

Boletín Asesoría Gerencial*

2008 - Número 5

Gestión Integral de Riesgo (GIR):
Alternativas de organización

Antecedentes	Necesidad de organizar la GIR	Alternativas organizativas de la GIR	Roles y responsabilidades de las unidades en la GIR	Conclusión	Créditos
--------------	-------------------------------	--------------------------------------	---	------------	----------



ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 



Antecedentes

Toda institución es afectada en su gestión por la incertidumbre, y el principal reto para la gerencia es determinar cuanta incertidumbre acepta para equilibrar uno de sus objetivos estratégicos: generar valor patrimonial. La incertidumbre presenta riesgos y oportunidades y es un gran potencial para erosionar o aumentar valor para los grupos de interés.

La gerencia moderna, que actúa bajo escenarios de incertidumbre, maximiza valor cuando equilibra los objetivos estratégicos mediante un balance óptimo entre crecimiento, retorno de inversión, riesgo, oportunidades, eficacia y eficiencia. Una meta importante que debe lograr la Gerencia es detectar los potenciales eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y sus riesgos asociados dentro del apetito de riesgo, de forma tal, que pueda diseñar respuestas que logren una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Uno de los factores clave de éxito que debe cumplir la Gerencia se refiere a la organización funcional que soporta la Gestión Integral de Riesgos (GIR). Se entiende en la práctica que la GIR es “efectuado por personal de todos los niveles en la institución”, sin embargo, las experiencias nos aconsejan la necesidad de la creación de una unidad rectora. Este será el tema principal que abordaremos en este boletín, el cual incluye las siguientes secciones: necesidad de organizar la GIR, alternativas de organización de la GIR y conclusiones.

Necesidad de organizar la GIR

La experiencia de nuestra Firma en múltiples proyectos relacionados con el diseño e implantación de la GIR, nos provee de un conocimiento amplio de la evolución de las Unidades Organizativas relacionadas con la Gestión de Riesgos. Teniendo como base la referida experiencia podemos describir una serie de situaciones generales encontradas, en el comienzo de la evolución de las instituciones, relativas a los diagnósticos efectuados en los diseños de la GIR.

A continuación señalamos alguna de estas situaciones:

- Atomización de la función de Gestión de Riesgo

En el enfoque tradicional de Gestión de Riesgo era común encontrar funciones dispersas de dicha gestión. Por ejemplo la Unidad de Tesorería gestionaba los riesgos con enfoques y métodos diferentes a otras áreas de la institución.





Antecedentes

Necesidad de
organizar la GIR

Alternativas
organizativas de la GIR

Roles y responsabilidades
de las unidades en la GIR

Conclusión

Créditos

Necesidad de organizar la GIR (continuación)

- Estructuras organizativas con problemas de independencia

El líder de la Unidad de Riesgo, cuando existía, reportaba a la Gerencia General generando posibles conflictos de intereses y potenciales riesgos éticos

- Falta del Comité de Riesgo

Carencia de un grupo colegiado, delegado por Junta Directiva, para garantizar la gestión estratégica de los riesgos. Generalmente este Comité se confundía con el Comité de Auditoría.

- Funciones de Riesgo integradas en Gestión de Negocios

En la Gestión de Negocios era común encontrar funciones de Gestión de Riesgo cuya naturaleza es de control. Se generaban conflictos de interés como por ejemplo la función “seguimiento de cartera de crédito” se ubicaba como función en la gestión de negocios, sin diseño de controles de compensación para este problema.

- Carencia de Gestión de Riesgo Operacional

Auditora Interna, por tradición, detectaba cierta categoría de Riesgo Operacional utilizando un enfoque metodológico con base al Control Interno e infiriendo hacia los riesgos. Generalmente, no se incluía la fase metodológica de identificación de los riesgos y su ponderación semi-cuantitativa y cuantitativa.

- Visión limitada de los riesgos

Ninguna Unidad en las instituciones tenía como misión la creación de una cartera de riesgos de diferente naturaleza, con el fin de visualizarlos integralmente y gerencial las respuestas de una forma eficiente y eficaz

- Poca Cultura de riesgo y control

En las mediciones de la cultura de riesgo y control efectuadas en instituciones, con herramientas basadas en COSO II, era frecuente encontrar indicadores por debajo del promedio estándar del sector donde operan dichas instituciones. Se entendía el riesgo y el control como la tradicional “alcabala”, y con falta de relación con los objetivos estratégicos. En general, no existía una cultura de riesgo y control positiva.

Tomando como base el diagnóstico general descrito anteriormente, el paso siguiente es diseñar un marco general para la Gestión Integral de Riesgo. Este marco debería contemplar aspectos como:

- La estrategia de gestión de riesgo puede variar de acuerdo a: el nivel de centralización de la Unidad de Riesgo y el nivel necesario de interrelación con las unidades de negocios y de control.
- Cambios o nuevas políticas y procedimientos de riesgo.
- La nueva estructura organizativa de la Unidad de Riesgo, ejemplo: la posición del encargado de la Unidad de Riesgos y los nuevos roles y responsabilidades.
- Los sistemas de información de riesgos que son requeridos.
- Mejoramiento de sistemas y tecnología para la interrelación con otras bases de datos.
- Adiestramiento y gerencia del cambio requerido.
- Métodos de cuantificación de riesgo



Alternativas organizativas de la GIR

El siguiente paso es identificar y preparar las alternativas para la Unidad de Riesgo. Estas alternativas deben incluir, por ejemplo lo siguiente:

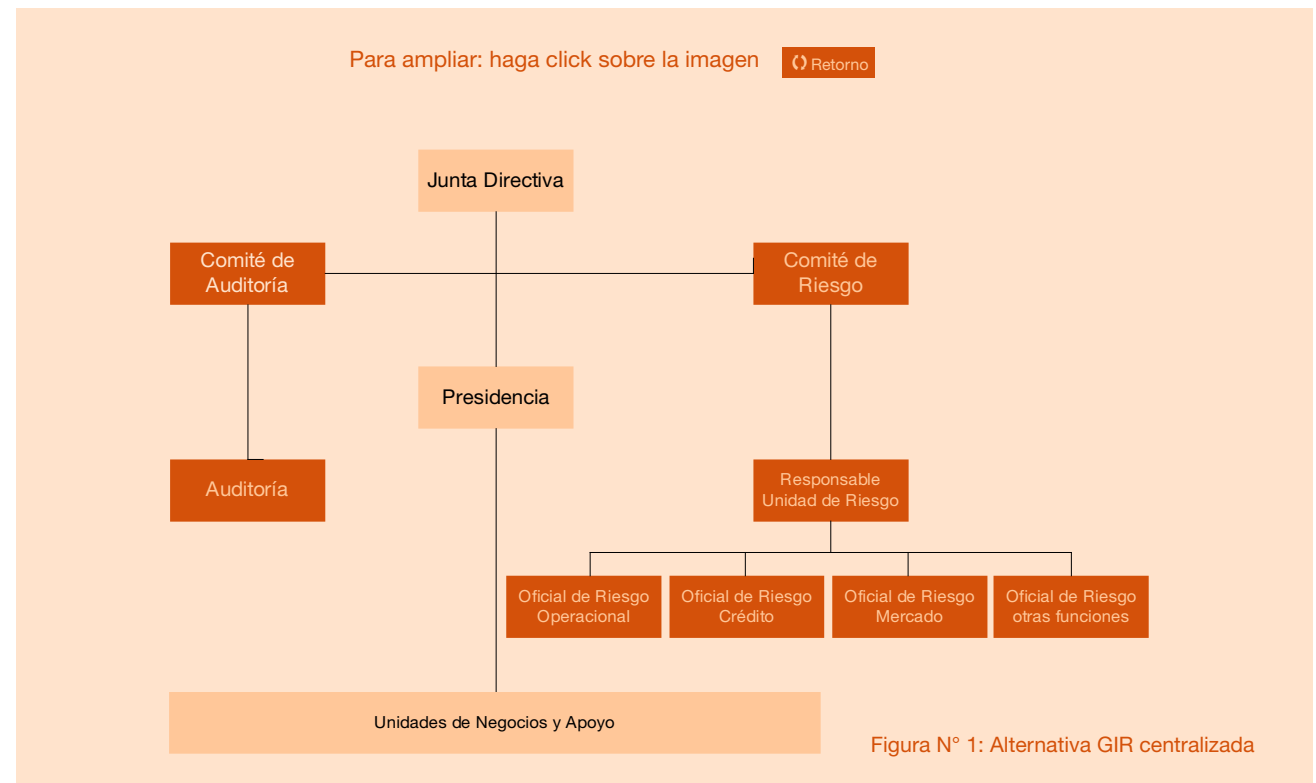
- Creación del rol de la Gerencia de la Unidad.
- Creación de Comité de Riesgo para las estrategias de gestión de los riesgos en toda la institución.
- Creación del rol de los Oficiales de Riesgo reportando a la Gerencia.
- Creación del rol de los Oficiales de Riesgo reportando a los Gerentes de Negocios.
- La estructura interna debe incluir niveles de reporte y líneas de reporte.
- Deben establecerse las líneas de reporte hacia otras unidades de la institución.

Las Figuras N° 1 y N° 2 muestran dos ejemplos de estructura organizativa de la Unidad de riesgo. Unidad de riesgo centralizada y descentralizada.

En relación a la Unidad GIR centralizada, Figura N° 1, existe un responsable de la Unidad de riesgo, el cual reporta al Comité de Riesgo.

Existen Oficiales de Riesgo reportando al responsable de riesgo. Todas las funciones de riesgo pertenecen a la GIR. Las políticas, metodologías y procesos de riesgo están

centralizados. Se delega la identificación de los riesgos en las Unidades de Negocios y la evaluación de control interno en Auditora Interna.



		Gestión Integral de Riesgo (GIR): Alternativas de organización				> Inicio	> Imprimir	> Salir
Antecedentes	Necesidad de organizar la GIR	Alternativas organizativas de la GIR	Roles y responsabilidades de las unidades en la GIR	Conclusión	Créditos			

Alternativas organizativas de la GIR (continuación)

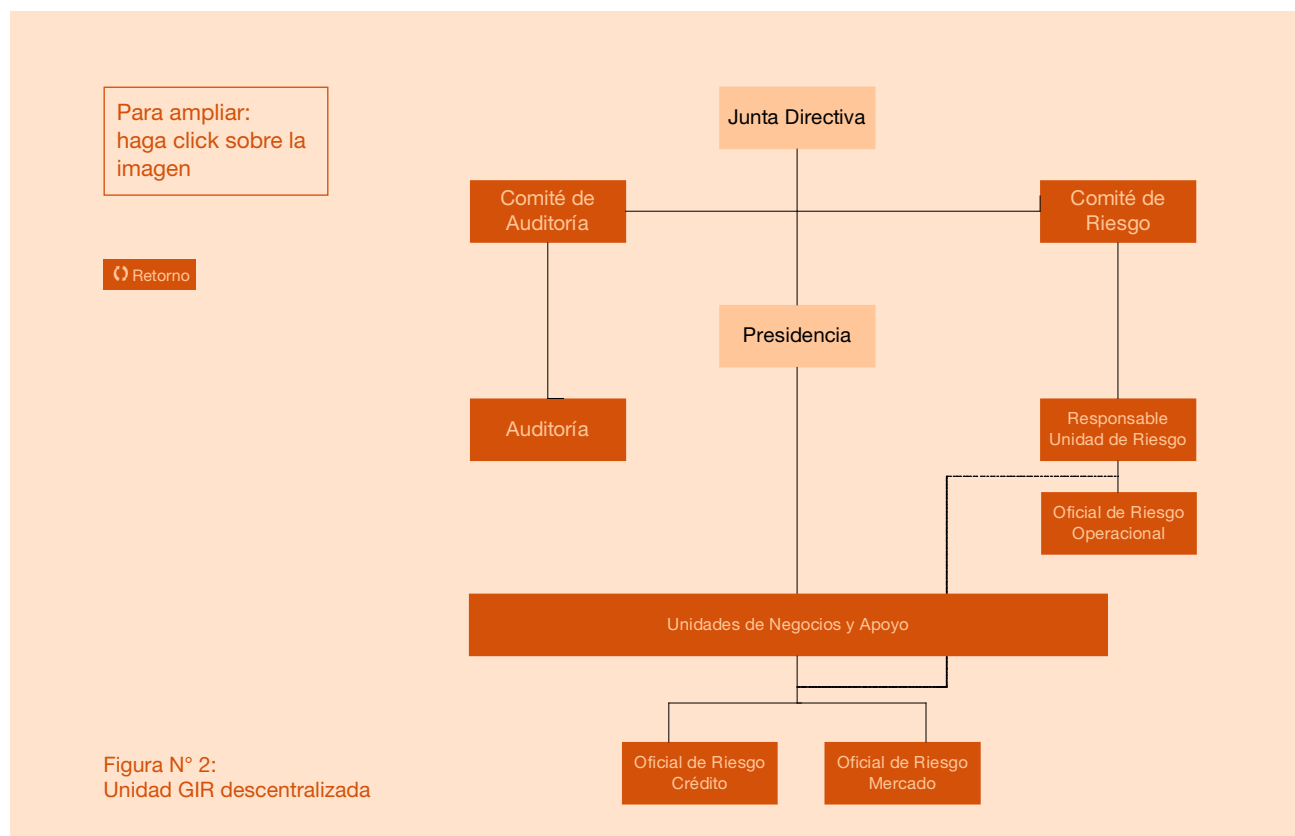
Existe un rol de Oficial de Riesgo en las unidades de negocio y apoyo, reportando a los gerentes funcionales de esas áreas.

En la Unidad GIR descentralizada, Figura N° 2, existe un responsable de la Unidad de Riesgos, el cual reporta al Comité de Riesgo. Se descentralizan ciertas funciones de riesgo en las unidades de negocio, pero se establecen controles de seguimiento. Se incrementan las funciones de los delegados de riesgo. Se descentraliza en las unidades de negocio la identificación y ponderación de los riesgos. Auditoría Interna evalúa control interno con base a riesgo.

El análisis comparativo de las alternativas puede incluir lo siguiente:

- Una clara integración con las metas de negocios.
- Costos de implementación y de mantenimiento.
- Beneficios cuantificables.
- Definición de roles y responsabilidades.
- Posibles barreras para alcanzar las metas.
- Premisas y aceptaciones.

- Tiempos de implementación.
- Riesgos asociados.
- Requerimientos para la gerencia del cambio.





Antecedentes

Necesidad de
organizar la GIR

Alternativas
organizativas de la GIR

Roles y responsabilidades
de las unidades en la GIR

Conclusión

Créditos

Roles y responsabilidades de las unidades en la GIR

Es necesario definir los roles y responsabilidades para soportar la GIR en toda la institución. Los roles y responsabilidades deben alinearse con las políticas de RRHH. A continuación ejemplos de roles y responsabilidades.

Comité de Riesgo

- Aprobar y recomendar límites de exposiciones al riesgo dentro de las políticas globales del proceso de gestión integral de riesgo aprobadas por la Junta Directiva.
- Fijar límites y facultades para la toma de riesgos bajo las directrices emanadas de la Junta Directiva.
- Velar que el perfil de riesgo de la organización esté acorde con los lineamientos establecidos por la Junta Directiva.
- Supervisar el desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la Unidad de Riesgo Integral, las herramientas de gestión del riesgo y cualquier otro aspecto relevante relacionado con la gestión de riesgo.
- Establecer políticas de riesgo para la organización, de acuerdo con los lineamientos fijados por la Junta Directiva.

Unidad de Riesgo Integral

- Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y de los niveles de aprobación delegados para operaciones que involucren la toma de riesgos.
- Analizar y hacer seguimiento del perfil de riesgo y de los indicadores de riesgo en las unidades de la organización.
- Diseñar, desarrollar, proponer modificaciones y mantener actualizadas las políticas para la gestión integral de riesgo.
- Informar periódicamente al Comité de Riesgo acerca del cumplimiento de metas y objetivos en relación con la gestión integral del riesgo.
- Someter a consideración del Comité de Riesgo, los resultados obtenidos en la cuantificación de las exposiciones al riesgo y las recomendaciones para su adecuada administración.
- Apoyar al Comité de Riesgo en el diseño de las estrategias de gestión del riesgo integral.
- Revisar los planes de implantación de las estrategias de gestión de los riesgos.

- Revisar periódicamente las exposiciones con los principales clientes, sectores económicos de actividad, áreas geográficas y tipos de riesgo.
- Velar, supervisar y controlar el cumplimiento y aplicación de políticas, límites y metodologías para la gestión de los riesgos de mercado y operacional.

Comité de Auditoría

- Asegurar que el plan de trabajo de auditora interna, incluya revisiones de los procesos o áreas prioritarias identificadas mediante la aplicación de las metodologías de gestión de riesgos operacionales.
 - Supervisar la efectividad del marco de gestión de riesgo operacional y el cumplimiento con los requerimientos de gobierno corporativo.
- ### Auditora Interna

- Incluir en el plan de auditora interna la revisión de las áreas o procesos prioritarios según las evaluaciones de riesgo operacional.



Antecedentes

Necesidad de
organizar la GIR

Alternativas
organizativas de la GIR

Roles y responsabilidades
de las unidades en la GIR

Conclusión

Créditos

Roles y responsabilidades de las unidades en la GIR (continuación)

- Elaborar o adaptar los programas para incluir dentro de la revisión los aspectos relacionados a la gestión de riesgo operacional.
- Revisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de gestión de riesgo operacional por parte de las unidades de negocio y apoyo.
- Revisar los procesos de administración de riesgo operacional – tanto su diseño como funciones.
- Realizar pruebas de efectividad de los controles asociados a los riesgos operacionales identificados por las unidades de negocio y apoyo.
- Proveer opinión independiente a la Junta Directiva, sobre la efectividad de la gestión de riesgo y funcionamiento del sistema de control interno.
- Establecer programas de seguimiento para la determinación del cumplimiento de los planes de acción por parte de las áreas auditadas.
- Presentar como mínimo, semestralmente, un informe a la Junta Directiva, el cual debe contener las revisiones y observaciones

derivadas de las revisiones llevadas a cabo en las unidades de negocios y apoyo en el ámbito de la gestión de riesgo.

- Supervisar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la gestión del riesgo integral.
- Revisar el marco general de la gestión del riesgo integral.

Unidades de Negocio y Apoyo

- Coordinar y realizar seguimientos periódicos al esquema de control del riesgo operacional.
- Participar activamente en la identificación y la evaluación del riesgo operacional en su área.
- Realizar seguimiento de los indicadores de riesgos.
- Seguir y reportar los incidentes y pérdidas por materialización de los riesgos a la Unidad de Riesgo Integral.
- Participar en la definición e implantación de las acciones correctivas de los riesgos.

- Designar responsables o delegados de riesgo operacional en cada unidad.
- Implementar las acciones mitigantes definidas para cada uno de los riesgos operacionales identificados, de acuerdo a las prioridades establecidas.
- Conducir la evaluación regular del cumplimiento de las políticas de la organización, los procedimientos y las prácticas relacionados con los riesgos.
- Asegurar la eficacia del control interno en relación con el manejo de los riesgos de su unidad.

Delegados de riesgo en las unidades de negocio y apoyo

- Apoyar a la Unidad de Riesgo Integral en la identificación, análisis, valoración, mitigación, comunicación y monitoreo de los riesgos de su unidad.
- Conducir, directa o indirectamente, la evaluación regular e independiente del cumplimiento de las políticas, los procedimientos y las metodologías relacionadas con los riesgos operacionales.



Antecedentes

Necesidad de
organizar la GIR

Alternativas
organizativas de la GIR

Roles y responsabilidades
de las unidades en la GIR

Conclusión

Créditos

Roles y responsabilidades de las unidades en la GIR *(continuación)*

- Determinar la eficacia del control interno en relación con el manejo de los riesgos operacionales de su unidad.
- Comunicar de forma proactiva y oportuna a cada uno de sus gerentes y a la Unidad de Riesgo Integral, el manejo oportuno y eficaz de los incidentes y vulnerabilidades de riesgo operacional, así como la necesidad de desarrollar y/o utilizar técnicas óptimas en el control de los riesgos operacionales.
- Colaborar y ser enlace con la Unidad de Riesgo Integral en los procedimientos de recopilación de pérdidas históricas operacionales correspondientes a su unidad.
- Colaborar en la revisión de los planes de acción para gestionar los riesgos operacionales de su unidad funcional.
- Elaborar propuestas de acciones para mitigar los riesgos identificados.
- Definir y proponer indicadores de riesgo operacional, así como la fijación de los límites de tolerancia.
- Monitorear la implantación de los planes de acción e indicadores de riesgo operacional.

Conclusión

El diseño de estructuras organizativas de la GIR en instituciones es muy flexible y no responde a esquemas preestablecidos. Sin embargo, existen criterios determinados por las mejores prácticas y las experiencias exitosas que deben tenerse en cuenta para enfrentar un proyecto de esta naturaleza.

Un ejemplo de una experiencia exitosa se refiere a la importancia de crear una cultura positiva de riesgo y control (CRC) en paralelo con la organización de la GIR. La creación de la CRC establece las bases para transformar los estilos de gerencia bajo escenarios de incertidumbre.



Antecedentes

Necesidad de
organizar la GIR

Alternativas
organizativas de la GIR

Roles y responsabilidades
de las unidades en la GIR

Conclusión

Créditos

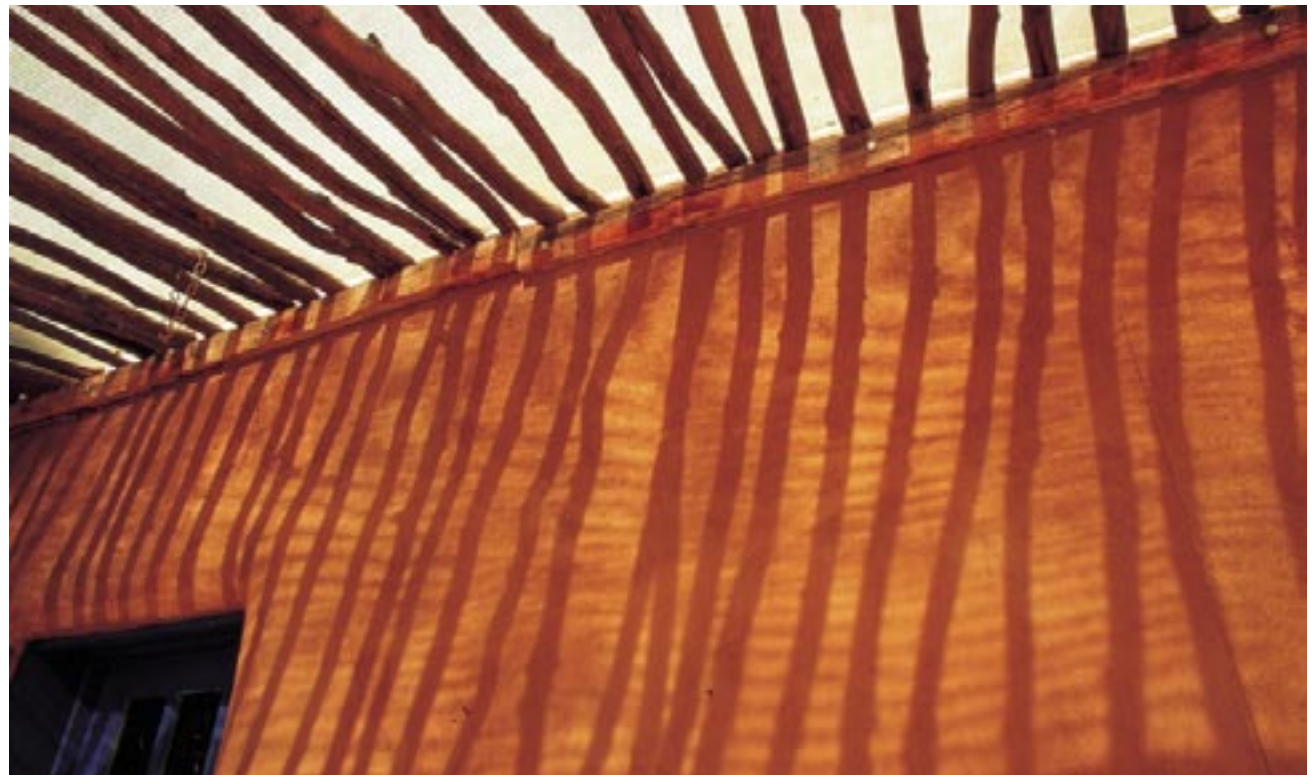
Boletín Asesoría Gerencial

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono master: (58-212) 700 6666

Si está interesado en recibir en su correo electrónico este Boletín, por favor envíenos su dirección de e-mail a:
advisory.venezuela@ve.pwc.com



© 2008. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3