

Tendencias y perspectivas en gestión de riesgos

La gestión de riesgos como herramienta gerencial en la toma de decisiones

Víctor Fernando Betancourt Urrutia. MD,MGO



“Si confías demasiado en el poder del trabajador corres riesgos de anarquía, pero sin embargo, si confías demasiado en el control sacrificas la creatividad.

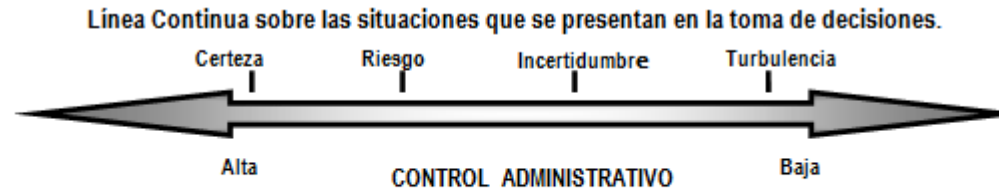
El truco para los administrativos es determinar metas a largo plazo, pero al mismo tiempo permitir a los empleados que trabajen formas para la obtención de esas metas”.

Peter Druker



“El punto de unión entre
la **administración de riesgos** y
la **toma de decisiones** es la
incertidumbre”

Toma de decisiones y gestión de riesgo



Fuente: Administración, James Stoner, 1990

En muchas ocasiones el término "riesgo" se usa de manera indistinta con "incertidumbre", pero no significan lo mismo. **Se habla de riesgo, cuando se conocen las probabilidades de los posibles resultados; y de incertidumbre cuando no es posible determinar tales probabilidades.** Así, la diferencia entre riesgo e incertidumbre radica en el conocimiento del que toma las decisiones acerca de las probabilidades y posibilidades, de que se obtengan los resultados esperados.

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/fin/riesgos-financieros-en-las-empresas.htm>

La gestión de riesgos aborda en forma explícita la incertidumbres

“La Gestión de riesgos toma en consideración explícitamente la **incertidumbre**, la naturaleza de la incertidumbre, y como esta puede ser direccionada.”

Cesar Francisco Nates

Ponencia Curso de “Actualización de normatividad en la gestión de riesgo”
Barraquilla 2010 ANDI, Acoplásticos, Consejo Colombiano de Seguridad



Acercas de la gestión de riesgos

“...es un proceso interactivo conformado por **pasos** bien definidos que llevados a cabo de una manera secuencial, **constituyen el fundamento de una adecuada toma de decisiones**, al proporcionar un mejor conocimiento de los riesgos y del impacto de los mismos.”

La gestión de riesgos es parte de la toma de decisiones

“La gestión del riesgo ayuda a quienes toman las decisiones a hacer **elecciones informadas, priorizar acciones y distinguir entre diferentes cursos de acción alternativos**”

Cesar Francisco Nates

Ponencia Curso de “Actualización de normatividad en la gestión de riesgo”
Barrquilla 2010 ANDI, Acoplásticos, Consejo Colombiano de Seguridad



La gestión de riesgos es sistemática,
estructurada y oportuna

“Un enfoque sistemático, oportuno
y estructurado para la gestión del
riesgo contribuye a la **eficiencia y
a resultados consistentes,
comparables y confiables.**”

Cesar Francisco Nates

Ponencia Curso de “Actualización de normatividad en la gestión de riesgo”
Barrquilla 2010 ANDI, Acoplásticos, Consejo Colombiano de Seguridad



La gestión de riesgos es hecha a la medida

“La gestión del riesgo sigue los lineamientos del contexto externo e interno y del **perfil de riesgo** de la organización.”

Cesar Francisco Nates

Ponencia Curso de “Actualización de normatividad en la gestión de riesgo”
Barraquilla 2010 ANDI, Acoplásticos, Consejo Colombiano de Seguridad



La gestión de riesgos facilita el mejoramiento continuo de la organización

“Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para **mejorar la madurez de su gestión de riesgos** junto con todos los otros aspectos de su organización.”

Cesar Francisco Nates

Ponencia Curso de “Actualización de normatividad en la gestión de riesgo”
Barrquilla 2010 ANDI, Acoplásticos, Consejo Colombiano de Seguridad



La gestión de riesgos toma en cuenta factores culturales y humanos

“La gestión del riesgo reconoce las **capacidades, percepciones e intenciones de la gente** tanto externa como interna, que puede facilitar o perturbar el logro de los objetivos de la organización.”

Cesar Francisco Nates

Ponencia Curso de “Actualización de normatividad en la gestión de riesgo”
Barraquilla 2010 ANDI, Acoplásticos, Consejo Colombiano de Seguridad



El riesgo es inherente en cualquier proceso o proyecto

- ▶ Los procesos/proyectos se desarrollan para que una organización alcance un objetivo que le proporcione unos beneficios.
- ▶ Aunque un proceso y/o proyecto puede tener más o menos riesgos que otro, **no existe ningún proceso/proyecto que no se vea amenazado por algún riesgo.**
- ▶ Pero siempre existen algunas dudas en torno al proceso/proyecto que pueden **incidir negativamente** en la consecución del objetivo.
- ▶ Los profesionales de la organización, siempre tienen presente que los riesgos son inherentes y que están presentes en todas partes, trabajan sin descanso para tomar **decisiones equilibradas entre riesgos y oportunidades** sin obsesionarse únicamente en eliminar el riesgo, dejando de lado el resto de elementos



Principios básicos que deben seguirse en la determinación de riesgos:

- ▶ La determinación de riesgos debería ser una **actividad guiada por decisiones** y encaminada hacia la **resolución de problemas**.
- ▶ Dar cuenta de una situación de riesgo requiere una amplia comprensión de las **pérdidas, daños y consecuencias** para los actores implicados.
- ▶ La determinación de riesgos depende de un **proceso analítico-deliberativo**, cuyo éxito depende de la capacidad de los actores involucrados para participar en las deliberaciones y en la toma de decisiones.
- ▶ El análisis y la deliberación deberían estar **integrados a lo largo** de todo el proceso.

Enfoque actual de la gestión de riesgos

La reciente experiencia ha permitido observar e identificar algunas áreas de oportunidad en la gestión tradicional de los riesgos, como son:

- La **correlación** entre los diferentes tipos de riesgo.
- La necesidad de generar y crear supuestos sobre **escenarios de crisis sin basarse en la historia** (teoría del cisne negro*).
- Limitación de los **modelos matemáticos, estadísticos** para la estimación de comportamientos futuros.
- La importancia de la **diversificación del análisis, las fuentes de información**, así como la periodicidad de la misma.
- El fortalecimiento de los procesos relativos a las toma de decisiones referentes a las **acciones correctivas inherentes** a excesos a los criterios de exposición establecidos.
- La relevancia de presentar información dinámica, oportuna y manejable para los **diferentes niveles de gobernabilidad** de la Institución.

* Libro *El cisne negro*, Nassim Nicholas Taleb defiende la tesis de que el mundo está dominado por lo improbable



Enfoque actual de la gestión de riesgos

Derivado de lo anterior, el enfoque actual de la Administración Integral de Riesgos, se orienta como el conjunto de **procesos, políticas, lineamientos que brindan a la alta gerencia información, indicadores, estadísticas**, etc. para llevar a cabo las **acciones, actividades, decisiones que se consideren pertinentes para el logro de los objetivos de la Institución** (rentabilidad), dentro de un nivel, umbral aceptable de exposición o afectación económica.



Enfoque actual de la gestión de riesgos

Algunas de los procesos y actividades relativos al enfoque anterior y que recientemente se han incorporado o que se encuentran en implementación por parte de los administradores de riesgo son los siguientes:

- El **desarrollo de modelos** que incorporen con mayor ponderación y celeridad los eventos actuales, incluyendo la correlación entre los diferentes tipos de riesgo.
- **Simulación de escenarios** basados en expectativas, supuestos que no necesariamente se basen en eventos y/o comportamientos históricos.
- Brindar **indicadores (Cultura de la medición)** que en la medida de lo posible, permitan evaluar y conocer la rentabilidad y el riesgo inherente.



“El proceso de administración de riesgos en una organización es similar al sistema nervioso.

La función principal de este tipo de análisis es **identificar de una manera sistematizada los posibles eventos, vulnerabilidades y amenazas** en una organización con la finalidad de ejecutar planes de acción que minimicen los efectos de un riesgo eventual.”

María Alcina Aldana,
Consultora Sênior de Servicios de Riesgo Empresarial de Deloitte



Para una mayor eficacia, la gestión del riesgo en una organización debe tener en cuenta los siguientes principios:

- ▶ **Crea valor.** Contribuye a la consecución de objetivos así como la mejora de aspectos tales como la seguridad y salud laboral, cumplimiento legal y normativo, protección ambiental, etc.
- ▶ **Está integrada en los procesos de una organización.** No debe ser entendida como una actividad aislada sino como parte de las actividades y procesos principales de una organización.
- ▶ **Forma parte de la toma de decisiones.** La gestión del riesgo ayuda a la toma de decisiones evaluando la información sobre las distintas alternativas.
- ▶ **Trata explícitamente la incertidumbre.** La gestión del riesgo trata aquellos aspectos de la toma de decisiones que son inciertos, la naturaleza de esa incertidumbre y como puede tratarse.
- ▶ **Es sistemática, estructurada y adecuada.** Contribuye a la eficiencia y, consecuentemente, a la obtención de resultados fiables.
- ▶ **Está basada en la mejor información disponible.** Los inputs del proceso de gestión del riesgo están basados en fuentes de información como la experiencia, la observación, las previsiones y la opinión de expertos.



Para una mayor eficacia, la gestión del riesgo en una organización debe tener en cuenta los siguientes principios:

- ▶ **Tiene en cuenta factores humanos y culturales.** Reconoce la capacidad, percepción e intenciones de la gente, tanto externa como interna, que puede facilitar o dificultar la consecución de los objetivos de la organización.
- ▶ **Es transparente e inclusiva.** La apropiada y oportuna participación de los grupos de interés (stakeholders) y, en particular, de los responsables a todos los niveles, asegura que la gestión del riesgo permanece relevante y actualizada.
- ▶ **Es dinámica, iterativa y sensible al cambio.** La organización debe velar para que la gestión del riesgo detecte y responda a los cambios de la empresa.
- ▶ **Facilita la mejora continua de la organización.** Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar continuamente, tanto en la gestión del riesgo como en cualquier otro aspecto de la organización.

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/fin/riesgos-financieros-en-las-empresas.htm>



Resultados a obtener

El diseño e implantación de un modelo de gestión del riesgo, permitirá a la organización:

- ▶ Fomentar la **gestión proactiva** en lugar de la reactiva.
- ▶ Ser consciente de la necesidad de **identificar y tratar el riesgo** en todos los niveles de la organización.
- ▶ Mejorar la **identificación de oportunidades y amenazas**.
- ▶ Cumplir con los **requisitos legales y normativos** aplicables así como las normas internacionales.
- ▶ Mejorar la **información financiera**.
- ▶ Mejorar la **gestión empresarial**.
- ▶ Mejorar la confianza de los **grupos de interés** (stakeholders).

http://www.avantium.es/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=21



Resultados a obtener

El diseño e implantación de un modelo de gestión del riesgo, permitirá a la organización:

- ▶ Establecer una base fiable para la **toma de decisiones** y planificación.
- ▶ **Mejorar los controles.**
- ▶ Repartir y utilizar de forma efectiva los recursos para la gestión de riesgos.
- ▶ Mejorar la **eficacia y la eficiencia** operacional.
- ▶ Aumentar la **seguridad y salud** de los trabajadores.
- ▶ Mejorar la **prevención** así como la **gestión de incidentes.**
- ▶ Minimizar las **pérdidas.**
- ▶ Mejorar el **aprendizaje** organizativo.
- ▶ Mejorar la **resistencia** organizativa.

http://www.avantium.es/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=21



Apetito de riesgo

Una vez alcanzada una formación de una cultura de riesgo empresarial, es necesario definir actitudes concretas de la organización ante los riesgos identificados y evaluados, es decir, definir el **“apetito” o tolerancia** ante el riesgo de la organización



Como evaluar la evolución de la gestión de riesgo alcanzada por su organización?

- ▶ ¿Conozco cuáles son **nuestros riesgos**?
- ▶ ¿Hemos evaluado los **riesgos no tradicionales** a los que está expuesta la organización?
- ▶ ¿Entendemos las **interrelaciones** de nuestros propios riesgos?
- ▶ ¿Conozco cuál es nuestro **“apetito de riesgo”** ante cada uno de los riesgos identificados y evaluados?
- ▶ ¿Nuestro entendimiento del riesgo y su necesidad de gerenciamiento está **inmerso en nuestra organización y cultura**?
- ▶ ¿Entiende cada empleado, desde su rol, su **responsabilidad** ante la Administración de Riesgos?

<http://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/03/articulo2.html>



¿Cómo evaluar la evolución de la gestión de riesgo alcanzada por su organización?

- ▶ ¿Se considera **prioritario el concepto de riesgo** cuando se planifican o efectúan mejoras de procesos en la organización?
- ▶ ¿Conozco quienes son los “**propietarios**” (responsables) de nuestros riesgos? ¿Cuentan ellos con procesos de medición y monitoreo apropiados de los mismos?
- ▶ ¿Cuál es el **enfoque de los responsables/sectores/departamentos** que implementan medidas de control de los riesgos sobre un modelo de Gestión Integral de Riesgo como ERM?
- ▶ ¿Poseemos **procesos** para promover la optimización de los riesgos?
- ▶ ¿Buscamos regularmente nuevos mercados, relaciones/socios u **otras estrategias de optimización de riesgos**, que nos permitan compartir o minimizar los mismos a nivel corporativo?
- ▶ ¿Cómo afecta nuestro **sistema de incentivos** la Administración de Riesgos?

<http://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/03/articulo2.html>



Formación de una cultura de riesgo empresarial

Para ayudar a establecer una **“común” cultura de riesgo** empresarial, es necesario cumplir con determinadas acciones claves, entre las cuales se mencionan a continuación:

- ▶ Brindar a la Dirección conocimiento sobre el modelo de ERM, transmitiendo su utilidad como herramienta básica para el **gerenciamiento de riesgos**.
- ▶ Clarificar conceptos y establecer un **lenguaje de riesgo “Común”**.
- ▶ Establecer una **estrategia de riesgo (política)** alineada con los objetivos estratégicos de la organización y comunicarla a todos los empleados que la integran.

<http://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/03/articulo2.html>



Formación de una cultura de riesgo empresarial

- ▶ Utilización de checklist por parte del management, a través de técnicas de autoformulación (**autoevaluación**).
- ▶ Comunicar los riesgos y la metodología a emplear para su gerenciamiento a toda la organización, usando la tecnología y los **canales de comunicación** apropiados.
- ▶ **Alinear e integrar** las actividades relacionadas de Administración de Riesgos con los procesos operativos de cada unidad de negocio.
- ▶ Desarrollar, en forma continua, **mejoras de procesos** relacionadas con un enfoque de gerenciamiento de riesgos.

<http://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/03/articulo2.html>



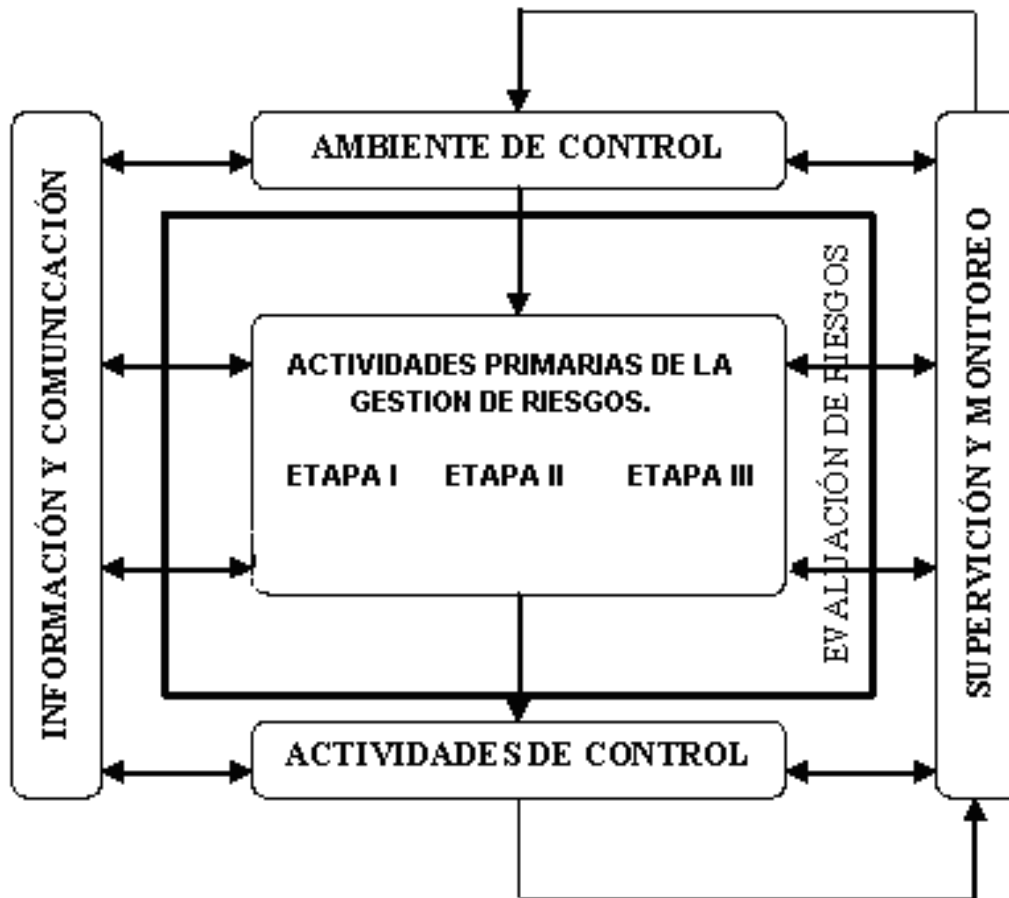
Formación de una cultura de riesgo empresarial

- ▶ Definir y **asignar responsabilidades**, en los distintos niveles de la estructura organizativa, ante las actividades requeridas resultantes de la implementación de una Administración Integral de Riesgos.
- ▶ Desarrollar programas de **capacitación y entrenamiento** del personal, que contemplen una integración de técnicas de administración de riesgos con la cultura organizativa.
- ▶ Incorporar conceptos de administración y gerenciamiento de riesgos entre las **metas/sistemas de incentivos del personal**, colaborando en la formación de responsabilidades ante los mismos.

<http://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/03/articulo2.html>



Origen del estudio del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)



<http://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/03/articulo2.html>



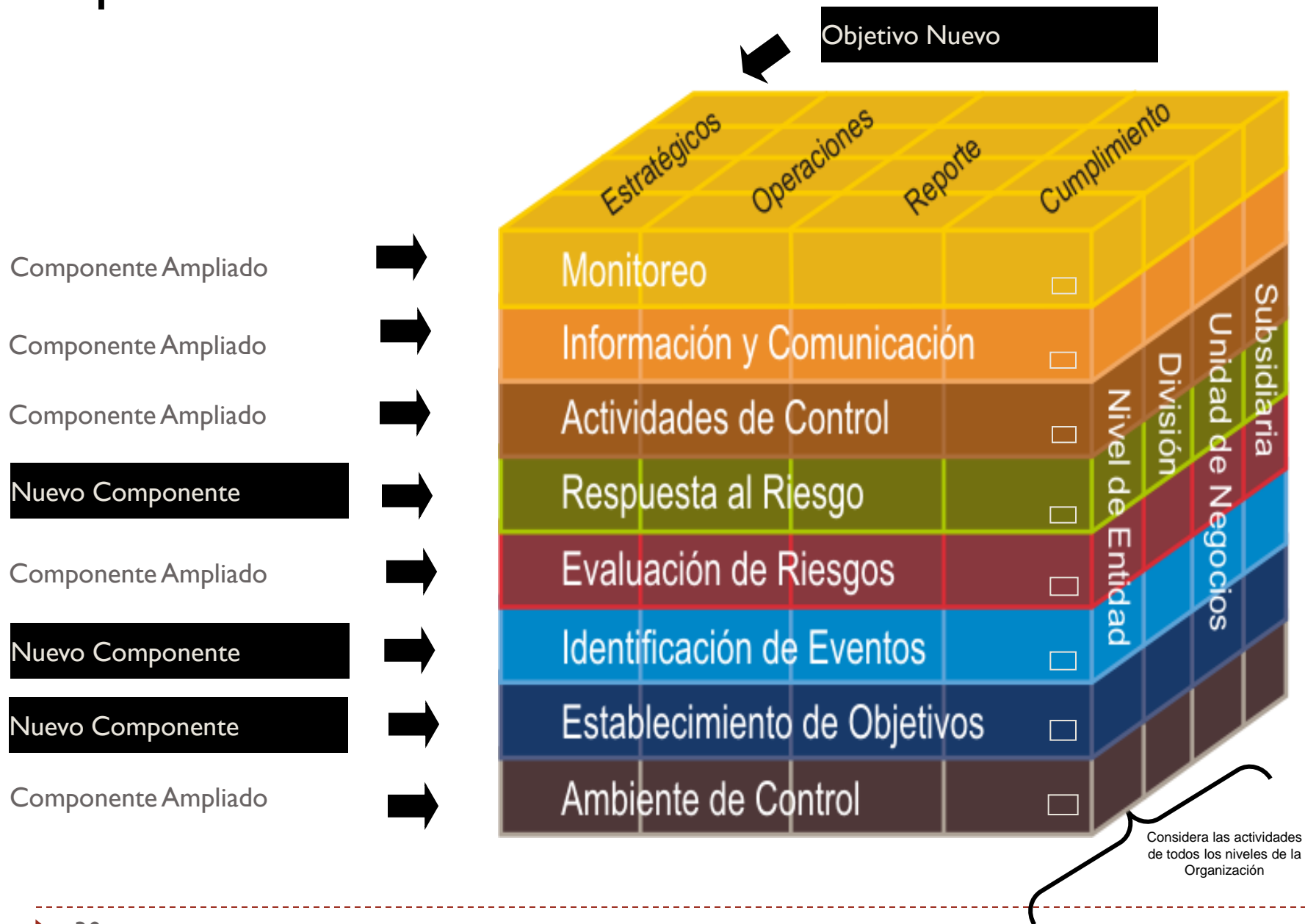
Origen del estudio del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

COSO II - ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)

COSO I: Control Interno - Marco Conceptual Integrado



Componentes del COSO-ERM



Componente COSO-ERM: Ambiente de Control

Este componente establece:

- ▶ Una **filosofía** de gestión integral de riesgo
- ▶ **Nivel de riesgo que la alta gerencia asume** (Apetito de riesgo)
- ▶ Rol de **supervisión de la junta directiva** en la gestión integral de riesgo
- ▶ La integridad y los **valores éticos**
- ▶ Una estructura de gestión integral de riesgos: Sistemas de delegación de autoridad, **roles y responsabilidades y líneas de reporte**
- ▶ Estándares de recursos humanos: **Habilidad y competencia** de los empleados

Componente COSO-ERM: Ambiente de Control

- ▶ Conocer y manejar de los conceptos de COSO / Administración de Riesgos Empresariales (ERM).
- ▶ Ampliar las perspectivas de evaluación de riesgos para cubrir los **riesgos significativos** del negocio, tanto internos como externos.
- ▶ **Comparar y rediseñar** las herramientas y prácticas de manejo de riesgos.
- ▶ Familiarizarse con los **temas actuales, retos y nuevas prácticas** relacionadas con la administración de riesgos controles y procesos de gobierno corporativo, para su consideración, evaluación y aplicación en las organizaciones.



Ambiente de control

- ▶ El ambiente de control sirve para todos los otros componentes de la gestión de riesgos, proporcionando la **disciplina y la estructura**.
- ▶ El ambiente de control influye en la **estrategia y en los objetivos** establecidos, estructurando las actividades del negocio, identificando, evaluando e interpretando los riesgos. Es decir que el ambiente de control incide sobre el funcionamiento de las actividades de control, la información, los sistemas de comunicación y las actividades de supervisión.
- ▶ Como parte del ambiente de control, la dirección establece la **filosofía de gestión de riesgos**, determinando el grado de riesgo que asumirá la organización. Se entiende como grado de riesgo la cantidad de riesgo que una organización esta dispuesta a aceptar para el logro de sus objetivos

Nuevo marco COSO de gestión de riesgos.

<http://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf>



Ajuste de objetivos

Dentro del contexto de misión y visión, la dirección establece objetivos estratégicos. Estos objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar los acontecimientos capaces de impedir su logro. La gestión de riesgos permite asegurar que la dirección tiene un proceso para **alinear los objetivos con la misión y visión de la organización** y que estos son compatibles con el grado de **riesgo aceptado**.

Nuevo marco COSO de gestión de riesgos.

<http://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf>



Identificación de acontecimientos

- ▶ Existe la posibilidad de ocurrencia de acontecimientos capaces de afectar a la organización, pudiendo los mismos tener impactos positivos y negativos. **Los acontecimientos que tiene un impacto potencialmente negativos representan un riesgo**, el que requiere de una evaluación y un respuesta por parte de la dirección.
- ▶ Para la identificación de los posibles acontecimientos, la dirección debe considerar tanto factores internos como externos. Los factores externos incluyen el ambiente económico y de negocios, la naturaleza, y los factores políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos tienen en cuenta aspectos tales como las opciones de gestión, el personal y los procesos.

Nuevo marco COSO de gestión de riesgos.
<http://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf>



Respuesta a riesgo

Para cada riesgo significativo la dirección se ve obligada a generar potenciales respuestas. Habiendo generado una respuesta al riesgo, la dirección debe calibrar el nuevo riesgo sobre la base residual.

Nuevo marco COSO de gestión de riesgos.
<http://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf>



Actividades de control

Las actividades de control son las **políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que la respuesta a los riesgos sea correctamente efectuada**. Las actividades de control ocurren en todos los niveles y funciones de la organización.

Nuevo marco COSO de gestión de riesgos.
<http://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf>



Información y comunicación

La información, tanto interna como externa, debe ser identificada, captada y **comunicada en tiempo** y forma para poder así evaluar los riesgos y establecer la respuesta a los mismos.

Nuevo marco COSO de gestión de riesgos.
<http://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf>



Supervisión

La gestión de riesgos debe ser **supervisada** y tal supervisión puede hacerse en tiempo real o a posteriori, siendo la primera la forma más eficaz.

Nuevo marco COSO de gestión de riesgos.

<http://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf>



10 razones para optimizar la gestión de riesgos y convertir los retos actuales en oportunidades de crecimiento:

- ▶ Identificar antes y con precisión **movimientos adversos con impacto potencial** en la entidad.
- ▶ Desarrollar **sistemas de control interno** que permitan implementar la función de riesgos como un proceso continuo en el que toda la organización participe.
- ▶ Prevención del fraude y control de blanqueo de capitales
- ▶ Análisis fundamental para conocer los riesgos y conocer los clientes
- ▶ Identificar ejes de **creación y destrucción** de valor.

<http://www.sas.com/offices/europe/spain/prodsol/spotlights/riesgosas09.html>



10 razones para optimizar la gestión de riesgos y convertir los retos actuales en oportunidades de crecimiento:

- ▶ **Innovar en la gestión de riesgos más allá de los requerimientos regulatorios.**
- ▶ Atraer nuevos segmentos, retener clientes más rentables.
- ▶ Desarrollar un **marco cuantitativo** de análisis de riesgos integrado, flexible y gobernable.
- ▶ Monitorizar en todo momento y de manera clara la **exposición de la entidad.**
- ▶ **Capacitación de los recursos/ Capital Humano.**

<http://www.sas.com/offices/europe/spain/prodsol/spotlights/riesgosas09.html>



Nuevo enfoque de evaluación de gestión de riesgos

| Esquema anterior | Enfoque nuevo |
|--|---|
| La evaluación de riesgo es histórica y se desempeña eventualmente | La evaluación de riesgo es continua y recurrente |
| La evaluación de riesgo detecta y reacciona | La evaluación del riesgo anticipa y previene |
| La evaluación de riesgos se enfoca en las transacciones financieras y los controles internos | La evaluación del riesgo se enfoca en la identificación, medición y control de riesgos, velando que la organización logre sus objetivos con el mejor impacto del riesgo posible |
| Cada función es independiente. Pocas funciones tratan de la evaluación de riesgo | La evaluación del riesgo está integrada en todas las operaciones y líneas de negocios |
| No hay una política de evaluación del riesgo | La política de evaluación de riesgos es formal y claramente entendida |

Herramientas con las que debe contar una organización para gestionar sus riesgos

- ▶ Definir el nivel de **pérdida esperada aceptable** y la metodología de medición.
- ▶ Diseñar mecanismos de cobertura a los riesgos financieros, operativos estratégicos con **una visión integral y comprensiva del negocio**.
- ▶ Relacionar el **área de máxima de exposición al riesgo** con el capital que se desea arriesgar en forma global y por unidad estratégica de negocio.
- ▶ Definir y estimar **medidas de desempeño** ajustada por riesgo

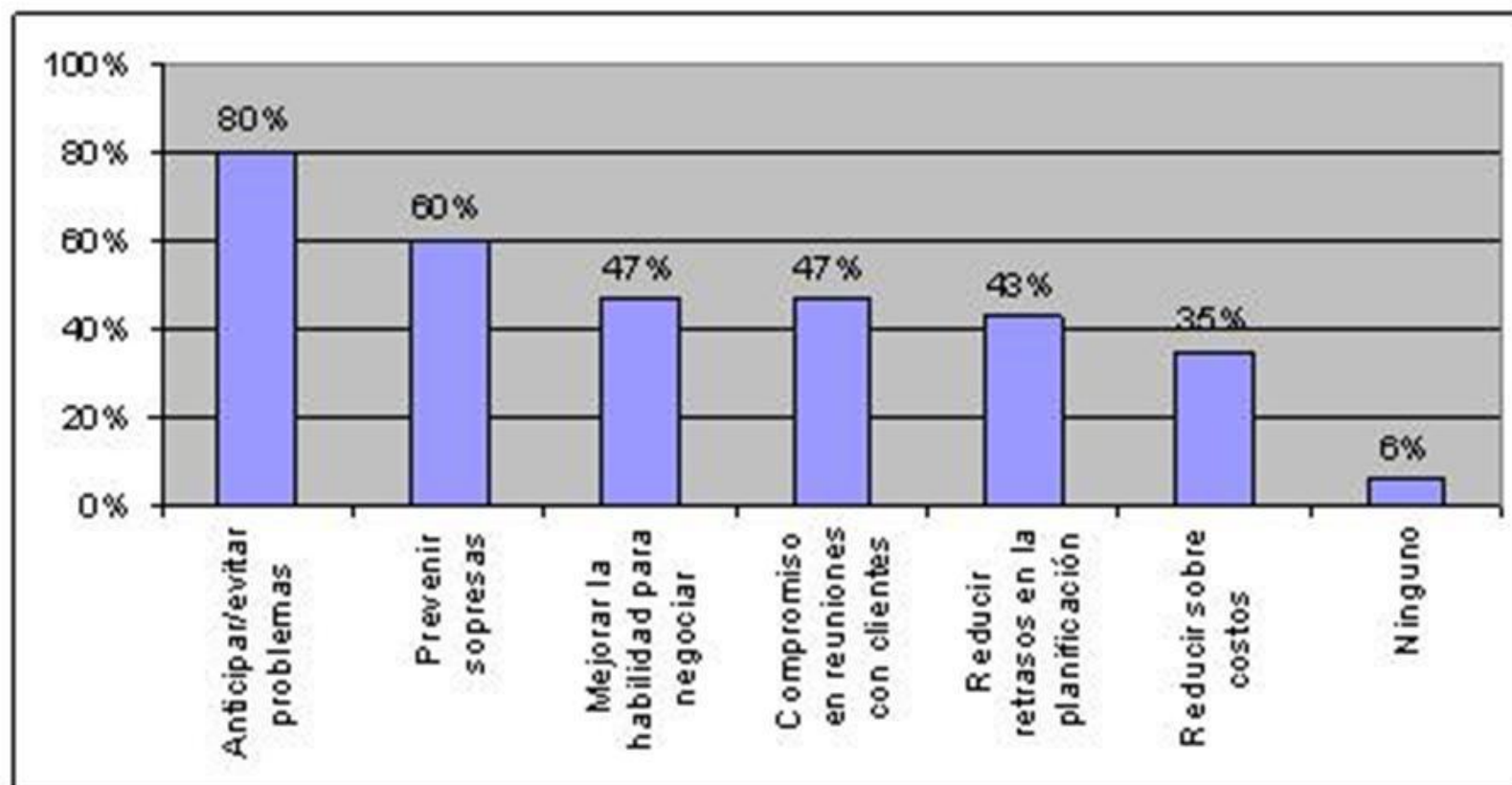


Herramientas con las que debe contar una organización para gestionar sus riesgos

- ▶ **Definir criterios** a partir de los cuales se admitirán riesgos; dichos criterios dependerán de sus estrategias, plan de negocios y resultados esperados.
- ▶ Definir a través de un **mapa de riesgo**, áreas de exposición a los riesgos inherentes a sus actividades, en consecuencia establecer el riesgo máximo aceptable así como el área no aceptable.
- ▶ **Monitoreo y medición** de todas las categorías de riesgo que pueden impactar el valor de la entidad en forma global, por unidad de negocios, por productos y por procesos.



Beneficios de la gestión de riesgos



*Kulik, Peter and Catherine Weber, "Software Risk Management Practices – 2001," KLCI Research Group (August 2001).

"El construir una cultura de prevención no es fácil. Si bien los costos de la prevención deben pagarse en el presente, sus beneficios se hallan en el futuro distante. Además los beneficios no son tangibles; son los desastres que no ocurrieron."

Kofi Annan

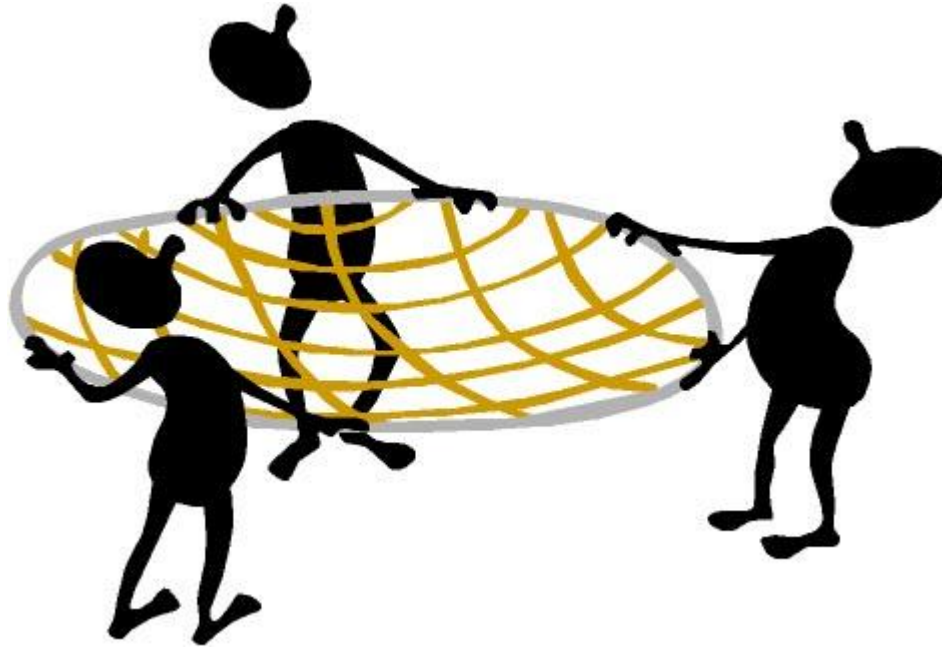
Ex-secretario General de las Naciones Unidas



“Cuando alguien desea algo debe saber que corre riesgos y por eso la vida vale la pena.”

Paulo Coelho





Gracias

vfbetancourtu@gmail.com

