

- 
- GESTION DE
RIESGOS EN
ENTIDADES
FINANCIERAS
- GERENCIA
DE RIESGOS -

Ambiente de negocios de la banca y cambios en sus operaciones.

- **Creciente competencia y riesgo, y cambio más acelerado**

- Globalización
- Consolidación
- Nuevos productos/ nuevos riesgos
- Rápido cambio tecnológico
- Cambios en regulaciones
- Reducción de costos de operación
- Mejores niveles de servicio



Administración de Riesgos de Negocio - Un enfoque integral

- Por lo tanto, para responder a estos cambios, la administración en su conjunto, debe evaluar la forma en que cada unidad operativa maneja los riesgos del negocio



Esto implica retos en cuanto a control interno del banco

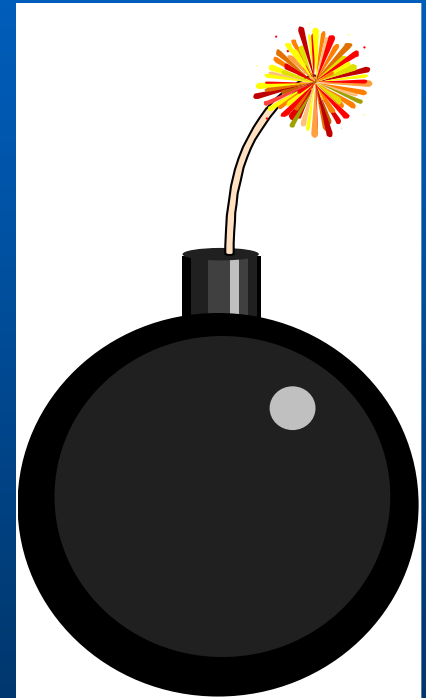
- El reto de administrar el riesgo de operación del banco recae:
 - A nivel corporativo - En el Consejo de Administración
 - A nivel operativo - En el responsable de cada operación
- El reto de revisar, evaluar y asesorar en el fortalecimiento del control interno que mitiga dicho riesgo recae en auditoría interna



Definición de Riesgo de Negocios

Riesgo es...

- “La amenaza de que un evento o acción afecte adversamente la habilidad de una organización de lograr sus objetivos de negocio y ejecutar sus estrategias exitosamente”



Enfoque Global de Riesgos

Este nuevo enfoque aporta fundamentalmente :

- **SISTEMATIZACIÓN**

Implica rigor en la toma de riesgos, en su control y en la evaluación de los resultados, sin pérdida de oportunidades de negocio.

- **OBJETIVIDAD**

Se logra al reducir la arbitrariedad en la estimación de los riesgos, como consecuencia de las nuevas metodologías de medición.

- **HOMOGENEIDAD**

Es deseable tanto a la hora de evaluar gestores y negocios, como en la toma de decisiones de negocio.



La Gestión de Riesgos

Estructura organizativa

ESTRUCTURA ESTRATÉGICA :

Compuesta por el consejo y los comités de dirección, que tienen como función genérica la definición y aprobación de la estrategia y las políticas de gestión de riesgos de la entidad, así como asegurar la existencia de los recursos necesarios para la correcta implantación de las mismas.

ESTRUCTURA OPERATIVA :

Compuesta por el resto de departamentos de la entidad, los cuales deben ejecutar la estrategia e implantar las políticas de gestión de riesgos en el desarrollo de las funciones que cada uno tenga asignadas dentro de la organización.



La Gestión de Riesgos

Estructura organizativa

**Las dos estructuras anteriores, deben poseer un
FLUJO DE INFORMACIÓN BIDIRECCIONAL**

ESTRUCTURA ESTRATÉGICA :

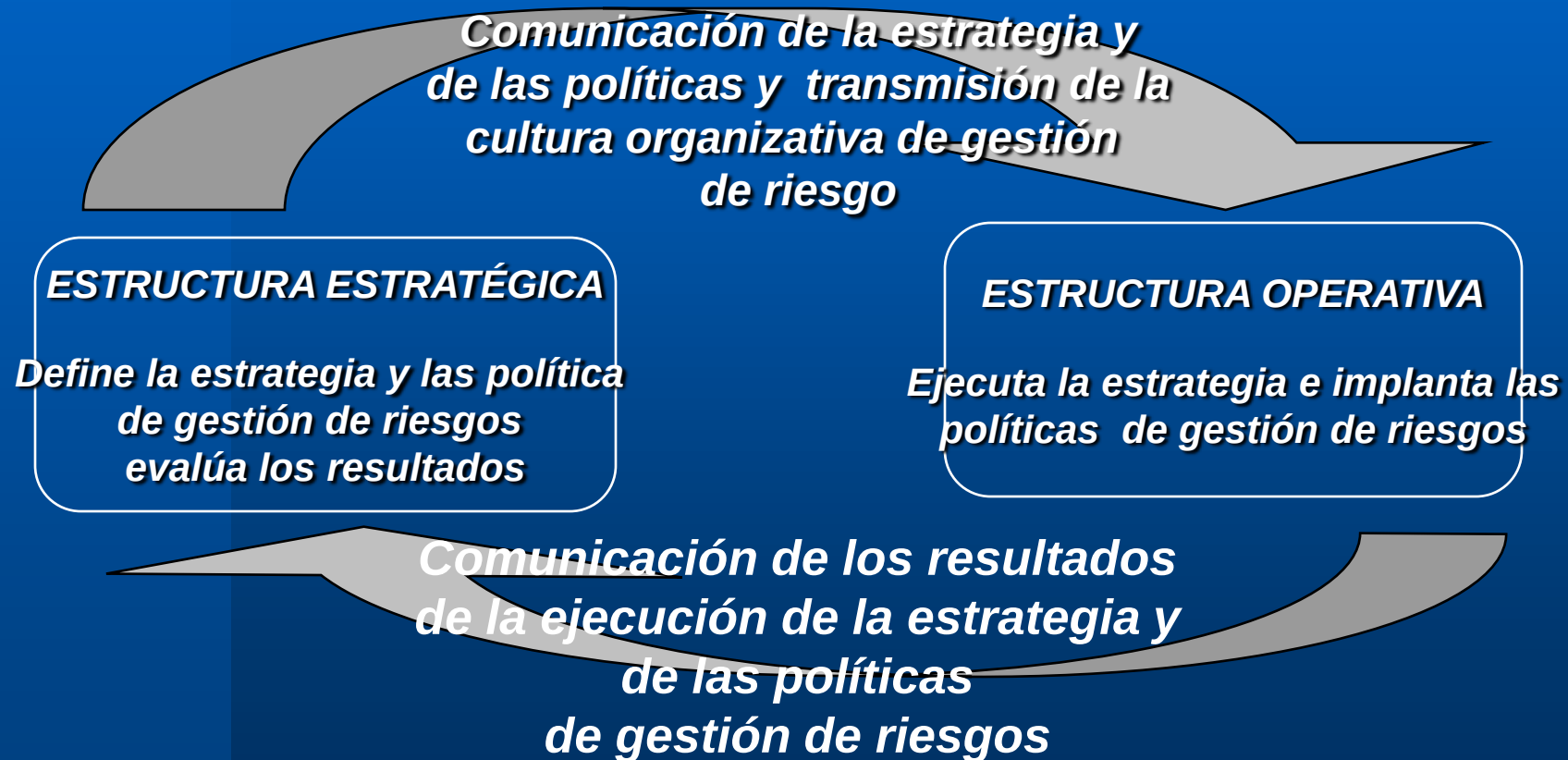
Debe comunicar al resto de la organización, de forma clara y explícita, la estrategia y las políticas que han definido; igualmente debe crear y transmitir una cultura corporativa de gestión de riesgos, que ayude a concienciar y convencer a todos los departamentos de la entidad sobre la conveniencia de dicho estilo de gestión.

ESTRUCTURA OPERATIVA :

Debe informar a la alta dirección de la entidad sobre todos los aspectos relevantes en relación a la ejecución de la estrategia de gestión de riesgos y la implantación de las políticas.



Flujos de Información entre la estructura Estratégica y la estructura Operativa

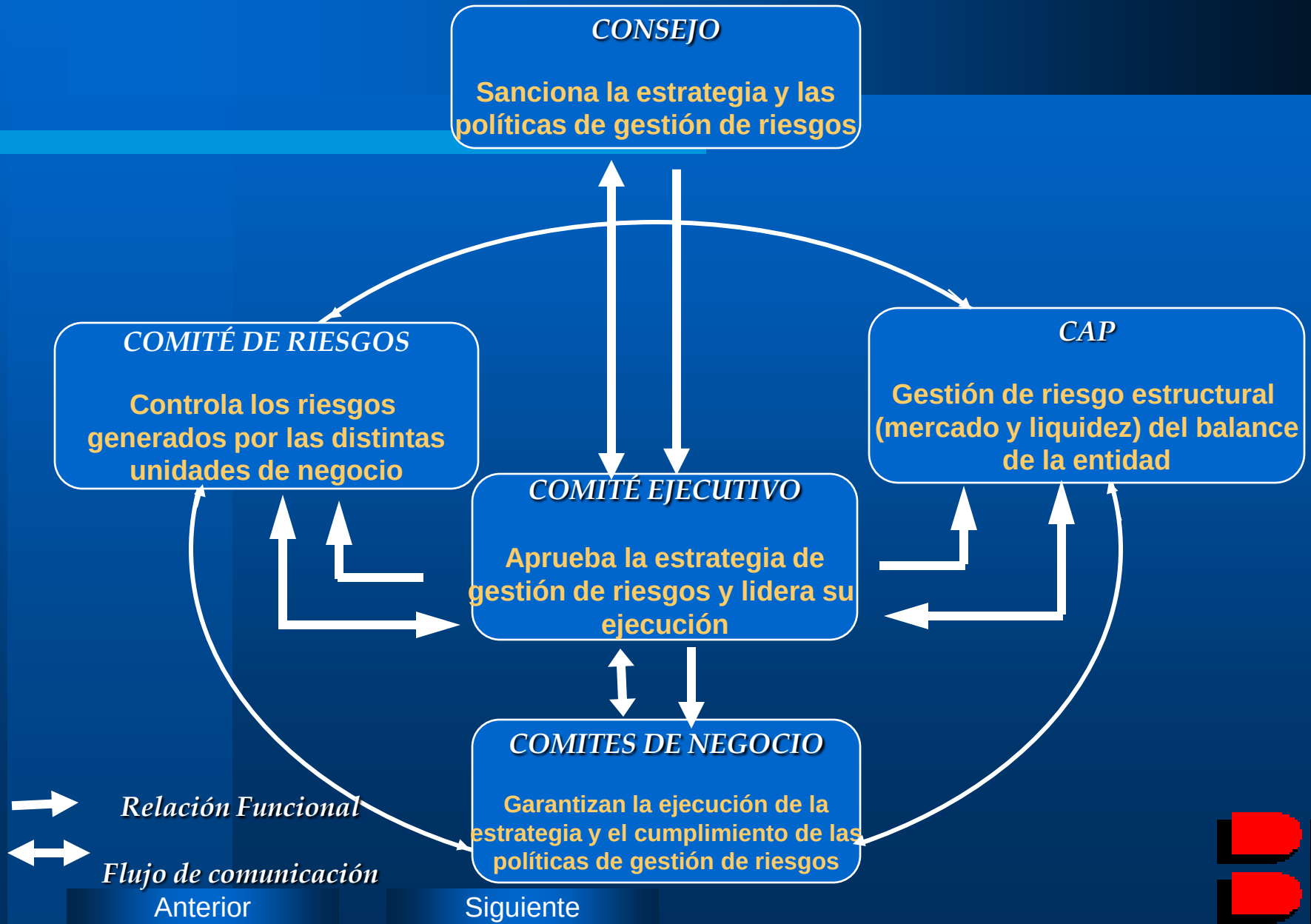


Composición de la Estructura Estratégica

- **CONSEJO**
- **COMITÉ EJECUTIVO**
- **COMITÉ DE ACTIVOS Y PASIVOS (CAP)**
- **COMITÉ DE RIESGOS**
- **COMITES DE NEGOCIOS**



Composición de la estructura estratégica

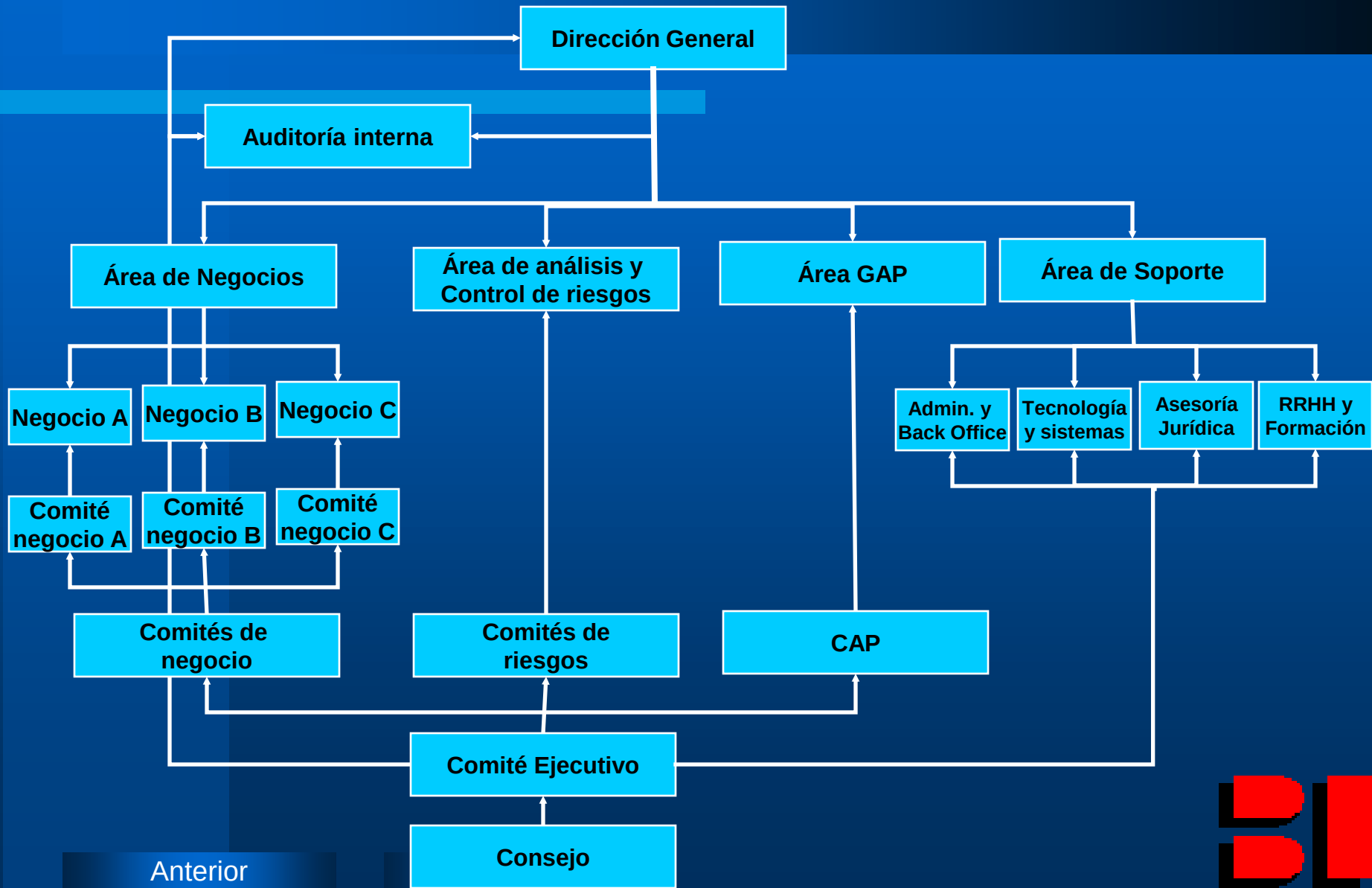


Composición de la Estructura Operativa

- AREA DE ANALISIS Y CONTROL DE RIESGOS
- AREA DE GESTION DE ACTIVOS Y PASIVOS (GAP)
- AREAS DE NEGOCIO
- AREAS DE SOPORTE y ASESORIA:
 - Area de Administración y área de operaciones (back Office)
 - Area de tecnología y sistemas
 - Area de asesoramiento jurídico-legal y fiscal
 - Area de recursos humanos y formación
 - Area de Auditoría Interna



Modelo Organizativo



Administración de Riesgos de Negocio - Un enfoque integral

EN ESTE CONTEXTO SE DEBEN HACER LAS PREGUNTAS SIGUIENTES:

- **¿El enfoque actual de la Administración está ayudando a incrementar el valor del negocio?**
- ¿Se cuenta con un enfoque sistemático y efectivo para evaluar y monitorear los riesgos?
- ¿Las evaluaciones de riesgo cubren todas las áreas del negocio?



Administración de Riesgos de Negocio - Un enfoque integral

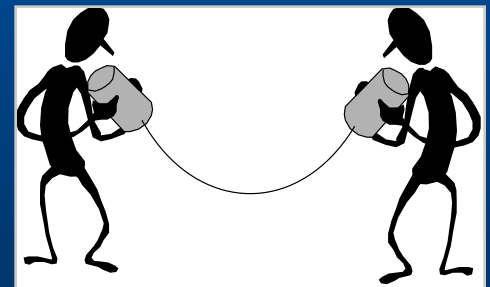
- ¿La gerencia está periódicamente evaluando los controles y riesgos y se están comunicando clara y objetivamente los resultados?
- ¿Se realizan esfuerzos aislados y desorganizados para manejar los riesgos?
- ¿Están controladas todas las posiciones de empleados de confianza que pueden crear exposiciones de alto riesgo?



Administración de Riesgos

Actividades esenciales

- Comunicación de los objetivos y estrategias
- Identificación, análisis y evaluación de los riesgos y controles
- Evitar los riesgos o reducirlos a un nivel aceptable
- Identificación de las mejoras
- Implementación de los cambios
- Monitoreo de riesgos e indicadores de desempeño



Administración de Riesgos de Negocio - Un enfoque integral



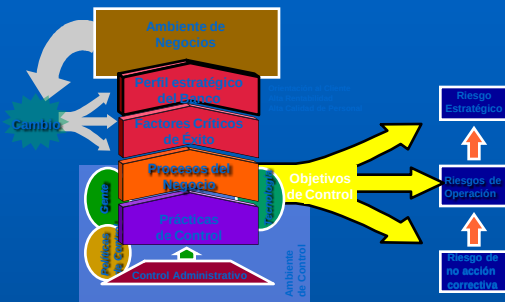
Proceso Continuo de Evaluación de Riesgos

18

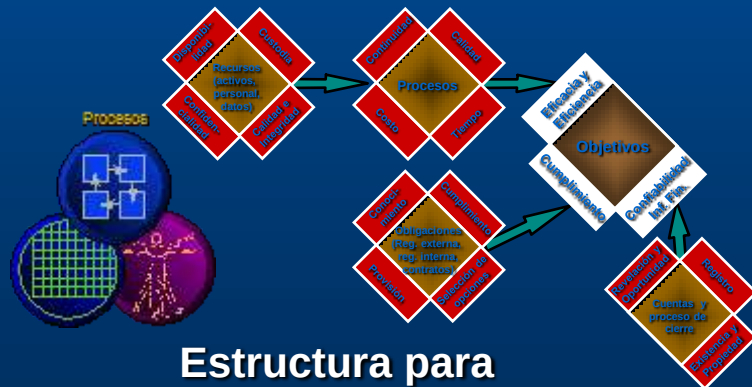


... Evaluación de la estructura de control

Visión Integral del Riesgo de Negocio



Estructura de control



Estructura para
administrar los riesgos

“Buro-
cracia”

Sobre-
Control

Optimo

Sub-
Control

“Anar-
quía”

¿Cómo conocer el riesgo y los controles en las operaciones para poder evaluarlos?



Modelos de control y objetivos de control



CoCo - Ciclo de Control



COSO - Marco Integrado de Control

Objetivos de control

- Para el banco en general y para cada uno de sus procesos de negocio deben lograrse los siguientes objetivos de control:
 - Efectividad y eficiencia de las operaciones
 - Confiabilidad de la información financiera
 - Cumplimiento con leyes, reglamentos, normas y políticas
 - Seguridad de los recursos



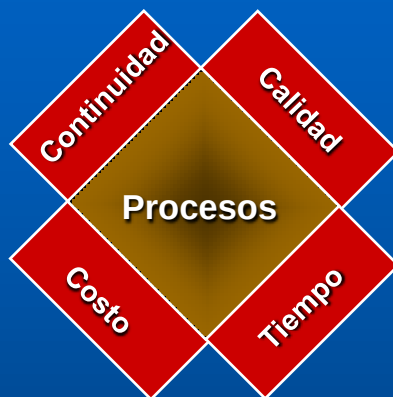
Identificación de objetivos de control



¿Qué debe salir bien?

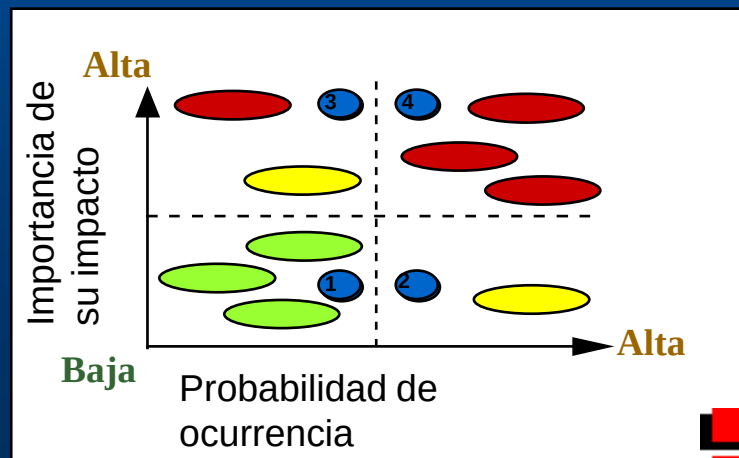


Identificación de riesgos importantes



¿Qué puede salir mal?

- Para cada cuenta, obligación, proceso, recurso - dos preguntas:
 - ¿Qué puede fallar de no lograrse el objetivo de control?
 - ¿Nos importa?



Sesiones facilitadas y auto evaluación de riesgo / control

- Juntas de trabajo facilitadas por jefe de riesgos y auditoría interna, en las que los propietarios de proceso y otros participantes en el proceso participan en:
 - Describir el flujo del proceso
 - Identificar los objetivos de control
 - Identificar los riesgos
 - Cuantificar impacto y probabilidad de ocurrencia



Evaluación de la estructura de control



Modelo de Riesgos de Negocio

27

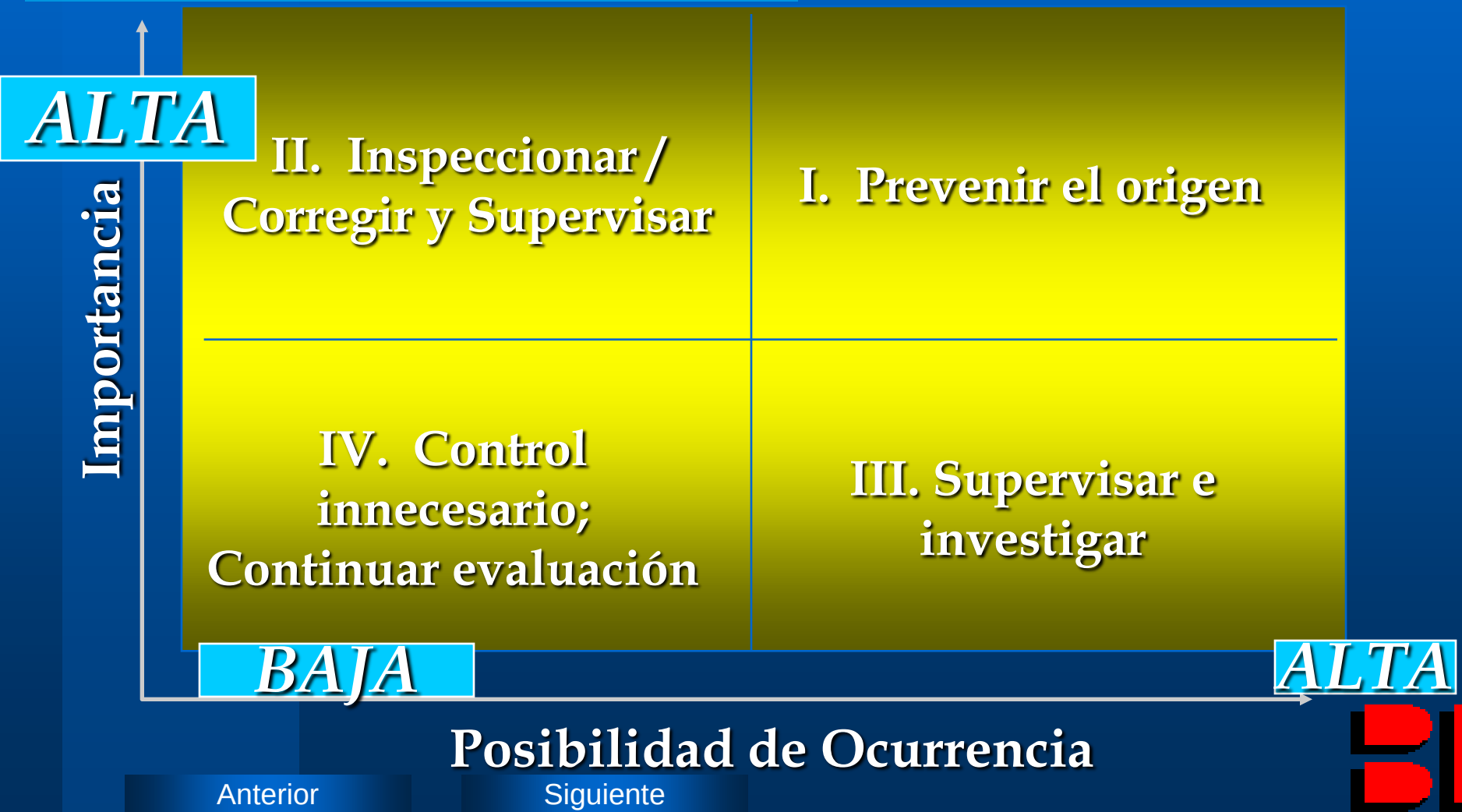


Anterior

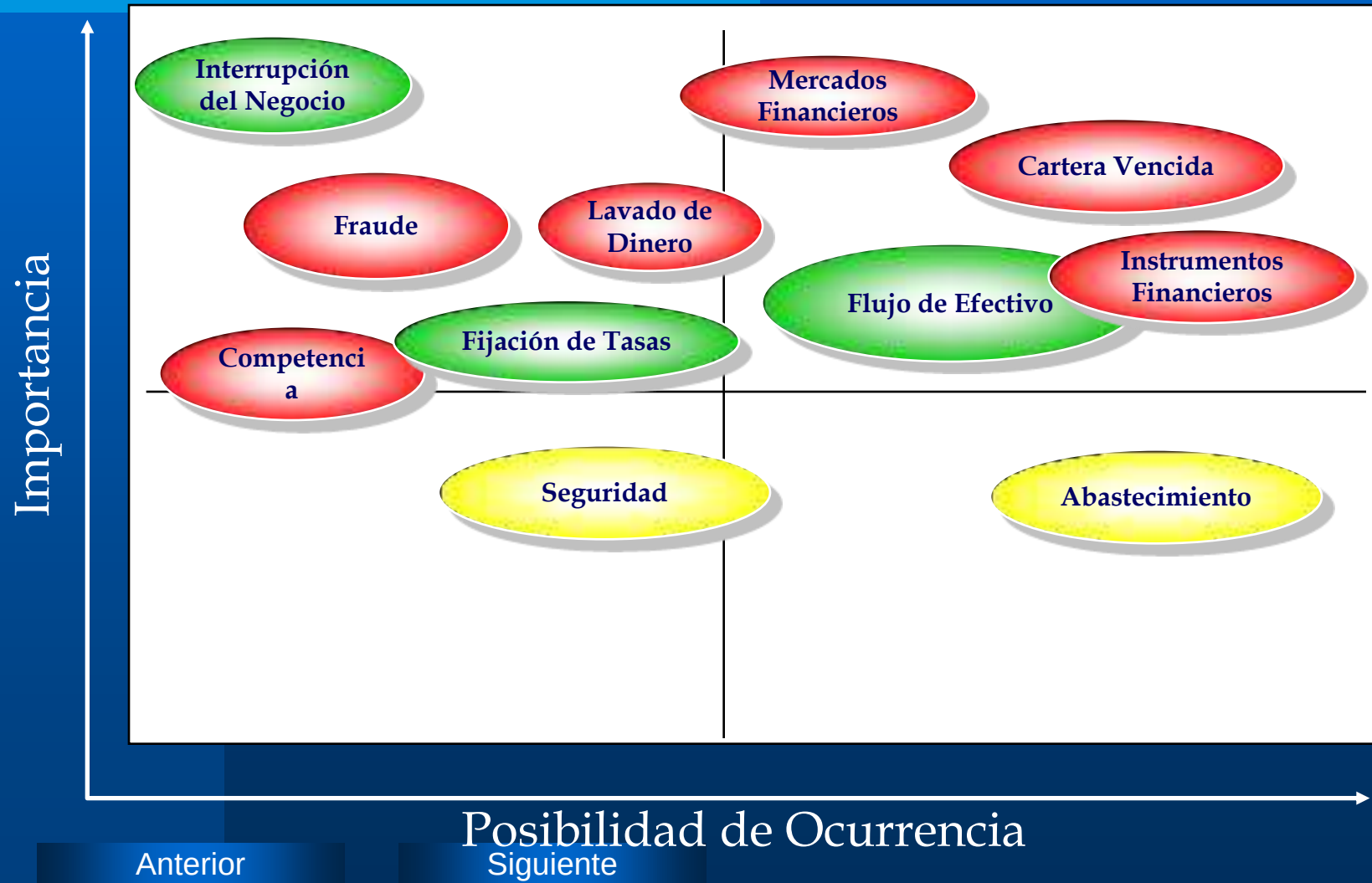
Siguiente

Evaluación de Riesgos de Negocio

28



Evaluación de Riesgos de Negocio



Identificación de Procesos Clave

Procesos operativos



Procesos de apoyo a la dirección

- 8. Desarrollo y Administración de Recursos Humanos
- 9. Manejo de la Información
- 10. Manejo de Recursos Materiales y Financieros
- 11. Cumplimiento de un Programa de Ambiente Administrativo
- 12. Manejo de las Relaciones Externas
- 13. Manejo de la Mejora y del Cambio



Auditoría de Procesos de Negocio



Análisis de Procesos

Analizar
Riesgos
y Procesos
Claves

Comunicación
de resultados

Siguientes
Pasos:
• Seguimiento
• Medición de
Calidad
• Actualización

Análisis del proceso

Seguridad del proceso

Mejora del proceso

Análisis
de
procesos

Identificar
brechas de
desempeño

Validar
controles
del
proceso

Analizar las razones
fundamentales de las
deficiencias



Análisis de Procesos

- Entendimiento de los procesos claves
- Identificación de las brechas de desempeño
- Validación de los controles del proceso
- Identificar las razones de las deficiencias



Análisis de Procesos

- Identificación de las mejoras a los procesos
- Comparación contra mejores prácticas
- Análisis de los indicadores de desempeño
- Comunicación de los resultados



Auditoría de Procesos de Negocio

● *Etapas del Proceso de Auditoría*



**MUCHAS
GRACIAS
POR SU
ATENCIÓN**

