UNIVERSIDAD DEL CEMA
Buenos Aires
Argentina

Serie
DOCUMENTOS DE TRABAJO

Área: Negocios

GESTIÓN INTEGRADA DE PERFORMANCE Y RIESGOS EN LÍNEAS DE NEGOCIO BANCARIAS: UN MARCO CONCEPTUAL

Nicolás Charo Naimo

Noviembre 2026
Nro. 942

https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)
Editor: Jorge M. Streb; Coordinador del Departamento de Investigaciones: Maximiliano Ivickas

Gestión integrada de performance y riesgos en líneas de negocio bancarias: un marco conceptual

Nicolás Charo Naimo[*]

Abstract

Las entidades financieras desarrollan sus actividades mediante distintas líneas de negocio que persiguen objetivos económicos y, simultáneamente, generan exposiciones a diferentes fuentes de riesgo. Si bien la gestión del negocio y la gestión de riesgos responden a funciones y responsabilidades diferenciadas dentro de la estructura de gobierno, ambas dimensiones requieren ser consideradas de manera integrada. El presente trabajo propone un marco conceptual para la gestión integrada de performance y riesgos en líneas de negocio bancarias, procurando establecer trazabilidad entre las definiciones adoptadas por la entidad y su implementación en la gestión. El marco distingue un nivel estructural, en el cual la estrategia se traduce en objetivos económicos mediante el modelo y el plan de negocios y se articula con la capacidad y el apetito de riesgo, y un nivel operativo, mediante el cual estas definiciones se instrumentan a través de políticas, procedimientos, metodologías, indicadores, metas, umbrales, límites y mecanismos de respuesta, información y escalamiento. La ejecución de las actividades genera perfiles de performance y riesgo observados que permiten contrastar los resultados *ex post* con las definiciones *ex ante* y retroalimentar el proceso de gestión. El marco posee un carácter general y adaptable a diferentes líneas de negocio, preservando como principio común la consistencia entre objetivos, riesgos asumidos y resultados observados.

Palabras clave

Gestión de riesgos; performance; líneas de negocio bancarias; apetito de riesgo; estrategia; plan de negocios; gobernanza; gestión bancaria.

1. Introducción

Las entidades financieras desarrollan sus actividades mediante líneas de negocio orientadas a generar resultados económicos y cumplir los objetivos definidos por la organización. Al mismo tiempo, estas actividades originan exposiciones a diferentes riesgos, cuya materialización puede afectar los resultados, la utilización de recursos y la solvencia de la entidad (Choudhry, 2018). Por ello, la evaluación de una línea de negocio no debería limitarse al cumplimiento de sus objetivos económicos, sino considerar también los riesgos asumidos para alcanzarlos (FSB, 2013).

En la práctica, ambas dimensiones se encuentran asociadas a funciones diferenciadas. Las unidades de negocio poseen responsabilidad primaria sobre las actividades y exposiciones que originan, mientras que las funciones de gestión de riesgos realizan tareas de

[*] Los puntos de vista del autor son personales y no necesariamente representan la posición de la Universidad del CEMA.

monitoreo y supervisión dentro de un esquema de gobierno que asigna responsabilidades a la Alta Gerencia y al Directorio (IIA, 2020). Esta diferenciación resulta necesaria para preservar una adecuada gobernanza, pero no implica que performance y riesgo deban gestionarse de manera aislada. Ambas dimensiones se originan en la estrategia de la entidad y deben conservar su consistencia durante la ejecución.

Esta necesidad de integración adquiere particular relevancia en las entidades financieras, donde las decisiones de las líneas de negocio determinan tanto la generación de resultados como el perfil de riesgo y la utilización de recursos sujetos a restricciones internas y prudenciales (Bessis, 2015). Un resultado económico favorable no permite establecer, por sí solo, si los riesgos asumidos son compatibles con el apetito de la entidad. De manera análoga, el cumplimiento de los límites de riesgo no permite determinar si la actividad está realizando la contribución económica prevista en el plan de negocios.

Sobre esta base, el objetivo del trabajo es proponer un marco conceptual para la gestión integrada de performance y riesgos en las líneas de negocio bancarias. El marco procura establecer trazabilidad entre las definiciones adoptadas en el nivel estructural y los mecanismos empleados para su implementación, seguimiento y revisión en el nivel operativo.

El aporte específico consiste en articular, dentro de una arquitectura común, los objetivos económicos provenientes del modelo y el plan de negocios, las condiciones establecidas por la capacidad y el apetito de riesgo, los instrumentos utilizados para su operacionalización y los perfiles de performance y riesgo observados durante la ejecución. Aunque estos componentes son abordados individualmente por la literatura y la regulación, el trabajo propone ordenarlos en un marco integrado aplicable a diferentes líneas de negocio.

El enfoque posee un carácter conceptual y se construye a partir de la integración de los lineamientos prudenciales sobre gobierno y apetito de riesgo, los enfoques de gestión integral de riesgos y la literatura sobre estrategia, desempeño y asignación de recursos. No pretende establecer indicadores, metodologías, metas o límites uniformes, ya que estos deben adaptarse a la finalidad económica, las características y el perfil de riesgo de cada actividad. Su propósito es proporcionar una arquitectura común que preserve la consistencia entre los objetivos perseguidos, los riesgos asumidos y los resultados observados.

El trabajo se organiza de la siguiente manera. La sección 2 caracteriza las líneas de negocio y presenta sus principales condicionantes prudenciales y de gobernanza. La

sección 3 desarrolla el nivel estructural, vinculando estrategia, modelo y plan de negocios con capacidad y apetito de riesgo. La sección 4 examina su operacionalización mediante políticas, procedimientos, metodologías, mecanismos de monitoreo, respuesta, información y escalamiento. La sección 5 integra estos componentes y analiza su aplicación a diferentes actividades bancarias. Finalmente, la sección 6 presenta las conclusiones.

2. Las líneas de negocio en las entidades financieras

Las entidades financieras desarrollan sus actividades a través de distintas líneas de negocio, cada una de las cuales combina objetivos económicos, utilización de recursos y generación de exposiciones a riesgo. Su gestión presenta, además, particularidades derivadas del marco prudencial en el que operan los bancos y de la necesidad de establecer responsabilidades diferenciadas para la toma, supervisión y control de los riesgos. En este contexto, la presente sección caracteriza a las líneas de negocio como unidades de gestión y riesgo, analiza los principales condicionantes derivados de la regulación prudencial y presenta el esquema de gobernanza sobre el cual se sustenta su gestión.

2.1. La línea de negocio como unidad de gestión y de riesgo

Las entidades financieras desarrollan un conjunto diverso de actividades. La intermediación financiera sigue siendo su negocio principal, pero conviven con ella la negociación de instrumentos financieros, la prestación de servicios transaccionales, la administración de activos y otras operatorias que generan ingresos por diferentes vías (Bessis, 2015). Esta diversidad obliga a organizar la actividad en líneas de negocio, a cada una de las cuales se le asignan objetivos, recursos y responsabilidades de gestión.

A los fines de este trabajo, se entiende por línea de negocio al conjunto de actividades, productos y segmentos de clientes agrupados bajo una responsabilidad de gestión común, que persigue objetivos económicos propios y origina exposiciones a riesgos propias. El marco prudencial reconoce esta forma de organización. Basilea II utilizó una clasificación de líneas de negocio para asignar los requerimientos de capital por riesgo operacional (BCBS, 2006). A su vez, el FSB establece que el apetito de riesgo y los límites deben considerarse no sólo a nivel consolidado, sino también a nivel de las líneas de negocio cuando resulte relevante (FSB, 2013).

Cada línea de negocio presenta un perfil de riesgo distinto según la naturaleza de sus operaciones, las cuales pueden revelar riesgo de crédito, concentración, mercado,

contraparte, liquidez, operacional, reputacional, entre otros. Las líneas se diferencian también por el horizonte temporal en que se manifiestan sus resultados y riesgos. En las actividades valuadas a precios de mercado, la performance y las exposiciones pueden observarse con alta frecuencia. En la actividad crediticia, en cambio, el deterioro suele materializarse de forma diferida, a través de la morosidad y del reconocimiento de pérdidas crediticias esperadas (IASB, 2014).

Más allá de estas diferencias, todas las líneas de negocio comparten una doble naturaleza: son al mismo tiempo unidades de negocio, porque generan los resultados que justifican su incorporación al modelo de negocios, y unidades de riesgo, porque originan las exposiciones asociadas a esos resultados. Por eso, la performance y el riesgo no pueden administrarse sin referencia recíproca, pertenecen a las dos caras de una misma moneda, aun cuando su medición y control correspondan a funciones organizacionales diferenciadas. Concebir la línea de negocio como una unidad de gestión evita tratarla sólo como un conjunto de operaciones o posiciones. Se trata de un ámbito en el que estrategia, resultados y riesgo deben guardar consistencia con los lineamientos definidos en los niveles más altos de la organización (BCBS, 2015).

El marco propuesto en este trabajo se formula en términos genéricos, de modo que pueda aplicarse a cualquier línea de negocio que genere resultados económicos propios y exposiciones a riesgos materiales. Su aplicación a unidades específicas, como la cartera de negociación o la cartera de préstamos, requerirá identificar sus riesgos relevantes, indicadores y metodologías particulares, lo cual será objeto de desarrollos posteriores.

2.2. Regulación prudencial, riesgo y capital

En las entidades financieras, la gestión de los riesgos se desarrolla dentro de un marco prudencial orientado a promover la solidez de las instituciones y contribuir a la estabilidad del sistema financiero (BCBS, 2024). La relevancia de esta regulación se relaciona con la función de intermediación desarrollada por los bancos, la protección de los depositantes y las consecuencias que las dificultades de una entidad pueden generar sobre otras instituciones y sobre la economía real. La regulación prudencial establece, entre otros instrumentos, requerimientos mínimos de capital destinados a asegurar que las entidades dispongan de recursos suficientes para absorber pérdidas derivadas de los riesgos asumidos y mantener su solvencia frente a escenarios adversos (BCBS, 2011).

La regulación internacional de capital bancario evolucionó progresivamente hacia un reconocimiento más amplio de los riesgos derivados de las actividades desarrolladas por

las entidades. El Acuerdo de Basilea de 1988 estableció el primer marco internacional de adecuación de capital basado principalmente en el riesgo de crédito, mediante la utilización de ponderadores aplicables a diferentes exposiciones y un requerimiento mínimo equivalente al 8% de los activos ponderados por riesgo. Posteriormente, la Enmienda de 1996 incorporó requerimientos específicos por riesgo de mercado para las posiciones de la cartera de negociación (Hull, 2018).

Basilea II amplió este enfoque mediante una estructura organizada en tres pilares: requerimientos mínimos de capital, proceso de examen supervisor y disciplina de mercado. Además de introducir metodologías más sensibles al riesgo para determinadas exposiciones crediticias, incorporó el riesgo operacional dentro de las exigencias de capital y reconoció la necesidad de complementar los requerimientos mínimos con una evaluación interna de la suficiencia de capital de cada entidad. De esta manera, el marco prudencial comenzó a combinar una dimensión regulatoria común con una evaluación más amplia y específica de los riesgos asumidos por cada institución.

Luego de la crisis financiera internacional iniciada en 2007, Basilea III profundizó las reformas mediante el fortalecimiento de la cantidad y calidad del capital, la incorporación de colchones de conservación y contracíclicos, un ratio de apalancamiento complementario a los requerimientos basados en riesgo, estándares de liquidez y mayores exigencias para determinadas exposiciones de contraparte (BCBS, 2011). Esta evolución amplió los recursos y riesgos considerados relevantes para preservar la solvencia y resiliencia de los bancos, superando una concepción concentrada exclusivamente en la relación entre capital y riesgo de crédito.

En Argentina, esta doble dimensión se manifiesta en la coexistencia de las normas sobre Capitales Mínimos de las Entidades Financieras y los Lineamientos para la Gestión de Riesgos en las Entidades Financieras emitidos por el Banco Central de la República Argentina (BCRA, s.f.). Las primeras determinan la exigencia mínima de capital regulatorio mediante metodologías prudenciales aplicables a los riesgos expresamente contemplados por la regulación. En la normativa vigente, la exigencia se determina considerando principalmente los riesgos de crédito, mercado y operacional.

Por otro lado, los lineamientos de gestión de riesgos complementan ese enfoque al exigir que cada entidad cuente con un proceso interno, integrado y global para evaluar la suficiencia de su capital económico en función de su perfil de riesgo. Este proceso debe considerar todos los riesgos significativos, las características particulares de la entidad, su entorno operativo, sus controles internos y los efectos de escenarios adversos. Cuando

la evaluación interna determina que el capital regulatorio resulta insuficiente, la entidad debe incrementar sus niveles de capital sobre la base de sus propias estimaciones (BCRA, 2026).

Por lo tanto, capital regulatorio y capital económico no representan enfoques alternativos, sino niveles complementarios de evaluación, cuya coexistencia permite complementar las exigencias generales del sistema con una evaluación ajustada al perfil particular de cada institución. Sobre esta construcción es que se proporciona el marco regulatorio sobre el cual las entidades financieras deben tomar sus decisiones internas de negocio y riesgo.

2.3. Gobernanza, responsabilidades e integración en la gestión de riesgos

Luego de identificar las actividades principales de la línea de negocio y los instrumentos financieros que son objeto de las operaciones, la entidad debe definir los roles y responsabilidades de aquellas unidades organizativas que tienen participación en el proceso. El objetivo es lograr un sistema de gobernanza adecuado, donde los partícipes se encuentren correctamente identificados y exista una asignación de responsabilidades acorde con la magnitud del negocio.

Siguiendo esta lógica, en las entidades financieras adquiere relevancia la adopción del Modelo de las Tres Líneas desarrollado por el Institute of Internal Auditors. Este modelo concibe la gobernanza como una responsabilidad compartida, asignando a la primera línea la gestión de los riesgos derivados de la operación cotidiana, a la segunda línea las funciones especializadas de supervisión, gestión de riesgos, cumplimiento y control, y a la tercera línea la provisión de aseguramiento independiente sobre la efectividad de la gobernanza, la gestión de riesgos y el sistema de control interno (IIA, 2020).

Según Bessis, la línea de negocio que origina las posiciones constituye la primera responsable de los riesgos que asume (Bessis, 2015). En los bancos comerciales, esta responsabilidad se materializa en unidades como finanzas, créditos y otros servicios. La primera línea no es simplemente usuaria de límites definidos por terceros, sino propietaria del riesgo generado por sus decisiones.

La segunda línea aporta una visión de soporte y complementaria. En este sentido, sus funciones suelen ser asignadas a unidades especializadas en riesgo y cumplimiento regulatorio. Estas comprenden el diseño o revisión del marco metodológico, la medición y agregación de exposiciones, el monitoreo de límites, el análisis de tendencias y escenarios adversos, el desafío a las decisiones de la primera línea y el escalamiento de desvíos. En el enfoque de modelos internos de Basilea, esta unidad de riesgos debe

producir y analizar reportes sobre las medidas de riesgo y evaluar la relación entre exposición y límites, manteniéndose diferenciada de las líneas de negocio y reportando a la Alta Gerencia.

Esta diferenciación, sin embargo, no debe confundirse con aislamiento informativo. Si la unidad de negocios observa únicamente resultados y la unidad de riesgos observa únicamente exposiciones, cada función recibe una representación parcial de la misma actividad. La primera puede superar su meta de resultados a costa de aproximarse a niveles de riesgo incompatibles con el apetito, o puede mantenerse holgadamente dentro de sus límites mientras utiliza de manera ineficiente el capital que le fue asignado. La lectura conjunta no elimina la lectura particular de la segunda línea, por el contrario, mejora la calidad del challenge al permitir que el riesgo sea interpretado en relación con la estrategia que lo origina.

Finalmente, la tercera línea, representada por la unidad de auditoría interna debe proporcionar un aseguramiento independiente sobre la efectividad del sistema integrado, evaluando si la estrategia, la gestión de riesgos, el control interno y los mecanismos de supervisión funcionan de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la generación de valor en la entidad financiera (Bessis, 2015).

3. Nivel estructural de la gestión de performance y riesgos en las líneas de negocio

Una vez identificadas las unidades que intervienen en la gestión de las líneas de negocio y sus respectivas responsabilidades, corresponde examinar las definiciones que orientan su actividad. En esta sección se abordan las referencias estructurales de la gestión, es decir, aquellas adoptadas por los órganos de gobierno que determinan qué se espera obtener de cada unidad de negocio y bajo qué condiciones de riesgo. Para ello se analizan, en primer lugar, la estrategia, el modelo y el plan de negocios, que definen los objetivos económicos de la actividad. En segundo lugar, la capacidad y el apetito de riesgo, que delimitan los riesgos que la entidad está dispuesta a asumir. Finalmente, la convergencia entre ambas dimensiones como condición para una gestión integrada.

3.1. Estrategia, modelo y plan de negocios

El punto de partida se encuentra en la estrategia de la entidad. Esta determina qué actividades serán desarrolladas, cuál será su relevancia dentro del modelo de negocios y qué resultados espera obtener la organización de ellas (Kaplan & Norton, 2008). Dicha estrategia se formaliza mediante el plan estratégico, instrumento que establece los

objetivos y prioridades institucionales y orienta la planificación y la asignación de recursos (Bryson, 2018).

En un nivel posterior, el modelo de negocios refiere a la forma en que la organización estructura y combina sus actividades, recursos y fuentes de ingresos para generar y capturar valor, definiendo al mismo tiempo las exposiciones y riesgos inherentes a dichas actividades (Teece, 2010). Este se materializa en un plan de negocios de carácter *ex ante* y generalmente de menor horizonte temporal que el plan estratégico, mediante el cual las definiciones estratégicas se traducen en objetivos, recursos y resultados esperados susceptibles de seguimiento (Kaplan & Norton, 2008). Durante su ejecución, los resultados efectivamente obtenidos conforman el perfil de desempeño observado de la actividad. Su comparación con los objetivos establecidos en el plan de negocios permite identificar desvíos, analizar sus causas y fundamentar las decisiones de gestión que correspondan.

Para líneas de negocio, los objetivos del plan pueden expresarse mediante resultados presupuestados, rentabilidad sobre el capital asignado u otros objetivos económicos consistentes con el modelo de gestión de la entidad (Bessis, 2015). Esta vinculación entre estrategia y objetivos económicos encuentra respaldo en el propio tratamiento regulatorio de las entidades financieras. A modo de ejemplo, el Basel Framework requiere que la mesa de operaciones de los bancos comerciales posea una estrategia de negocio claramente definida y documentada, incluyendo un presupuesto anual y reportes de gestión que contemplen, entre otros elementos, ingresos, costos y activos ponderados por riesgo (BIS, 2020).

De esta manera, la estrategia y el modelo de negocios determinan la función que desempeñan las líneas de negocio dentro de la entidad, mientras que el plan de negocios traduce esa orientación en objetivos económicos concretos que servirán posteriormente como referencia para evaluar el desempeño de la actividad.

3.2. Capacidad y apetito de riesgo

La consecución de los objetivos de una organización implica necesariamente la asunción de determinados riesgos, por lo que su gestión no consiste en eliminarlos, sino en determinar cuáles y en qué magnitud resulta conveniente asumirlos (Nocco & Stulz, 2006). En las entidades financieras, esta decisión se encuentra condicionada por los recursos disponibles para absorber pérdidas, la calidad del capital (Choudhry, 2018), por las restricciones prudenciales y operativas que limitan la toma de riesgo.

En este contexto, resulta necesario distinguir entre capacidad de riesgo (risk capacity) y apetito de riesgo (risk appetite). De acuerdo con el Financial Stability Board, la capacidad representa el nivel máximo de riesgo que una institución puede asumir dadas sus restricciones de capital, liquidez, requerimientos regulatorios y demás condicionantes relevantes. El apetito de riesgo, en cambio, expresa el nivel agregado y los tipos de riesgo que la organización se encuentra dispuesta a asumir, dentro de dicha capacidad, para alcanzar sus objetivos estratégicos y de negocio (FSB, 2013). La capacidad constituye, por lo tanto, una restricción sobre la toma de riesgo, mientras que el apetito refleja una decisión respecto de cuánto riesgo resulta aceptable asumir.

La definición, comunicación y monitoreo del apetito se desarrolla dentro de un marco más amplio denominado Marco de Apetito de Riesgo o Risk Appetite Framework (RAF). Este comprende las políticas, procesos, responsabilidades, metodologías y mecanismos mediante los cuales el apetito es establecido y posteriormente incorporado a la gestión de la organización (FSB, 2013). El RAF constituye así un componente de la gobernanza de las entidades financieras destinado a favorecer la consistencia entre la estrategia, los riesgos asumidos y la toma de decisiones. En este sentido, la definición y aprobación del apetito corresponde a los órganos de gobierno, que deben determinar el nivel y los tipos de riesgo compatibles con los objetivos de la institución (Institute of Risk Management, 2011).

El apetito se formaliza mediante una Declaración de Apetito de Riesgo o Risk Appetite Statement (RAS). Este instrumento explicita, con carácter *ex ante*, el nivel agregado y los tipos de riesgo que la entidad se encuentra dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos, considerando al mismo tiempo su capacidad de riesgo. De esta forma, la RAS proporciona una referencia para orientar la toma de decisiones y delimitar el espacio dentro del cual pueden desarrollarse las distintas actividades de la organización (FSB, 2013).

La definición *ex ante* del apetito debe complementarse con la observación del perfil de riesgo (risk profile), entendido como la evaluación, en un momento determinado, de las exposiciones efectivamente asumidas por la institución, agregadas dentro y entre las distintas categorías de riesgo. Mientras el apetito representa el riesgo que la entidad ha decidido admitir, el perfil refleja el riesgo que efectivamente se encuentra asumiendo. La gestión requiere, por lo tanto, mantener consistencia entre ambas dimensiones y detectar situaciones en las que las exposiciones observadas se aproximen o aparten de los niveles considerados aceptables (FSB, 2013).

Estas definiciones no deberían permanecer exclusivamente en el nivel agregado de la entidad. El FSB establece que un RAF efectivo debe permitir que el apetito y los límites sean considerados tanto a nivel consolidado como a nivel de líneas de negocio y entidades jurídicas cuando resulte relevante (FSB, 2013). De manera consistente, Bessis describe los sistemas de límites como estructuras jerárquicas mediante las cuales las restricciones globales pueden trasladarse hacia niveles progresivamente más específicos, permitiendo descentralizar la toma de riesgo sin perder el control consolidado de las exposiciones (Bessis, 2015).

Esta lógica presupone la identificación de los riesgos relevantes derivados de las actividades comprendidas en el modelo de negocios. La entidad sólo puede determinar los tipos y niveles de riesgo que se encuentra dispuesta a asumir una vez reconocidas las exposiciones que dichas actividades pueden generar y evaluada su relevancia. Para su evaluación se requiere la adopción de metodologías que permitan medir las exposiciones y contrastar posteriormente el perfil de riesgo observado con los niveles aprobados por la organización.

3.3. Convergencia entre los objetivos de negocio y las condiciones de riesgo

Las dos dimensiones desarrolladas en las secciones anteriores establecen las referencias estructurales que condicionan la gestión de las líneas de negocio. Por un lado, la estrategia, el modelo y el plan de negocios determinan la función que la actividad desempeña dentro de la entidad y los objetivos económicos que se espera alcanzar (BCBS, 2015). Por otro, el apetito de riesgo y su declaración definen los tipos y niveles de riesgo que la organización está dispuesta a asumir para alcanzar dichos objetivos, dentro de los límites impuestos por su capacidad de riesgo (FSB, 2013).

Esta integración es consistente con el enfoque de Enterprise Risk Management (ERM). El ERM es un marco integrado de gobierno y gestión que incorpora el riesgo en la formulación de la estrategia, la toma de decisiones y la evaluación del desempeño, procurando que las exposiciones asumidas sean consistentes con el apetito de riesgo y que los resultados obtenidos sean evaluados considerando los riesgos que afronta la organización (COSO, 2017). De este modo, la gestión de riesgos deja de funcionar como un proceso separado de la gestión del negocio y pasa a integrarse con los mecanismos mediante los cuales la entidad busca generar valor.

Por ello se requiere lograr esta consistencia entre estos dos mundos (negocio y riesgo) para obtener un sistema de gestión adecuado. En consecuencia, la evaluación de la

actividad no debería limitarse al cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de negocios. Un determinado nivel de resultado económico no permite establecer, por sí mismo, qué riesgos fueron asumidos para alcanzarlo ni si estos resultan consistentes con el apetito de la entidad. En este sentido, la ausencia de pérdidas no constituye evidencia suficiente de una adecuada gestión del riesgo, ya que una estrategia puede exhibir resultados favorables mientras las condiciones permanezcan benignas y revelar su verdadera exposición únicamente cuando se materializan escenarios adversos (Marks, 2014).

Del mismo modo, el análisis aislado del perfil de riesgo tampoco permite determinar si la actividad está cumpliendo la función económica para la cual fue incorporada al modelo de negocios. Un negocio puede mantener sus exposiciones ampliamente dentro de los niveles de riesgo admitidos y, sin embargo, obtener resultados sistemáticamente inferiores a los previstos en el plan de negocios. Esta situación no constituye necesariamente una señal favorable, ya que una reducida utilización del riesgo puede responder a una gestión prudente, pero también puede reflejar una asignación ineficiente de recursos. En las entidades financieras, los recursos y el capital asignados a cada línea de negocio poseen un costo de oportunidad. Por ello, una utilización persistentemente reducida del riesgo también requiere ser evaluada en función de la contribución efectivamente realizada al cumplimiento de los objetivos estratégicos (Stoughton & Zechner, 2007).

La integración entre performance y riesgo requiere, asimismo, que las definiciones adoptadas a nivel estructural puedan trasladarse hacia las unidades y líneas de negocio en las que se originan las exposiciones y los resultados. Esta lógica resulta consistente con el ICAAP, que vincula la evaluación de los riesgos materiales y de la suficiencia de capital con la estrategia y los procesos de toma de decisiones de la entidad (BCE, 2018).

4. Operacionalización de la gestión de performance y riesgos en las líneas de negocio

Las definiciones establecidas en el nivel estructural requieren ser trasladadas hacia la gestión cotidiana de las líneas de negocio. La existencia de objetivos económicos derivados del plan de negocios y de condiciones de riesgo provenientes del marco de apetito no resulta suficiente si estos no se incorporan a reglas, responsabilidades y procesos que orienten concretamente el desarrollo de la actividad (ISO, 2018). Esta operacionalización requiere de un marco formal que permita vincular las definiciones adoptadas por los órganos de gobierno con las decisiones realizadas en el nivel operativo.

4.1. Políticas y procedimientos

La existencia de políticas sobre la gestión de las líneas de negocio constituye un primer instrumento para efectuar la operacionalización. Estas establecen los lineamientos generales bajo los cuales debe desarrollarse la actividad y proporcionan un marco común para orientar la toma de decisiones (Ghosh, 2015).

Su contenido dependerá de las características de cada entidad y de la relevancia de la actividad dentro de su modelo de negocios. Entre otros aspectos, las políticas pueden contemplar el alcance de las actividades autorizadas, los criterios generales para la asunción y administración de riesgos, las responsabilidades de las unidades intervinientes, los principios aplicables al establecimiento y seguimiento de límites, los mecanismos generales de control y las instancias previstas para el tratamiento de situaciones que se aparten de las condiciones establecidas (BCRA, 2026). De esta manera, las políticas proporcionan un marco general dentro del cual deben desarrollarse posteriormente los procesos específicos de gestión.

Los procedimientos, por su parte, traducen estos lineamientos en pautas de actuación más concretas. Estos especifican las tareas necesarias para su implementación, las unidades responsables de ejecutarlas, los controles aplicables, la información requerida y las instancias de intervención previstas (BCRA, 2026). Esta distinción permite vincular las decisiones adoptadas en niveles superiores de la organización con las actividades desarrolladas cotidianamente por las unidades responsables de la gestión y supervisión de los negocios.

La formalización de políticas y procedimientos adquiere particular importancia en una actividad en la que intervienen diferentes funciones organizacionales. Las unidades de primera línea participan directamente en la ejecución y administración de las operaciones, mientras que las funciones de riesgo desarrollan tareas de monitoreo, supervisión y apoyo dentro de sus respectivas responsabilidades. La existencia de reglas previamente definidas contribuye a delimitar estas funciones, reducir ambigüedades y preservar la separación requerida entre gestión y supervisión sin impedir el intercambio de información necesario para una adecuada administración de la actividad.

Políticas y procedimientos no deberían concebirse como instrumentos estáticos. Su adecuación debe ser evaluada periódicamente considerando, entre otros factores, modificaciones en la estrategia o en el modelo de negocios, cambios en el perfil de riesgo, incorporación de nuevos productos o mercados, modificaciones regulatorias, resultados de los procesos de control y situaciones observadas durante la gestión.

En síntesis, el diseño de un marco normativo íntegro es condición necesaria para las entidades financieras, donde las políticas adoptadas deberán adaptarse a la estrategia, negocio y apetito de riesgo del banco y los procedimientos formalizados deberán identificar responsabilidades, tareas y controles asociados.

4.2. Tablero integrado de performance y riesgos

La operacionalización de los objetivos establecidos en el plan de negocios y de las condiciones definidas en el marco de apetito para las líneas de negocio de los bancos requiere disponer de información que permita evaluar periódicamente su evolución. Para ello, resulta necesario establecer un conjunto de variables que permitan observar simultáneamente el desempeño económico de la actividad y los riesgos asumidos durante su ejecución (COSO, 2017). Estos elementos pueden integrarse en un tablero de gestión integrado de performance y riesgos, cuya finalidad no consiste en acumular métricas, sino en presentar de manera sintética la información necesaria para evaluar la situación del negocio.

Los elementos mínimos que debe contener el tablero para lograr una adecuada gestión son:

1. indicadores de performance y riesgo
2. metodologías y criterios para su construcción
3. metas y referencias para evaluar la evolución de la performance
4. umbrales y límites para evaluar la evolución de los riesgos

Así, se permite identificar como los indicadores se desvían respecto de los objetivos económicos como aproximaciones o vulneraciones de las condiciones de riesgo establecidas.

Partiendo de los indicadores, la dimensión de performance puede instrumentarse mediante Key Performance Indicators (KPI), entendidos como indicadores cuantificables destinados a evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de desempeño establecidos para una organización o línea de negocio (Parmenter, 2015). Estos KPI deberían guardar correspondencia con los objetivos definidos en el plan de negocios, de manera que permitan transformar resultados esperados formulados *ex ante* en variables susceptibles de seguimiento durante su ejecución.

La selección de los KPI dependerá de la forma en que cada entidad defina y evalúe los objetivos económicos de la actividad. En consecuencia, no resulta necesario establecer un conjunto uniforme de indicadores aplicable a todas las líneas de negocio. Estos podrán

estar vinculados, entre otros aspectos, con resultados obtenidos, retornos, cumplimiento de objetivos presupuestarios o grado de avance respecto de las metas definidas en el plan. Lo relevante es que exista correspondencia entre los indicadores seleccionados y los objetivos que la entidad haya establecido para la actividad, de manera que permitan evaluar su evolución y detectar oportunamente eventuales desvíos. El seguimiento de la performance tampoco debería limitarse a una comparación *ex post* entre el resultado alcanzado y la meta final. Cuando los objetivos se encuentren asociados a un horizonte temporal determinado, su seguimiento puede complementarse con referencias intermedias que permitan observar la evolución de los indicadores durante la ejecución del plan. Estas pueden expresarse mediante metas parciales, grados de cumplimiento u otros criterios definidos por la entidad, siempre que permitan identificar oportunamente desvíos relevantes respecto de la evolución esperada.

En la dimensión de riesgo, los Key Risk Indicators (KRI) constituyen medidas destinadas a observar cambios en el perfil de riesgo y proporcionar información sobre su evolución (Scandizzo, 2005). Los KRI deberían seleccionarse en función de la naturaleza y materialidad de las exposiciones identificadas. En consecuencia, un mismo negocio puede requerir indicadores destinados a representar diversos riesgos, entre los cuales se pueden identificar de crédito, de mercado, contraparte, liquidez, concentración, operacional, entre otros. La composición concreta del tablero dependerá de las características de la actividad, de los productos e instrumentos utilizados y del perfil de riesgo de cada entidad.

La observación separada de ambas dimensiones puede complementarse mediante medidas de performance ajustada por riesgo, que relacionen los resultados obtenidos con los riesgos o recursos utilizados para generarlos. El RAROC constituye una alternativa cuando la entidad utiliza capital económico o alguna medida equivalente para asignar capital en función de los riesgos asumidos por las distintas actividades (Hull, 2018). Estas medidas no sustituyen a los KPI y KRI individuales, sino que proporcionan una dimensión adicional para evaluar la relación entre performance y riesgo.

La utilización de KPI y KRI requiere definir criterios que establezcan de manera consistente la forma en que cada indicador será construido y utilizado. El grado de formalización metodológica dependerá de la naturaleza y complejidad de la medida considerada (Board of Governors of the Federal Reserve System, 2011). Cuando corresponda, estos criterios deberían especificar las variables y fuentes de información utilizadas, los supuestos y parámetros relevantes, los horizontes temporales, la periodicidad de cálculo y los criterios de agregación. La documentación metodológica

adquiere particular relevancia cuando los indicadores se sustentan en modelos, escenarios u otras técnicas cuantitativas, dado que sus resultados se encuentran condicionados por los datos, supuestos y parámetros utilizados y por las limitaciones inherentes a las técnicas empleadas (BCRA, 2026).

La medición de los indicadores de performance y riesgo no es suficiente *per se*. Cada indicador debe encontrarse asociado a referencias, en forma de metas, trayectorias, umbrales y límites, que permitan interpretar los valores observados. En los KPI, estas referencias provienen principalmente de las metas establecidas en el plan de negocios y de las trayectorias previstas para su cumplimiento. La definición de umbrales de desvío puede proporcionar señales anticipadas cuando la evolución observada se aparte significativamente de lo planificado.

Por otro lado, en los KRI, las referencias deben guardar consistencia con las condiciones establecidas en el marco de apetito de riesgo, teniendo en cuenta la regulación existente y los resultados de las pruebas de estrés (BCBS, 2018). Dependiendo de la naturaleza del riesgo y de la arquitectura adoptada por la entidad, pueden establecerse umbrales de alerta y límites que permitan evaluar el grado de utilización del riesgo admitido e identificar situaciones que requieran intervención. Los umbrales cumplen una función preventiva al generar señales antes de alcanzar niveles máximos, mientras que la vulneración de un límite o nivel máximo admitido representa una situación de mayor severidad que requiere un tratamiento específico.

KPI y KRI mantienen funciones diferentes y no deberían interpretarse como categorías intercambiables. Un desvío respecto de una meta de performance indica que la evolución de la actividad se aparta de los resultados previstos, mientras que la vulneración de un límite de riesgo implica que una exposición ha excedido una condición establecida para restringir la toma de riesgo. Esta diferencia resulta relevante porque las respuestas derivadas de ambas situaciones no necesariamente poseen la misma naturaleza ni intensidad.

Sin embargo, ambas dimensiones deben analizarse conjuntamente. Un negocio puede presentar resultados favorables mientras utiliza niveles elevados de riesgo, o mantener sus exposiciones ampliamente dentro de los niveles admitidos y, al mismo tiempo, registrar resultados persistentemente inferiores a los previstos. El tablero integrado permite hacer visibles estas situaciones y evita que el desempeño económico o el perfil de riesgo sean evaluados de manera aislada, en línea con la integración planteada en el nivel estructural. De este modo, el tablero permite contrastar el perfil de desempeño

observado con los objetivos del plan de negocios y el perfil de riesgo con las condiciones establecidas en la declaración de apetito.

4.3. Planes de acción y respuesta ante desvíos

La identificación de desvíos mediante el tablero de gestión, tanto para los indicadores de performance como los de riesgo, debe complementarse con mecanismos que determinen las acciones a adoptar frente a esas situaciones. Aquí es donde debe surgir el diseño de planes de acción, que permiten formalizar las medidas destinadas a corregir aquellos desvíos que requieren una intervención específica. Su contenido debería guardar relación con las causas y severidad de la situación observada y establecer, cuando corresponda, las acciones previstas, los responsables de su ejecución, los plazos para su implementación y los mecanismos utilizados para verificar posteriormente su efectividad. De esta manera, el plan de acción permite vincular la señal generada por el sistema de monitoreo con una respuesta concreta y susceptible de seguimiento.

En materia de performance, un apartamiento significativo de los KPI respecto de las metas o referencias previstas debería dar lugar al análisis de sus causas y de sus posibles consecuencias sobre el cumplimiento del plan de negocios. La entidad puede establecer criterios que permitan determinar cuándo la magnitud o persistencia de estos desvíos requerirá de medidas específicas de gestión. La respuesta no debería derivarse del valor observado de forma directa, sino considerar las causas del desvío, las condiciones del mercado y sus posibles efectos sobre los objetivos de la actividad.

En materia de riesgo, la intensidad de la respuesta debería guardar relación con la situación observada respecto de los umbrales y límites establecidos. La aproximación de los KRI a niveles de alerta puede requerir un análisis más frecuente de las exposiciones y la adopción de medidas preventivas antes de que se produzca un incumplimiento. La vulneración de un límite, en cambio, supone que la exposición se ha apartado de las condiciones establecidas para el desarrollo de la actividad requiriendo la adopción de medidas correctivas.

Dentro de los mecanismos de respuesta frente al riesgo, los planes de contingencia constituyen un instrumento específico destinado a prever la actuación de la entidad frente a situaciones adversas de mayor severidad. Su función no debería confundirse con las acciones correctivas que pueden adoptarse frente a cualquier desvío o vulneración de límites, sino que responde a escenarios que, por su magnitud o consecuencias potenciales,

requieren medidas previamente definidas para preservar la capacidad de respuesta de la entidad (BCRA, 2026).

La responsabilidad primaria por la ejecución de estas medidas recae sobre las unidades que administran la actividad, es decir en la primera línea. Estas pueden adoptar, según la naturaleza del desvío, medidas destinadas a modificar las exposiciones, ajustar las condiciones bajo las cuales se desarrolla la actividad, restringir determinadas operaciones o introducir cambios en la ejecución del plan de negocios. Esta responsabilidad es consistente con el principio desarrollado previamente según el cual la primera línea es propietaria de los riesgos generados por sus decisiones.

Esta actuación debe complementarse con la función de seguimiento y apoyo de la segunda línea. Las áreas responsables de la gestión de riesgos deben monitorear la evolución de las exposiciones, evaluar su relación con los límites establecidos, analizar la suficiencia de las medidas adoptadas y promover el escalamiento cuando la materialidad o persistencia del desvío así lo requiera. Hasta aquí debe realizarse una aclaración: la segunda línea no sustituye a la línea de negocio en la gestión de las exposiciones, sino que proporciona una evaluación sobre su evolución y sobre la adecuación de las respuestas implementadas.

Esta lógica encuentra respaldo en los lineamientos prudenciales. En materia de riesgos, el BCRA establece que la estrategia debe contemplar límites que reflejen el nivel de tolerancia de la entidad, asigna al Directorio la aprobación de excepciones significativas a políticas y límites y requiere que éste se asegure de que la Alta Gerencia adopte las acciones correctivas apropiadas frente a situaciones adversas (BCRA, 2026).

La respuesta frente a los desvíos requiere, a su vez, que la información relevante alcance oportunamente a los niveles responsables de su conocimiento y decisión. La definición de los canales de comunicación, la periodicidad de los reportes y los mecanismos de escalamiento hacia la Alta Gerencia, los comités y el Directorio completan el proceso de operacionalización y constituyen el objeto de la sección siguiente.

4.4. Información, comunicación, reporting y escalamiento

La operacionalización de la gestión requiere que la información generada mediante los procesos de medición, monitoreo y respuesta alcance oportunamente a los niveles responsables de gestionar, supervisar y gobernar la actividad. La existencia de indicadores, límites y mecanismos de respuesta resulta insuficiente si sus resultados no son comunicados de manera adecuada. Por ello, el esquema debe complementarse con

sistemas de información y mecanismos de reporting y escalamiento que permitan transformar la información generada por el negocio en insumos para la toma de decisiones.

Estos sistemas de información deben permitir recopilar, procesar, agregar y presentar los datos necesarios para evaluar la evolución de la actividad. La información proporcionada debería ser suficientemente confiable, completa y oportuna, y su nivel de detalle y frecuencia guardar relación con las necesidades de sus destinatarios. Las unidades responsables de gestionar las líneas de negocio requieren información con mayor granularidad y frecuencia, mientras que los niveles superiores de gestión y gobierno necesitan una visión progresivamente más agregada que permita identificar la evolución general de la actividad, los principales desvíos y aquellas situaciones que requieran su intervención. En este sentido, el tablero integrado desarrollado previamente constituye una fuente de información que puede alimentar los reportes dirigidos a los distintos niveles de gestión y gobierno.

La comunicación, sin embargo, no debería limitarse a los ciclos ordinarios de reporting. Determinadas situaciones requieren mecanismos de escalamiento que permitan que la información alcance oportunamente a los niveles con autoridad suficiente para intervenir. La vulneración de límites y la persistencia de determinados desvíos pueden justificar una comunicación fuera de los canales periódicos. Los criterios de escalamiento deberían encontrarse definidos en las políticas y procedimientos y guardar relación con la naturaleza y severidad de la situación observada.

Esta diferenciación entre información periódica y escalamiento extraordinario encuentra respaldo en los lineamientos regulatorios aplicables a la gestión integral de riesgos y al gobierno societario. En particular, el BCRA establece que el Directorio debe recibir información periódica, suficiente y oportuna sobre la exposición y el perfil de riesgos de la entidad, así como ser informado de manera inmediata ante situaciones relevantes que puedan afectar significativamente su situación. Asimismo, corresponde a la Alta Gerencia monitorear de forma continua los riesgos asumidos, implementar las acciones correctivas necesarias frente a desvíos o contingencias y reportar regularmente al Directorio sobre la evolución del perfil de riesgos y la efectividad de las medidas adoptadas (BCRA, 2022).

Los comités y demás instancias de gestión y gobierno pueden integrarse a este circuito de acuerdo con las necesidades de cada entidad. Su intervención debería responder a la naturaleza de la información, evitando trasladar hacia niveles superiores cuestiones que pueden resolverse dentro de la gestión ordinaria y asegurando, al mismo tiempo, que las

situaciones relevantes alcancen oportunamente a quienes poseen autoridad para intervenir.

Finalmente, el flujo de información debe permitir retroalimentar el propio sistema de gestión. La recurrencia de desvíos, la utilización persistente de niveles próximos a los límites, la reiteración de excepciones o las dificultades sostenidas para alcanzar los objetivos económicos pueden indicar que el problema no reside exclusivamente en la ejecución cotidiana del negocio. Estas señales pueden revelar la necesidad de revisar metodologías, indicadores, metas o límites y, cuando corresponda, las propias definiciones estructurales del plan de negocios o del marco de apetito. De esta manera, la operacionalización no constituye un proceso exclusivamente descendente, sino un circuito en el cual la información generada durante la gestión permite evaluar y, eventualmente, revisar las definiciones que la orientan (ISO, 2018).

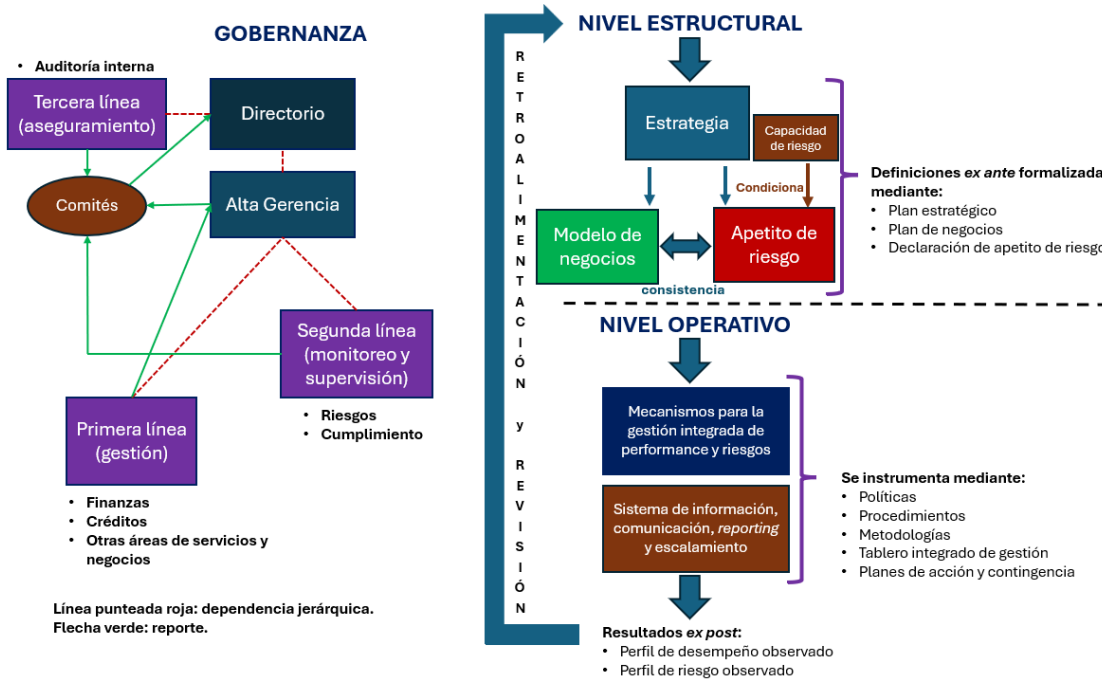
5. Marco integrado y aplicabilidad a las líneas de negocio bancarias

Las dimensiones desarrolladas en las secciones anteriores pueden articularse en un marco integrado que vincule las definiciones adoptadas en el nivel estructural con los mecanismos utilizados para su implementación en el nivel operativo. El propósito de esta sección es presentar dicha articulación como un esquema común para la gestión de performance y riesgos, preservando la trazabilidad entre los objetivos y condiciones definidos *ex ante*, su operacionalización y los resultados observados *ex post*. Sobre esta base, se analiza su aplicabilidad a distintas actividades y líneas de negocio bancarias, cuyas particularidades requieren adaptar los objetivos, riesgos, indicadores y metodologías a la realidad particular de cada entidad, sin alterar la lógica general del marco.

5.1. Marco integrado de gestión de performance y riesgos de las líneas de negocio

El desarrollo realizado permite organizar la gestión de las líneas de negocio en un marco integrado, compuesto por una estructura de gobernanza y dos niveles interrelacionados, vinculados por un proceso continuo de retroalimentación y revisión.

Esquema 1. Marco de gestión de performance y riesgo en líneas de negocio de bancos



Fuente: elaboración propia.

La gobernanza distribuye las responsabilidades sobre el marco. El Directorio y la Alta Gerencia definen y supervisan su funcionamiento. La primera línea gestiona la actividad y es propietaria de los riesgos que origina, la segunda línea, integrada por las funciones de riesgos y cumplimiento, realiza el monitoreo y la supervisión diferenciada, y la tercera línea, a cargo de la auditoría interna, brinda aseguramiento independiente sobre la efectividad del conjunto (IIA, 2020).

El primer nivel, de carácter estructural, contiene las definiciones *ex ante* que orientan la actividad. La estrategia determina la función que cumple la línea de negocio dentro de la entidad y se traduce, por un lado, en un modelo y plan de negocios que fijan los objetivos económicos esperados y, por otro, en un marco de apetito que establece las condiciones de riesgo bajo las cuales esos objetivos deben perseguirse. La capacidad de riesgo condiciona el apetito, mientras que el modelo de negocios y el apetito deben guardar consistencia entre sí. Estas definiciones se formalizan mediante el plan estratégico, el plan de negocios y la declaración de apetito de riesgo.

El segundo nivel corresponde a la operacionalización de esas definiciones. Se estructura en dos componentes: los mecanismos para la gestión integrada de performance y riesgos, y el sistema de información, comunicación, *reporting* y escalamiento. Ambos se

instrumentan mediante políticas, procedimientos, metodologías, el tablero integrado de gestión y los planes de acción y contingencia. Los KPI permiten seguir la performance respecto de las metas y trayectorias derivadas del plan de negocios, y los KRI, monitorear las exposiciones respecto de los umbrales y límites consistentes con el marco de apetito.

Esta integración no elimina la distinción entre performance y riesgo, sino que exige analizarlas conjuntamente, preservando la función específica de cada una. La lectura conjunta adquiere especial relevancia cuando las señales de ambas dimensiones apuntan en direcciones diferentes. Una línea de negocio cuyos resultados se encuentren por debajo de la trayectoria prevista no debería corregir ese desvío mediante una mayor toma de riesgo si sus exposiciones ya se aproximan a los límites. A la inversa, una utilización persistentemente reducida del riesgo admitido, acompañada por resultados inferiores a los previstos, puede indicar la necesidad de revisar la ejecución de la estrategia o la asignación de recursos. En ninguno de estos casos un indicador aislado resulta suficiente para determinar la respuesta adecuada.

La ejecución de la actividad genera resultados *ex post*: el perfil de desempeño observado y el perfil de riesgo observado. Su contraste con las definiciones *ex ante* da origen a las señales de gestión. Los desvíos de performance pueden requerir análisis y planes de acción, mientras que la aproximación a umbrales de riesgo genera alertas y la vulneración de límites, mecanismos de regularización y escalamiento. Cuando la severidad de la situación excede la gestión ordinaria, resultan aplicables los planes de contingencia.

Por último, el esquema es dinámico. La información generada durante la gestión no sólo permite adoptar decisiones sobre las exposiciones existentes, sino también evaluar la adecuación de los componentes utilizados para gestionarlas. La recurrencia de desvíos puede justificar la revisión de metodologías, indicadores, metas, límites o procedimientos y, cuando las inconsistencias sean persistentes, de las propias definiciones estructurales del plan de negocios o del marco de apetito.

El marco propuesto no pretende establecer una combinación única de indicadores, metodologías o límites aplicable a todas las entidades. La selección de estos instrumentos dependerá de las características de cada línea de negocio, de sus riesgos materiales, del modelo de negocios y de la arquitectura de gestión adoptada. Su elemento central reside en la trazabilidad: las referencias utilizadas en la gestión cotidiana deben poder vincularse con las definiciones estructurales que les dieron origen (plan de negocios y apetito de riesgo), y la información obtenida durante el monitoreo debe retornar hacia los niveles responsables de evaluarlas y, cuando corresponda, revisarlas.

5.2. Aplicabilidad del marco a distintas líneas de negocio

El marco propuesto posee un carácter general y puede ser aplicado a distintas líneas de negocio de una entidad financiera. Su utilización no supone que todas las actividades deban gestionarse mediante los mismos objetivos, indicadores, metodologías o límites. Por el contrario, estos elementos deben adaptarse a la naturaleza de cada negocio, a los riesgos que origina y a la forma en que contribuye a los resultados de la entidad. Lo que permanece constante es la arquitectura del proceso. La existencia de objetivos económicos y condiciones de riesgo definidos *ex ante*, su operacionalización mediante instrumentos de gestión y su posterior contraste con los resultados y exposiciones efectivamente observados.

Esta característica puede apreciarse al considerar líneas de negocio con finalidades económicas y perfiles de riesgo diferentes. En la cartera de préstamos, los objetivos pueden encontrarse vinculados con la generación de ingresos financieros y la rentabilidad de las financiaciones otorgadas, mientras que adquieren particular relevancia los riesgos de crédito y concentración, junto con otros riesgos asociados a su operatoria. Su seguimiento requiere, por lo tanto, indicadores capaces de representar tanto la evolución económica de la cartera como la calidad de las exposiciones asumidas y las pérdidas que pudieran derivarse de su deterioro.

En la cartera de negociación, en cambio, los objetivos económicos se encuentran asociados principalmente a los resultados generados por la administración activa de posiciones en instrumentos financieros. La variación de sus precios y factores de riesgo, junto con la posibilidad de modificar las posiciones con elevada frecuencia, otorga particular relevancia al riesgo de mercado, aunque también pueden resultar materiales los riesgos de contraparte, liquidez y concentración. En este caso, la dinámica de las posiciones y sus valuaciones requiere indicadores y metodologías con una frecuencia consistente con la naturaleza de la actividad.

Una lógica diferente corresponde a la cartera de inversión, integrada por activos mantenidos con una perspectiva de mayor permanencia y orientados principalmente a la percepción de los flujos generados durante su horizonte de inversión. En este caso, la evaluación de la performance debe guardar correspondencia con esa finalidad económica, mientras que el análisis de riesgos puede requerir considerar, según las características de los instrumentos, exposiciones vinculadas con crédito, tasa de interés, concentración u otros factores relevantes. Su tratamiento permite advertir que una misma clase de

instrumentos financieros puede responder a objetivos económicos y perfiles de riesgo diferentes según la finalidad con que sea incorporada y administrada por la entidad.

Por su parte, la cartera de liquidez responde primordialmente a la necesidad de mantener activos que puedan ser utilizados o realizados para atender requerimientos de fondos, procurando simultáneamente obtener un rendimiento mientras permanecen en cartera. En este caso, la evaluación de la actividad no debería concentrarse exclusivamente en su rentabilidad, dado que la disponibilidad y capacidad de realización de los activos constituye parte de su propia función económica. Los riesgos relevantes pueden comprender, entre otros, liquidez, mercado, tasa de interés y crédito, por lo que su seguimiento requiere integrar variables de performance con indicadores relacionados con la disponibilidad, calidad y exposición de los activos mantenidos.

Finalmente, las líneas vinculadas con la prestación de servicios presentan una lógica económica diferente de aquellas sustentadas principalmente en la administración de activos financieros. Sus objetivos pueden encontrarse asociados con la generación de comisiones, volumen de operaciones, captación o mantenimiento de clientes u otras variables establecidas en el plan de negocios, mientras que pueden adquirir particular relevancia los riesgos operacional, tecnológico, legal o reputacional. Los indicadores utilizados serán, en consecuencia, diferentes de aquellos correspondientes a las carteras anteriores, aunque continuarán cumpliendo la misma función dentro del marco: permitir contrastar la performance y los riesgos observados con las referencias establecidas *ex ante*.

A efectos ilustrativos, la aplicabilidad del marco puede analizarse sobre distintas actividades, carteras o líneas de negocio bancarias:

Tabla 1. Marco de gestión de performance y riesgo en líneas de negocio de bancos

Actividad o cartera	Finalidad/dimensión de performance	Principales riesgos que considerar	Ejemplos de variables de seguimiento
Cartera de préstamos	Ingresos financieros, resultados y rentabilidad de las financiaciones	Crédito, concentración, tasa de interés, liquidez, operacional	Resultado, margen, rentabilidad, mora, pérdida esperada, concentración
Cartera de negociación	Generación de resultados mediante la administración activa de posiciones	Mercado, contraparte, liquidez, concentración, operacional	P&L, rentabilidad, VaR/ES, sensibilidades, stress, exposiciones
Cartera de inversión	Percepción de flujos y generación de resultados en un horizonte de mayor permanencia	Crédito, tasa de interés, mercado, concentración	Rendimiento, ingresos financieros, calidad crediticia, duración/sensibilidades, concentración
Cartera de liquidez	Disponibilidad de activos líquidos y obtención de rendimiento mientras se mantienen	Liquidez, mercado, tasa de interés, crédito	Rendimiento, liquidez/disponibilidad, composición, sensibilidades, calidad crediticia
Servicios	Generación de comisiones, volumen de actividad y otros objetivos comerciales	Operacional, tecnológico, legal, reputacional	Comisiones, volumen, cumplimiento de objetivos, incidentes, disponibilidad del servicio

Fuente: elaboración propia.

La comparación evidencia que la aplicación del marco no requiere uniformidad entre las distintas líneas de negocio. Por el contrario, la finalidad económica de cada actividad determina las dimensiones relevantes de su performance, mientras que la naturaleza de las exposiciones originadas determina los riesgos que deben ser identificados, medidos y monitoreados. En consecuencia, los KPI, KRI, metodologías, metas, umbrales y límites pueden diferir sustancialmente entre líneas. Lo que permanece constante es la arquitectura que exige trazabilidad entre los objetivos y condiciones definidos *ex ante*, su operacionalización y los resultados observados *ex post.*

6. Conclusiones

Las entidades financieras desarrollan sus actividades mediante líneas de negocio que persiguen objetivos económicos y, simultáneamente, generan exposiciones a distintos riesgos. Esta doble condición implica que performance y riesgo no deberían ser considerados como dimensiones independientes de la gestión, aun cuando su

administración, monitoreo y control correspondan a funciones organizacionales diferenciadas.

El marco desarrollado en este trabajo propone abordar esta relación mediante dos niveles interrelacionados. En el nivel estructural, la estrategia se traduce en objetivos económicos a través del modelo y el plan de negocios, mientras que la capacidad y el apetito de riesgo delimitan las condiciones bajo las cuales dichos objetivos pueden ser perseguidos. La consistencia entre ambas dimensiones constituye el punto de partida para una gestión integrada de las líneas de negocio.

Estas definiciones requieren posteriormente su operacionalización. Las políticas, procedimientos y metodologías proporcionan el marco para la actuación, mientras que el tablero integrado permite contrastar la evolución de los KPI con las metas del plan de negocios y de los KRI con los umbrales y límites derivados del apetito. Asimismo, los planes de acción y contingencia establecen mecanismos de respuesta y los sistemas de información, *reporting* y escalamiento permiten que los resultados alcancen a los niveles responsables de su gestión, supervisión y gobierno.

El elemento central del marco reside, por lo tanto, en la trazabilidad entre las definiciones adoptadas *ex ante* y los resultados observados *ex post*. La integración no supone eliminar la distinción entre performance y riesgo, sino analizarlos conjuntamente para determinar si los resultados alcanzados resultan consistentes con los riesgos asumidos y con las condiciones establecidas por la entidad. A su vez, la información obtenida durante la ejecución permite retroalimentar el sistema y revisar, cuando corresponda, sus componentes operativos o las propias definiciones estructurales.

El marco posee deliberadamente un carácter general y no pretende establecer indicadores, metodologías o límites uniformes. Su aplicación requiere adaptar estos instrumentos a la finalidad económica y al perfil de riesgo de cada actividad. Las diferencias existentes entre carteras de préstamos, negociación, inversión, liquidez y negocios de servicios muestran que las métricas concretas pueden variar sustancialmente, mientras permanece constante la arquitectura que vincula objetivos, riesgos, gestión y resultados.

En este sentido, el trabajo proporciona un marco conceptual susceptible de ser utilizado como base para desarrollos posteriores orientados a actividades bancarias específicas. Estos permitirían profundizar en los indicadores, metodologías, límites y mecanismos de gestión apropiados para cada caso, manteniendo como principio común la integración entre performance y riesgo.

Bibliografía

BCBS. (2006). *International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework. Comprehensive version.* Basel Committee on Banking Supervision.

BCBS. (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems.* Basel Committee on Banking Supervision.

BCBS. (2015). *Corporate governance principles for banks.* Basel Committee on Banking Supervision.

BCBS. (2018). *Stress testing principles.* Basel Committee on Banking Supervision.

BCBS. (2024). *Core Principles for effective banking supervision.* Basel Committee on Banking Supervision.

BCE. (2018). *Guía del BCE sobre el proceso de evaluación de la adecuación del capital interno (ICAAP).* Banco Central Europeo.

BCRA. (s.f.). Obtenido de Banco Central de la República Argentina: https://www.bcra.gob.ar/

BCRA. (2022). *Lineamientos para el Gobierno Societario en Entidades Financieras.* Banco Central de la República Argentina.

BCRA. (2026). *Lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras.* Banco Central de la República Argentina.

Bessis, J. (2015). *Risk Management in Banking.* Wiley.

BIS. (2020). *The Basel Framework.* Bank of International Settlements.

Board of Governors of the Federal Reserve System. (2011). *Supervisory guidance on model risk management (SR 11-7).* Federal Reserve System.

Bryson, J. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.* John Wiley & Sons.

Choudhry, M. (2018). *The Moorad Choudhry anthology: Past, present and future principles of banking and finance.* John Wiley & Sons.

COSO. (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance.* Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

FSB. (2013). *Principles for An Effective Risk Appetite Framework.* Financial Stability Board.

Ghosh, A. (2015). *Managing Risks in Commercial and Retail Banking.* Wiley.

Hull, J. C. (2018). *Risk Management and Financial Institutions.* Wiley.

IASB. (2014). *IFRS 9 Financial Instruments.* International Accounting Standards Board.

IIA. (2020). *Perspectivas y Percepciones Globales. El Modelo de las Tres Líneas: una herramienta importante para el éxito de toda organización.* The Institute of Internal Auditors.

Institute of Risk Management. (2011). *Risk appetite and tolerance: Guidance paper.* Institute of Risk Management.

ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines.* International Organization for Standardization.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage.* Harvard Business Press.

Marks, H. (2014). *Risk Revisited.* Oaktree Capital Management.

Nocco, B., & Stulz, R. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*.

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs.* 3°edition: John Wiley & Sons.

Scandizzo, R. (2005). Risk mapping and key risk indicators in operational risk management. *Economic Notes*.

Stoughton, N., & Zechner, J. (2007). Optimal capital allocation using RAROC™ and EVA®. *Journal of Financial Intermediation*.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*.