

SARC⁺

O NO SARC,

HE AHÍ

EL DILEMA...

Mauricio Humberto Baquero Herrera

* Sistema de administración de riesgo crediticio. Implica la evaluación por parte de la Superintendencia Bancaria de Colombia de la administración y gestión interna del riesgo asumido por cada institución financiera.

La Superintendencia Bancaria de Colombia ha venido planteándole al Sector Financiero un enfoque de Supervisión fundamentado en la evaluación, por parte del ente controlador, de la administración y gestión interna del riesgo asumido por cada institución financiera. Al efecto, ha comenzado por el establecimiento gradual de una serie de reglas para la adecuada administración del riesgo crediticio. Este enfoque del ejercicio de la principal función de la Supervisión Bancaria, de asumirse en plenitud, requiere, de una parte, un ajuste importante y costoso que ya ha venido realizando el sector y, a su vez, una transformación de fondo en la manera de ejercer Supervisión Bancaria en el país. Al parecer, estos vientos renovadores están llevando al ente Supervisor a una crisis de identidad dado que, en la actualidad, la entidad controladora no contaría con las herramientas necesarias para realizar una adecuada supervisión dentro del marco de los estándares propuestos. SARC o no SARC, he ahí el dilema al que parece enfrentarse la actual administración de la Superintendencia Bancaria.

1. El riesgo de crédito

.....

En general, el riesgo es definido como la posibilidad de sufrir un daño¹, el cual es tratado para efectos de la regulación prudencial en términos de riesgos económico-financieros, en los cuales el daño consiste en la pérdida de valor económico².

Las operaciones activas de crédito representan un porcentaje muy alto de los activos de las instituciones financieras colombianas. En tal sentido, el riesgo crediticio que es propio de la naturaleza de tales operaciones es un factor importante en el que deben concentrarse tanto sus administradores como los supervisores bancarios, en la medida en que puede afectar gravemente la salud financiera de las entidades y con ello la estabilidad del sistema.

Para la Superintendencia Bancaria, “el riesgo crediticio es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en *los contratos de crédito*. Toda la cartera de créditos está expuesta a este riesgo, en mayor o menor medida”³.

Para otros, el riesgo de crédito se define “como la pérdida en que puede incurrir un acreedor debido al incumplimiento de un deudor en una obligación o transacción financiera”⁴ o es establecido escuetamente

como “el incumplimiento de contratos por insolvencia”⁵, tomando, para el efecto, un incumplimiento pleno sin diferenciar, como sí lo hace el Ente Supervisor, respecto del incumplimiento o del cumplimiento imperfecto de los términos contractuales.

Esta simple diferenciación es importante en la medida que del entendimiento del concepto de riesgo de crédito y de la definición de incumplimiento, sea absoluta y/o imperfecta, dependerán las metodologías que se apliquen para el cálculo de la probabilidad de incumplimiento (algunos conservan para este concepto el término en inglés, *default*) así como sus resultados.

En todo caso, dada su importancia, las entidades han de evaluar permanentemente el riesgo crediticio inherente a todas las operaciones que conforman su portafolio de crédito, desde el momento del otorgamiento del crédito respectivo, durante la vida del mismo y cuando se produzcan reestructuraciones. La Superintendencia ha establecido como obligatoria⁶ esta sana práctica que es propia de todo banquero profesional.

II. La evaluación y calificación de la cartera de créditos en Colombia antes del SARC

Antes de la introducción progresiva de un sistema de administración del riesgo de crédito, la Superintendencia Bancaria ordenaba la evaluación y calificación de la cartera de créditos la cual debía realizarse como mínimo en determinados períodos y con base en una serie de criterios más o menos rígidos. La evaluación y calificación comenzaba por la evaluación tanto por la evaluación de la capacidad de pago del deudor, con base en una determinada información considerada como adecuada, como de la idoneidad de las garantías. La autoridad determinaba a su vez las modalidades de crédito⁷, estableciendo las categorías de riesgo crediticio⁸ y la altura de mora correspondiente a cada una de tales categorías⁹, para culminar señalando de manera taxativa el tratamiento contable, ordenando la suspensión de la causación de intereses y determinando el monto de provisiones requerido teniendo en cuenta los efectos de las garantías en las mismas. Era un sistema de constitución de provisiones cíclico basado en la altura de la mora de los créditos¹⁰.

En sus orígenes, estas reglas pretendían establecer unos criterios claros que permitiesen una determinada calificación y clasificación de la cartera de créditos para así establecer sin dudas o mayores argumentaciones técnicas, el monto de las provisiones requeridas. Era una supervisión de orden contable más que de una adecuada gestión del riesgo.

No era de extrañar, entonces, que al momento de autorizar los balances de cierre de estados financieros, una de las preocupaciones de las áreas técnicas fuera la revisión de los informes de visita correspondientes para determinar, con base en esas reglas preestablecidas por el ente Supervisor, si las provisiones eran las adecuadas y si, en consecuencia, podría autorizarse la publicación de los estados financieros presentados por las entidades.

Si bien distintas metodologías para la administración de otras clases de riesgos se desarrollaron con más agilidad (v. gr., GAP, valoración a precios de mercado), las correspondientes a una adecuada gestión del riesgo de crédito tomaron su tiempo para ser tanto establecidas e implementadas por los bancos líderes como conocidas por los supervisores bancarios¹¹.

1. BID-Grupo Santander. “Gestión de riesgos financieros. Un enfoque práctico para países latinoamericanos” (1999), Cap. 1, pp. 4 a 7.

2. *Ibid.*, p. 4.

3. Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995 de la Superintendencia Bancaria (Modificada por la Circular Externa 011 de 2002), Cap. II, num. 1.1. Negrilla propia del texto.

4. ALEXANDER ZAPATA GALINDO. “Modelando el riesgo de crédito en Colombia: matrices de transición para la cartera comercial”, en *Apuntes de Banca & Finanzas* n.º 6, enero de 2003, Asobancaria, p. 5.

5. BID-Grupo Santander. *Ob. cit.*, p. 6.

6. Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995 de la Superintendencia Bancaria (Modificada por la Circular Externa 011 de 2002), Cap. II, num. 1.2

7. En general, consumo, comercial e hipotecario (hoy vivienda). En la actualidad se ha adicionado la modalidad de microcrédito dado el auge de tal clase de créditos en los últimos años. Cfr. Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995 de la Superintendencia Bancaria (Modificada por la Circular Externa 011 de 2002), Cap. II, num. 3.

8. Cuyos nombres han variado hasta llegar a los actuales A, normal, B, Aceptable, C, Apreciable, D, Significativo, E, Incobrabilidad. Cfr. Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995 de la Superintendencia Bancaria (Modificada por la Circular Externa 011 de 2002), Cap. II, num. 4.

9. La cual ha variado hasta llegar a las altura de mora actuales: B (consumo 1 hasta 2 meses; Comercial, 1 hasta 3 meses, Vivienda, 2 hasta 5 meses, Microcrédito, 1 hasta 2 meses); C (consumo 2 hasta 3 meses; Comercial, 3 hasta 6 meses, Vivienda, 5 hasta 12 meses, Microcrédito, 2 hasta 3 meses); D (consumo 3 hasta 6 meses; Comercial, 6 hasta 12 meses, Vivienda, 12 hasta 18 meses, Microcrédito, 3 hasta 4 meses) y E, (consumo más de 6 meses; Comercial, más de 12 meses, Vivienda, más de 18 meses, Microcrédito, más de 4 meses).

10. NÉSTOR MARTÍNEZ NEIRA y JOSÉ M. CALDERÓN. “Un análisis de la regulación prudencial en el caso colombiano y propuestas para reducir sus efectos pro-cíclicos”, *Serie Financiamiento del Desarrollo*, Cepal, 2003.

11. ZAPATA GALINDO. *Ob. cit.*, p. 5.

En consecuencia, la labor de supervisión del riesgo de crédito así entendida se extendió en el tiempo por un período considerable el cual generó una cultura de supervisión al interior de la entidad controladora, a la cual nos referiremos más adelante.

Al mismo tiempo, dado el auge de las teorías de gestión de riesgos a nivel internacional y nacional y a razón de las nuevas propuestas de capital adecuado presentadas por el Comité de Basilea, la gestión del riesgo de crédito en Colombia se ha vuelto una herramienta de supervisión necesaria.

III. ¿Qué es lo que requiere el SARC?

El Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC) es la categoría o concepto con el cual la Superintendencia Bancaria pretende abarcar la totalidad de principios, criterios, políticas, metodologías, mecanismos, actividades, culturas, prácticas y responsabilidades que giran alrededor de las operaciones generadoras de riesgo de crédito llevadas a cabo por las entidades bajo su supervisión y control.

A. Es responsabilidad de los administradores

Tal como exige todo sistema de gestión de riesgos, es esencial que la alta dirección lidere la totalidad del proceso fijando los criterios de aceptación de los riesgos que se desean gestionar dentro de la empresa, analizando y evaluando los riesgos existentes a cada instante, tanto a nivel global para toda la entidad como de manera desagregada por unidades de negocio, tomando las decisiones acerca de las nuevas transacciones y cambios en el perfil de rentabilidad-riesgo global de la entidad y evaluando los resultados obtenidos, explicando su origen y la conexión con los riesgos asumidos¹².

12. BID-Grupo Santander. Ob. cit., Cap. 1, p. 1. Cfr. además, BIS, *Core Principles Methodology* (October 1999), en particular principios 7 y 8, documento disponible en [www.bis.org/publ/bcbsc103.pdf], visitada el 16 de diciembre de 2003 y también BIS, *Principles for the Management of Credit Risk* (September 2000), documento disponible en [www.bis.org/publ/bcbsc125.pdf], visitada el 16 de diciembre de 2003.

13. Cfr. las consideraciones generales del Cap. II "Gestión del riesgo de crédito" de la Circular Básica Contable y Financiera 100 de 1995 de la Superintendencia Bancaria (Modificado por la Circular Externa 011 de 2002).

14. BID-Grupo Santander. Ob. cit., Cap. 2, p. 33.

15. ZAPATA GALINDO. Ob. cit., pp. 8 a 10.

16. *Ibid.*, p. 6.

17. *Ibid.*, p. 8.

18. *Ibid.*, pp. 9 y 10. Cfr. también BID-Grupo Santander. Ob. cit., Cap. 5, pp. 105 y 106.

19. *Ibid.*, pp. 10 a 39.

En tal sentido, la Superintendencia Bancaria establece¹³ que los órganos de dirección, administración y control de las entidades (Junta Directiva, Comités de Crédito y de Auditoría, alta Gerencia, Revisores Fiscales, Auditores Externos o Internos y en general todas las instancias de gobierno corporativo y control interno) deben establecer políticas claras y precisas que definan los criterios bajo los cuales la organización en general debe evaluar, calificar y controlar los riesgos crediticios de la entidad. Igualmente, tales instancias de gobierno corporativo o de control deben adoptar las políticas y mecanismos necesarios para asegurar el cumplimiento estricto de las instrucciones mínimas proferidas al respecto por la Entidad controladora.

Un SARC ciertamente requiere de una estructura organizativa estratégica y una clara determinación de funciones de la estructura operativa de la entidad a cargo de ejecutar la estrategia e implantar las políticas de gestión de riesgos en el desarrollo de las funciones que cada uno tenga asignadas dentro de la organización¹⁴.

B. Requiere una definición de incumplimiento

El análisis de riesgo de crédito involucra varios aspectos tanto a nivel de riesgo individual como del portafolio. Dentro del riesgo individual tres aspectos básicos han de establecerse: la probabilidad de incumplimiento (llamada por algunos *default*), la tasa de recuperación y la exposición crediticia¹⁵.

"La probabilidad de incumplimiento se refiere a la frecuencia relativa con que pueda ocurrir que la contraparte no cumpla con las obligaciones contractuales para pagar la deuda que ha contraído, mientras que la tasa de recuperación se entiende como la porción de la deuda que se podrá recuperar una vez que la contraparte ha caído en incumplimiento [...] la exposición crediticia, en la banca tradicional [...] se mide como el principal remanente más un interés acumulado"¹⁶.

La probabilidad de incumplimiento es uno de los elementos más importantes para la determinación del riesgo de crédito y "su significado más aceptado es la omisión del pago de una deuda vencida"¹⁷. En tal sentido, este concepto no tiene en cuenta los incumplimientos "imperfectos" que son simples retrasos originados generalmente por fallas operacionales de los deudores o temporales desajustes de liquidez.

Por tal razón, se considera importante "definir con precisión, dentro del diseño de un modelo interno de riesgo de crédito, qué se entiende por *default*"; esto deberá hacerse para cada segmento de cartera y según los diferentes instrumentos de crédito. Las diferencias derivadas de la definición de *default* adoptada podrían afectar los requerimientos de capital de

portafolios similares; por tal razón Basilea recomienda la utilización de una única definición con el ánimo de ser consistente con el cálculo del valor del riesgo de crédito¹⁸.

La definición de incumplimiento es utilizada tanto para la selección de las variables del o los modelos empleados como para el cálculo de la probabilidad de incumplimiento que determina o permite estimar las provisiones requeridas para cada deudor.

En la actualidad, la Superintendencia Bancaria no ha establecido un criterio mínimo de incumplimiento, lo cual hace más ardua su labor de supervisión. Es de esperarse que en una futura Circular Externa la Entidad de control defina de manera estándar qué se entiende por incumplimiento para efectos del cálculo de la probabilidad de incumplimiento y la determinación de las correspondientes provisiones.

C. Acepta metodologías propias

El SARC establece que cada entidad es libre de determinar sus propias metodologías para el cálculo del riesgo de crédito. En términos del establecimiento de la probabilidad de incumplimiento, siguiendo a ZAPATA GALINDO¹⁹, existen en la literatura tres tipos de modelos para su estimación: los expertos, los paramétricos y los condicionales.

Los modelos expertos son aquellos basados en criterios subjetivos y el juicio o la experiencia del analista de cartera. El más común es el de las cinco C del crédito (Carácter, Capital, Capacidad, Colateral y Ciclo). Según ZAPATA GALINDO, un análisis de crédito de este tipo es costoso para las entidades toda vez que requieren un grupo de expertos que ha de incrementarse en la medida en que la entidad crece y el crédito se vuelve menos homogéneo.

Los modelos paramétricos buscan calcular las probabilidades de incumplimiento utilizando la información de un cierto conjunto de variables que caracterizan a los individuos sujetos de crédito. Como ejemplos ZAPATA GALINDO cita los modelos de transición ("Creditmetrics" de RMG), modelos de frecuencias esperadas de incumplimiento EDF ("Portfolio Manager" y "Creditor Monitor" de KMV Corporation), análisis actuarial ("CreditRisk+" de CSFB) y el análisis discriminante o modelos de *scoring* (Z-score, Z-model, EMS –Emerging Markets Corporate Bond Scoring System–).

Los modelos condicionales son metodologías que pretenden conocer las causas del incumplimiento haciendo un análisis basado en un modelo con relaciones de causalidad entre las diferentes variables financieras, sectoriales y macroeconómicas. Ejemplos dados por ZAPATA GALINDO,

"CreditPortfolioView" de McKinsey, "Algo Credit" de Algorithmics, "Analytics" de Analítica Consultores, "CredScoRisk" de AIS.

Como se observa, existen diversos y complejos métodos para el cálculo de la probabilidad de incumplimiento que exigen de una parte, experiencia y conocimiento de quien los escoge y aplica y, de otra, un importante bagaje de conocimiento, precisión y capacidad comparativa de los inspectores bancarios.

Esta, aunque descriptiva y de alguna manera simplista revisión, presenta al lector una visión respecto de la complejidad y exigencia del modelo de supervisión de la gestión del riesgo de crédito que se está implantando en el país.

IV. ¿Qué requiere el SARC en términos de Supervisión?

.....

El SARC tal como está planteado en la actualidad es un primer paso encaminado hacia la transformación del desgastado esquema de supervisión legalista, basado en criterios absolutos, comunes y obligatorios preestablecidos por el ente supervisor, hacia un sistema que supervisa ya no la aplicación "juiciosa" de la norma sino la gestión interna del riesgo de crédito llevada a cabo por cada entidad financiera de acuerdo con sus propias experiencias, criterios y modelos.

El esquema de supervisión en Colombia por razones históricas ha estado basado en el supuesto según el cual la regulación prudencial establecida por el ente Supervisor es la manera adecuada de determinar y morigerar los riesgos asumidos por las entidades supervisadas.

El problema que la implementación del SARC plantea consiste en que éste exige un salto metodológico riguroso y complejo hacia una profunda profesionalización de la supervisión.

Ciertamente, este modelo tuvo su importancia en un contexto de post crisis financiera. Después de aquellos episodios era de suma importancia establecer estándares de diferente naturaleza con el objeto de homogeneizar las diferentes prácticas y los reportes a la Superintendencia Bancaria. Con ello se buscaba facilitar tanto un adecuado diagnóstico de la salud financiera de las entidades bajo control como la comparación y análisis sectorial de las operaciones realizadas dentro y fuera de balance así como de las instituciones como tales.

Al mismo tiempo, durante las últimas décadas se ha buscado “modernizar” la determinación de los efectos patrimoniales de los riesgos asumidos por las entidades vigiladas implementando en Colombia estándares internacionales basados en experiencias de países desarrollados así como modelos aplicados en otros países de la región.

Sin embargo, esta “centralización” de la determinación de los criterios prudenciales ha tenido efectos contraproducentes tanto dentro de la Entidad controladora como en los sectores supervisados.

Dada la estructura actual de la Superintendencia Bancaria, el área encargada de la Supervisión es dependiente (casi adicta) de la regulación establecida por otras áreas dentro de la misma Entidad. Cuando esta normativa determina de una manera taxativa los parámetros bajo los cuales ha de supervisarse a las entidades, la norma se convierte, de una parte, en un refugio o protección, acertado o no en su contenido, para la actividad tanto del inspector como de quien evalúa y sanciona con base en los informes de visita y, de otra, es un límite para la actividad de supervisión de un sector que está siempre en constante cambio y evolución.

Este proceso interno a lo largo de los años ha creado una “cultura” de Supervisión muy difícil de erradicar en la medida en que los involucrados en la inspección y sanción de conductas han de ceñirse a la normativa que conocen y, en tal sentido, en ocasiones, son renuentes al cambio.

Sin embargo, debe resaltarse que durante las últimas décadas, la Superintendencia Bancaria ha llevado a cabo un esfuerzo renovador en el área de supervisión. Ciertamente, ha de reconocerse que el rápido avance y eficiencia del mismo se ha visto truncado, diezmado y a veces detenido por la falta de continuidad en las políticas de la entidad, dado el alto índice de movilidad de los Superintendentes Bancarios.

A pesar de ello, especialmente en la última década, hemos presenciado importantes esfuerzos encaminados al logro de una adecuada supervisión *in situ*, más orientada hacia la identificación y control de los riesgos asumidos por las

instituciones, encaminada a una cada vez mejor supervisión comprensiva y consolidada de la situación financiera de las entidades y los grupos financieros que las conforman o que conforman, liderada a veces estoicamente por funcionarios que han hecho carrera dentro de la Institución y han logrado mantener un cierto grado de continuidad dentro de los ya referidos fugaces episodios de liderazgo de los últimos Superintendentes Bancarios y sus asesores.

La Supervisión ha pasado nuevamente de la pregunta procedimental del cómo –desde el escritorio o en las oficinas de la entidad financiera– a la sustantiva del qué se supervisa. Y el centro del asunto retorna a los contenidos de la regulación. Y este es meollo del SARC.

Porque la regulación se encamina gradualmente ya no a la determinación paternal de las reglas que todas las entidades deben aplicar de manera homogénea sino que da espacio a la diversidad. O mejor, recoge lo que el mercado desde hace tiempo presenta: entidades diversas con políticas de riesgo diferentes que hay que entender, contrastar y saber supervisar.

El problema que la implementación del SARC plantea consiste en que éste exige un salto metodológico riguroso y complejo hacia una profunda profesionalización de la supervisión.

En este sentido el SARC es sin duda alguna la punta del iceberg. Porque lo que ciertamente requiere esta nueva –moderna aclararía– visión, es un rediseño de la Entidad Supervisora. Esta es la razón del problema de identidad actual de la Superbancaria. SARC a su vez implica cambios estructurales paralelos tanto en el ente Supervisor como en la estructura de regulación, supervisión y operación del sistema financiero colombiano.

Al mismo tiempo, como otros ya han sostenido nacional e internacionalmente, la Superintendencia Bancaria necesita ser independiente de los gobiernos de turno y debe recuperar su capacidad reguladora. Además, debe tener total y verdadera autonomía presupuestal para poder destinar las cuotas pagadas por las entidades supervisadas, entre otros, al pago de salarios más atractivos que permitan la capacitación, profesionalización y retención de sus inspectores dentro de una carrera que ofrezca los necesarios incentivos, para así erigirse como una institución moderna con funcionarios con una proyección a largo plazo, no fugaces actores dentro de una paquidérmica administración pública.

Los actuales funcionarios que son líderes en la Superintendencia Bancaria, sean éstos economistas, financieros, contadores, ingenieros de diversas ramas o abogados no deben dar marcha atrás con esta iniciativa cuyos cimientos

vienen desde la administración anterior. Por el contrario, han de explicarla y apoyarla con continuo entusiasmo y visión a largo plazo. Hacerlo, significa asumir el compromiso histórico de acabar con un ciclo ya bastante largo de Supervisión Bancaria prehistórica, legalista y cacical.

La coyuntura histórica requiere que el sistema financiero, entendido como un todo, supervisados y supervisores, avance en su madurez y de una vez comprenda que ser intermediario y supervisor en un mercado financiero que merece crecer y solidificarse, significa actuar con profesionalismo. Profesionalismo tanto de las entidades intervinientes en los diferentes mercados como de sus supervisores.

V. Un comentario final respecto del SARC y los retos de la integración financiera

Los mercados financieros andinos estarán integrados entre sí y con los mercados norteamericanos, tal como se vislumbra de los actuales avances en los procesos andinos de integración sub-regional y en las negociaciones hacia un tratado de libre comercio con Estados Unidos. Estas futuras pero cercanas realidades requieren grandes esfuerzos en el área de supervisión. Quizás mucho mayores que implementar el SARC como tal. En consecuencia, el tema sigue siendo de liderazgo.

Aquellos que permanezcan en la entidad de supervisión tarde o temprano tendrán que volver al tema de modelos establecidos por las entidades vigiladas. Si no es basados en la administración del riesgo crediticio lo será cuando el nuevo Acuerdo de Basilea entre en vigencia con todas sus complejidades.

Es un hecho que la realidad de los sistemas financieros actuales, internacionales, en conglomerados y diversos ha desbordado las anquilosadas prácticas de supervisión bancarias en Colombia. Es posible aceptar entonces dar marcha, ¿aún más atrás?

Conclusión

Estas páginas han tratado de presentar de manera general el importante y quizás radical cambio de concepción respecto de la supervisión del riesgo crediticio en el país. Sin duda alguna, la dificultad generada por esta compleja visión en la entidad de supervisión bancaria es enorme.

A su vez, debe resaltarse el empeño con el cual se asumió su concepción e implementación en la administración anterior. Al mismo tiempo se entienden las múltiples dudas que se presentan en la actual.

En este sentido, el presente artículo se titula SARC o no SARC, he ahí el dilema. A medida que se avanza en su implementación, más certeza parece existir respecto de su exigencia a nivel de Supervisión. Este dilema parece no tener solución que dependa del criterio del Supervisor toda vez que las prácticas internacionales, tanto de las entidades como de los supervisores, orientan la actividad de control hacia ese norte.

A su vez, la solución positiva a este dilema parece hacerse más ardua porque la transición hacia el nuevo modelo es lenta, exigente y, sobre todo costosa para una entidad pública que depende en su presupuesto de un gobierno que, por razón de importantes necesidades de orden fiscal, impone austeridad en el gasto y define una determinada política salarial para los servidores públicos.

A simple vista se colige que la supervisión de los SARC implementados por cada entidad Supervisada implica un amplio conocimiento y manejo de los modelos usados para el cálculo del riesgo de crédito de cada entidad, para determinar tanto su idoneidad como su adecuada aplicación. En consecuencia, los inspectores de la Superintendencia Bancaria han de estar a la altura de este reto que implica un profundo esfuerzo de actualización y constante capacitación a nivel local y en el extranjero.

Frente a esta realidad, la conclusión no es novedosa. El SARC deberá seguirse implementando de manera gradual acompañado de una sólida estrategia al interior de la Superintendencia Bancaria que determine, de una parte, necesidades reales: tanto las relacionadas con la cantidad y calidad de inspectores así como de su constante capacitación y actualización. Adicionalmente, el área de supervisión deberá trabajar arduamente en el establecimiento de manuales internos que determinen con claridad los pasos necesarios para realizar supervisión con base en este nuevo enfoque y que permita a los inspectores adecuarse profesionalmente dentro de este proceso de transición. Ciertamente, esta labor requiere un continuo y paciente liderazgo de calidad.

Las crisis de identidad se presentan cuando nos enfrentamos a retos que una vez vencidos nos hacen crecer y de los cuales salimos fortalecidos. Así, dadas las dificultades que de todo orden aparecen en el camino, de tiempo atrás sabemos que la tradición de la Superintendencia Bancaria y su responsabilidad histórica exigen dar respuestas certeras de una institución líder en el país para un sistema financiero que se está internacionalizando y requiere reformas complejas. Sea esta entonces mi humilde voz de aliento para mis antiguos y respetados colegas, adelante con el SARC.