que le es propia; 2) un área de control de riesgos; y 3) un departamento de Auditoría Interna. Éste último debe ser "sólo el broche de oro de un sistema bien integrado", dice José Luis de los Santos, de BBVA. "El papel de la auditoría interna es fundamental. Da al consejo información sobre cómo está funcionando la actividad de control y qué se puede mejorar". Sin embargo, "su trabajo es más oscuro; hay que sacar a relucir la importancia de esa labor", apunta Juan Antonio Reina, director de Auditoría Interna de Banca Cívica. Esteve Ponsa, de Atmira, aboga "porque el Banco de España, en los documentos que va publicando, ofrezca también información sobre auditoría". En el sector consideran que el éxito de la función de auditoría interna depende de su integración con el resto de actividades de la compañía. Ponsa opina que, "muchas veces, en la misma entidad, se nos ve como a un policía, algo ajeno a la organización". Por eso, "junto al apoyo del consejo, es fundamental que el departamento esté totalmente imbricado en la gestión de la entidad", afirma De los Santos. Sergi Saus, de Atmira, asegura que Auditoría Interna podría representar un papel clave en la solución de las principales debilidades que aquejan a las entidades. Sin embargo, "aquí no está interiorizado que se puede aportar mucho más". En la misma línea, Arnaiz lamenta que, "en algunos momentos, este departamento ha pecado de actuar de forma muy individual, de estar más pendiente del regulador que de la actividad de la entidad". También Ernesto Martínez, de Banesto, reconoce que, para Auditoría Interna, "la independencia es condición necesaria, pero independencia no es lo mismo que aislamiento". Jesús Navarro, de Unicaja, añade que "también es clave el momento temporal en que entra la auditoría. En los momentos en que hemos logrado estar integrados en la gestión de un negocio desde su implantación, hemos conseguido borrar esa imagen de policías y aportar valor".

## Un proceso bajo la tutela de los supervisores

### IMPLICACIÓN

Para un control eficaz de los riesgos, "lo más importante es que haya un consejo que se implique en esta tarea", comenta Ernesto Martínez, de Banesto.

### REGULACIÓN

"La presión de los reguladores viene a decirnos lo que en cualquier caso deberíamos estar haciendo", señala Mariano Arnaiz, de Cesce.

### FIABILIDAD

"Que el supervisor te otorgue fiabilidad suficiente como para que puedas realizar internamente ciertos controles es un activo importante para el banco", afirma Martínez.

### EMPUJE

"La CNMV en este sentido ha hecho un trabajo encomiable y creo que ese empuje que ha empezado no va a parar", reconoce José Luis de los Santos, de BBVA.

### CONTINUIDAD

Miguel Ángel Soria, de Bankia, cree que "el reto no es sólo que haya conciencia de la importancia de esta labor, sino que perdure, también en épocas de bonanza".