



Experiencias en Proyectos para la Gestión de Riesgos Operativos Brechas y Oportunidades de Mejoramiento

Luis Alfonso Torres C
Director
Bogotá. Abril. 2014

Plan de Temas

- 1. Un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos**
2. Riesgo Operativo: Un Vehículo para la Optimización
3. Brechas y Principales Oportunidades de Mejoramiento
 - Eficiencia
 - Calidad de decisiones y asignación de recursos
 - Asignación de capital

El principal reto:

La labor principal de la gerencia es proyectar el negocio en condiciones de riesgo e incertidumbre.

Las demás labores como organización, producción, costeo, mercadeo, personal, la siguen.....

Se requiere un sistema de “Risk Intelligence” para:

Tomar decisiones y monitorear el desempeño

Riesgos en la Estrategia

- Criterios y medidas para seleccionar entre alternativas y asignar recursos, de acuerdo con apetito de riesgos



Riesgos en la Operación

- Gestión y seguimiento para apoyar la consecución de los retornos esperados y los objetivos de operación planeados



Es un Ejercicio de Optimización....

Sistemas

Operativo:
Complejidad de la Operación ,
Ambiente de Riesgos, Respuesta
choques externos

ALM:
Exposición , Retornos esperados,
Repuesta a choques, Manejo de las
correlación

Componentes de Optimización

- Costos
- Controles
- Seguros
- Asignación
capital

- Derivados
- Seguros
- Asignación
capital

.....Asegura que las exposiciones operacionales y financieras, se controlen y estructuren de manera que puedan ser cubiertas por el capital y la liquidez disponibles ..

Plan de Temas

1. Un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos
- 2. Riesgo Operativo: Un Vehículo para la Optimización**
3. Brechas y Principales Oportunidades de Mejoramiento en:
 - Eficiencia
 - Calidad de decisiones y asignación de recursos
 - Asignación de capital

Gestión del Riesgo Operativo



...Un Vehículo para la Optimización del Desempeño y la Asignación del Capital.....

1. Define la “manera de hacer negocios” Es el riesgo mas significativo en las organizaciones,
2. Interrelacionado con los otros riesgos y los exacerba
3. Vinculado a la optimización de los costos de operación y a la fijación del precio de los productos
4. Elemento estratégico en la asignación de capital
5. Sus pérdidas consumen capital y limitan la capacidad de inversión en nuevos proyectos

Las Tareas de la Gestión del Riesgo Operativo



Aunque existen diferencias en los negocios y en las prácticas, las tareas y la estructura de la gestión de riesgo operativo son similares

El Sistema OPRISK Permite Optimizar las Decisiones Sobre



.....



Plan de Temas

1. Un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos
2. Riesgo Operativo: Un Vehículo para la Optimización
- 3. Brechas y Principales Oportunidades de Mejoramiento**
 - Eficiencia
 - Calidad de decisiones y asignación de recursos
 - Asignación de capital

...Sin embargo en las Organizaciones Existen Brechas de:



1. COHERENCIA:

- Definiciones diferentes vs los otros riesgos
- Sistemas de decisión diferentes
- Las “métricas” para asignación de recursos difieren de los otros riesgos
- No se relaciona pérdidas esperadas, precios y/o costos
- Los reportes son difíciles de comprender para las Juntas Directiva

2. GESTION:

- Divorciada de la administración de procesos
- Táctica, orientada a controles
- El acento regulatorio
- Existen duplicidades en roles y responsabilidades
- Fragmentación de información y tecnología
-

3. FINANCIERA:

- Se trata como inmaterial, sin asignación de capital

Efectos de las Brechas



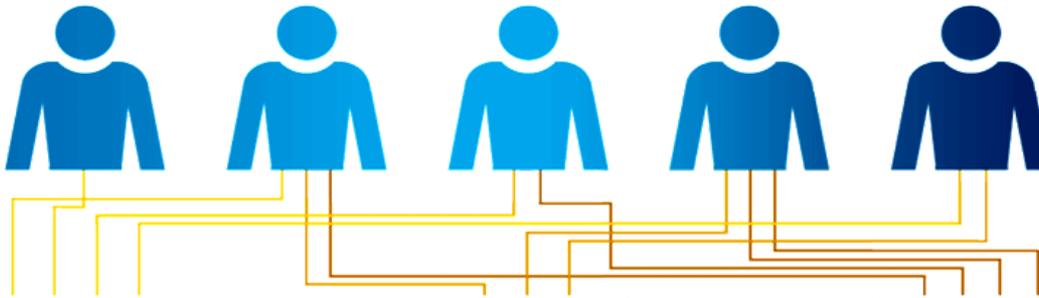
COHERENCIA: Afecta la calidad de las decisiones, el monitoreo de la exposición y la asignación de recursos

GESTION: Afecta los costos y la eficiencia operativa

FINANCIERA: Hace que las alternativas luzcan mas atractivas de lo que son. Inadecuada cubrimiento frente a los riesgos mas relevantes y subvaloración del capital requerido

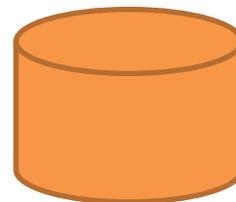
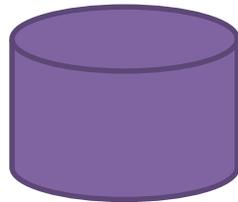
Aún Supervive la “Confusión Operacional”

Operaciones de Negocios con Baja Estructuración



Análisis de Riesgos Inadecuado

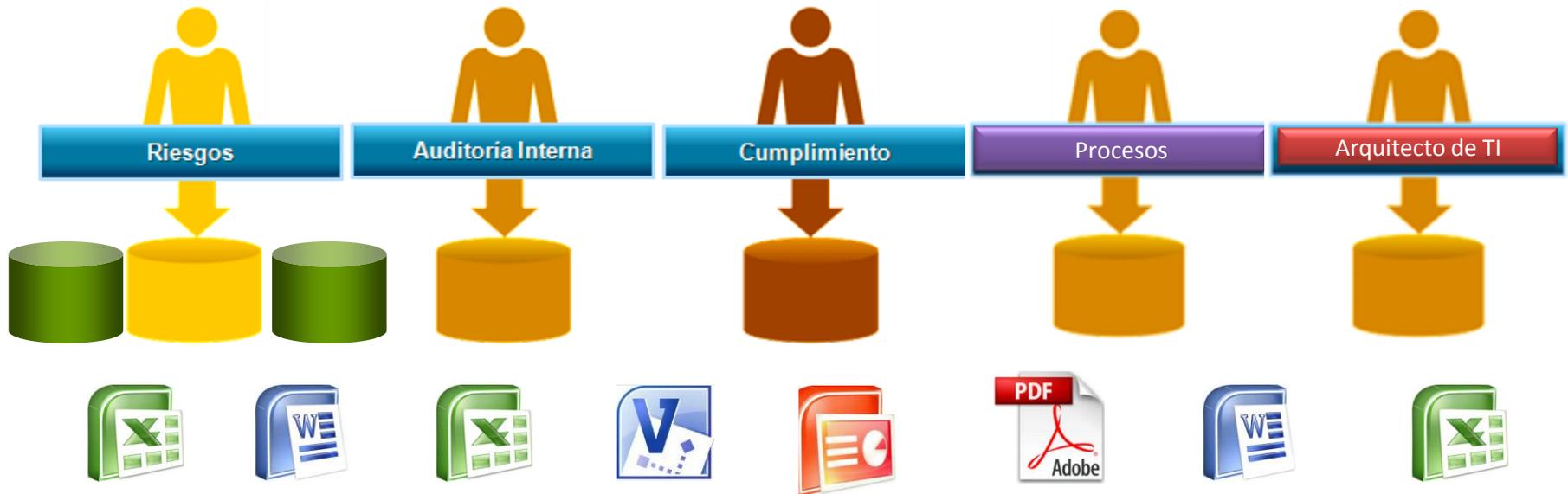
Auditoría Interna limitada



- Workflows complejos
- Esfuerzos redundantes
- Aumento en costos

Segmentación Tecnológica en la Organización

Difícil entorno para la toma de decisiones y asignación de recursos
No hay una fuente de la verdad



•Esfuerzos redundantes

•Aumento en costos

Segmentación Tecnológica Para la Gestión del Riesgo Operativo



- Disloca las decisiones
- Duplica los recursos

Un Sola Fuente de la Verdad

- Visibilidad a todos los niveles
- Mejores decisiones
- Mejor organización y planeación
- Un único marco de referencia para toda la empresa



Coherencia Conceptual: Dos Visiones, Una Entidad



Tradicional/COSO

- Definición: Amenaza sobre los resultados
- Riesgo alto: Alta posibilidad y alto impacto
- Identificación: Cuestionario experto para identificar riesgos, incluyendo causas, efectos, internos, externos, controlables, no controlables.
- Resulta en una lista inmanejable**

Moderna/Basilea

- Definición: Probabilidad de ocurrencia de eventos futuros con respecto a un valor esperado
- Riesgo alto: Baja probabilidad de ocurrencia y alta severidad
- Identificación: Orientada a diferenciar los riesgos que pueden resultar en grandes pérdidas de aquellos controlables de bajo impacto.
- Resulta en acciones selectivas**

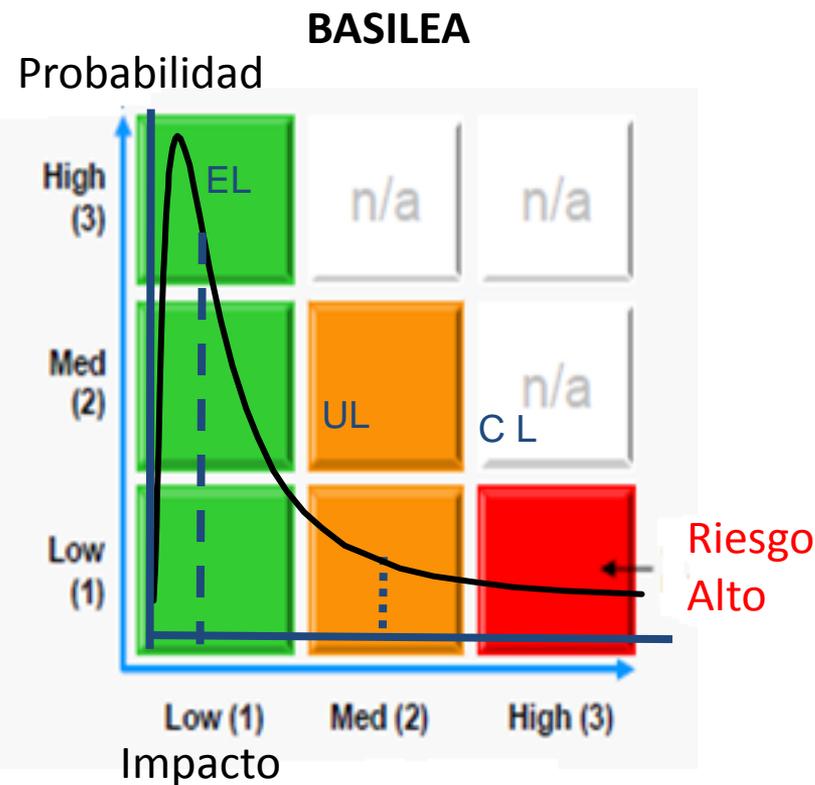
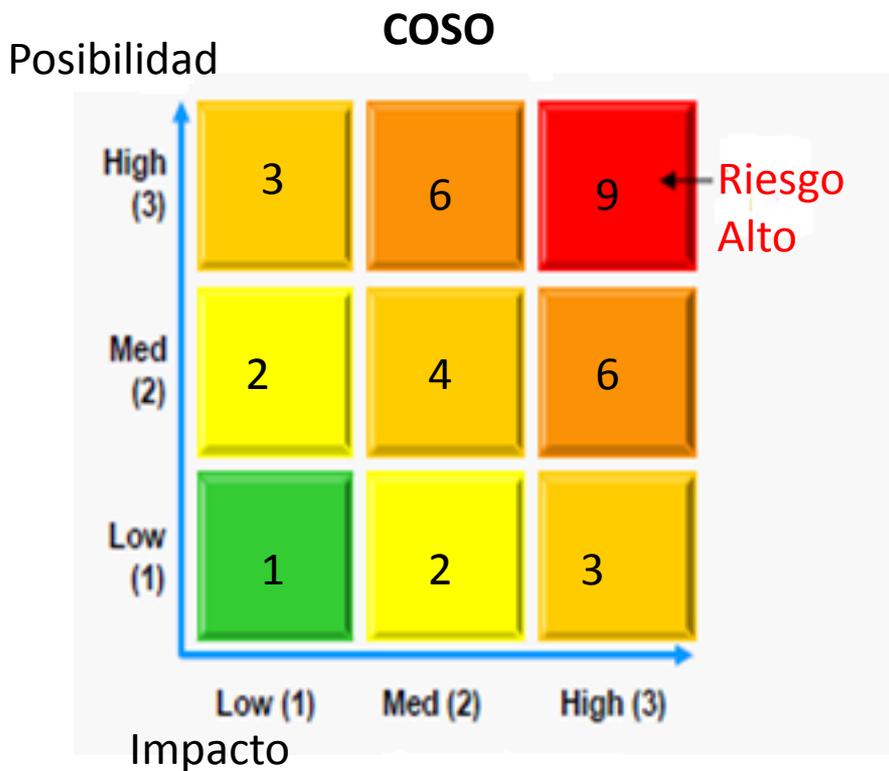
Coherencia: Problemas en la Taxonomía BAKER TILLY

BIS

Las definiciones de primer nivel incluyen varios elementos que pueden generar dobles clasificaciones de los eventos

Categorías	Definición
<u>Clientes , productos y prácticas de negocio no apropiadas (CPPN)</u>	Mezcla de causas y eventos . Contiene eventos que pueden pertenecer a (EEGP) y a (FI)
Ejecución , entrega y gestión de procesos (EEGP)	Mezcla de causas y eventos
Fallas en los sistemas y interrupción del negocio (FSDN),	Mezcla de causas, eventos y efectos
Daños en Activos Físicos (DAF)	Mezcla de eventos y efectos
<u>Fraude Interno (FI)</u>	Incluye Actividades no autorizadas (ANA),compuesta por eventos no fraudulentos , relacionados con negligencia y similares a los incluidos en CPBP
Eventos FI y CPPN	Algunos eventos de FI pueden pertenecer a CPPN y viceversa

De la Evaluación de Riesgos, basada en la Matriz COSO a Basilea



Orientado a estimar efectividad de los controles

Riesgo = posibilidad * impacto

An independent member of Baker Tilly International

Orientado a riesgo

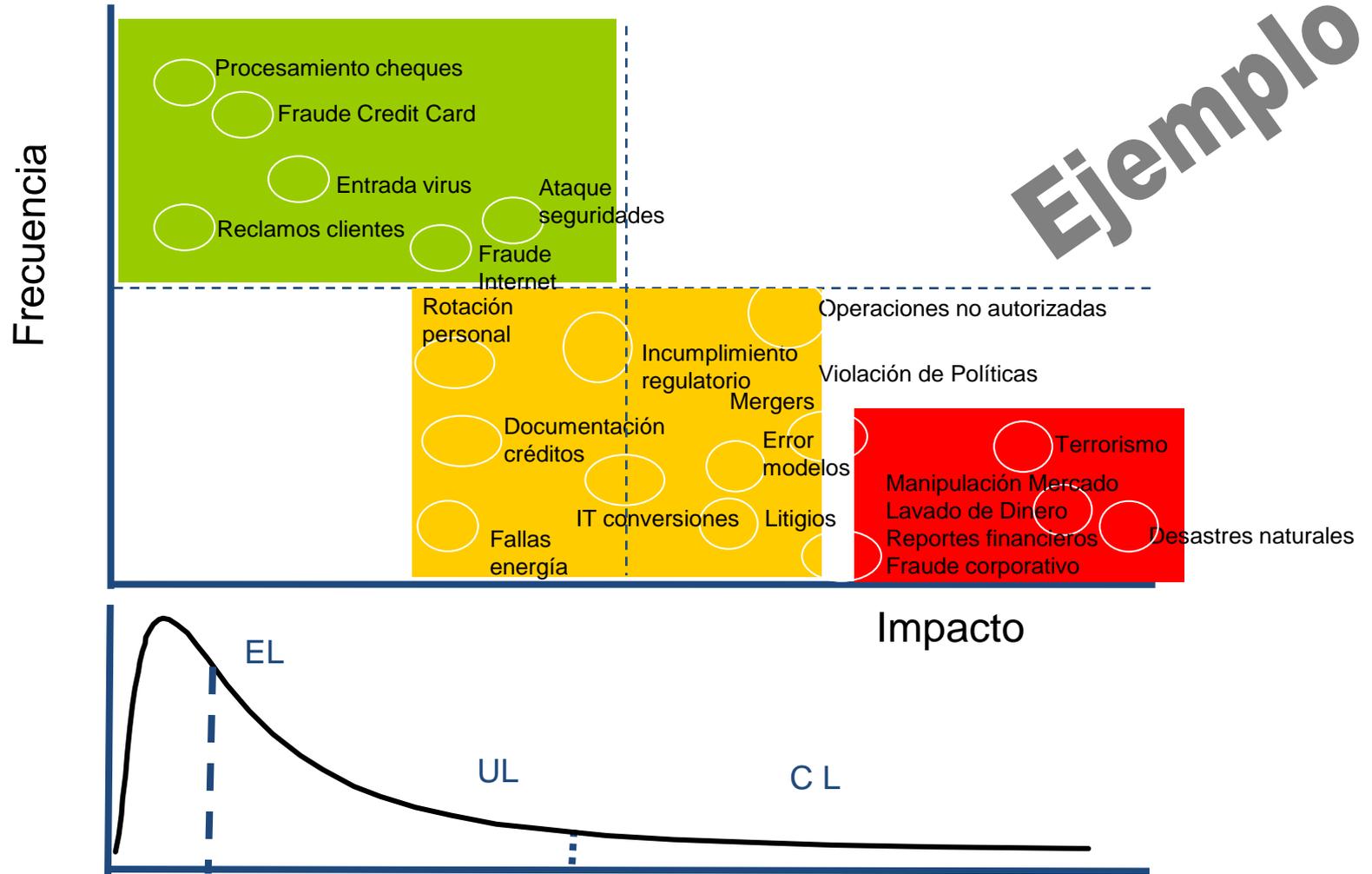
Basado en B de D de Eventos y probabilidades

Base para cálculo de capital

Bases de Datos para Superar la Confusión Conceptual

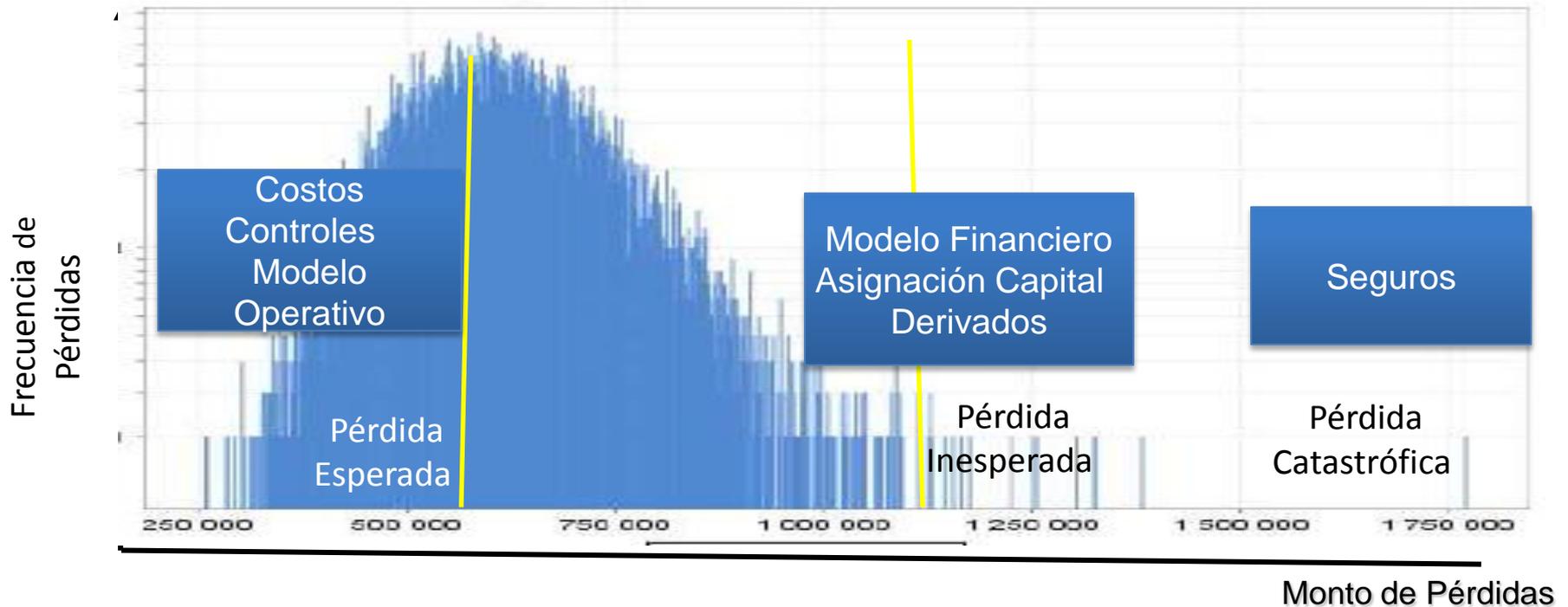


Bases para Planes Acción Diferenciados



Acciones sesgadas a los Controles

- Eventos de alta frecuencia/ bajo impacto; Costos, Precios, Controles, Alertas Entrenamiento, Provisiones
- Eventos entre EL- UL: Capital, derivados, KRI
- Eventos de colas: Seguros, Plan de Continuidad, Simulaciones



Bases de Datos de Eventos de Pérdida



Reflejan el perfil de riesgo único de cada institución. Valida la efectividad de los controles. Base para la estimación del Capital Requerido. Hay importantes oportunidades de mejoramiento en...

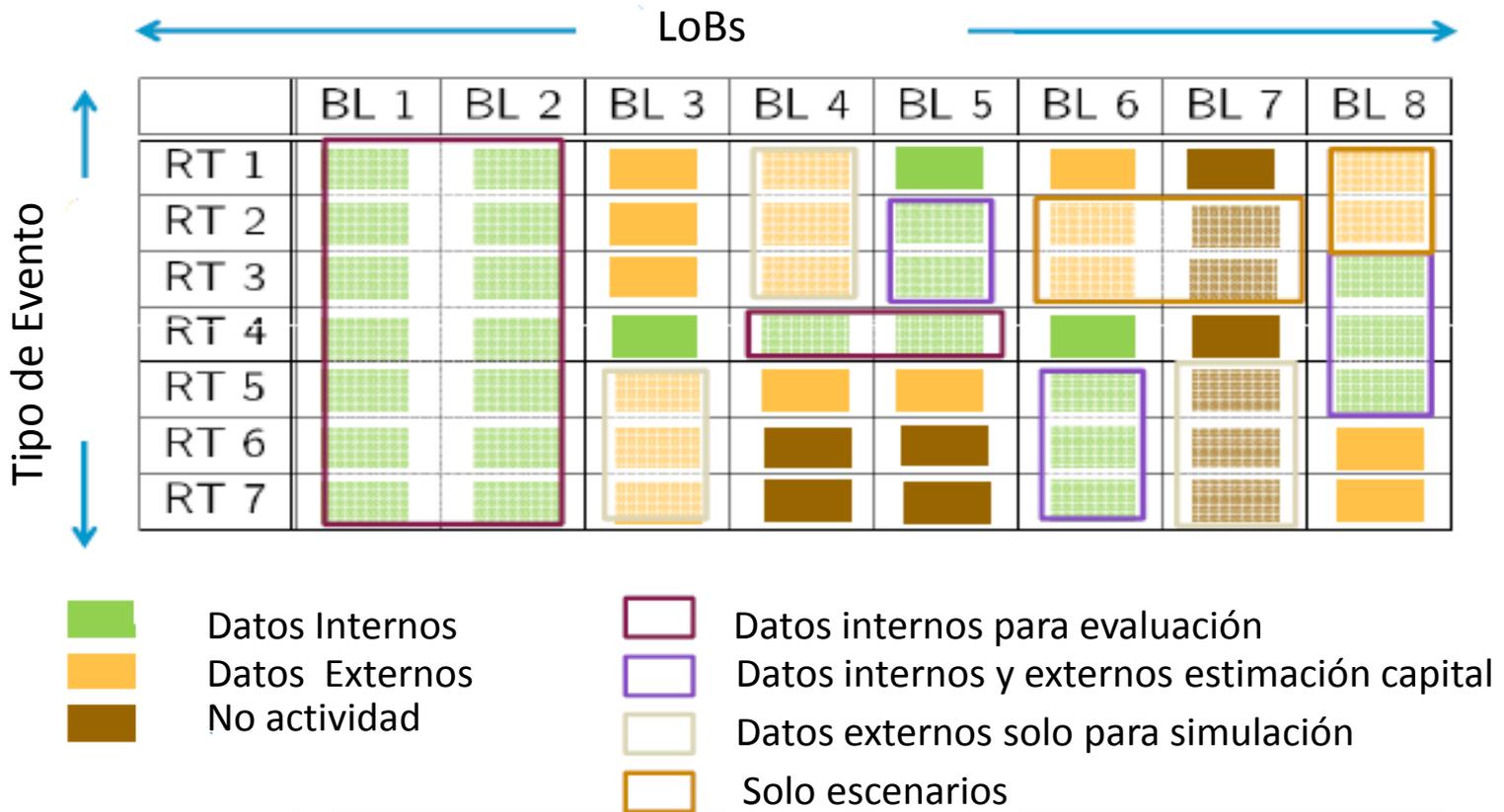
- **Sesgada:** Hacia los eventos frecuentes/ bajo impacto.
Hacia los recientes
- **No siempre incorporan medidas de mitigación:**
Recoveries, Seguros, otros
- **Se carece de información de industria :**No hay información sobre datos extremos
- **Dificultades de clasificación:** Taxonomía Basilea, mutieventos, multicausas
- **No esta claro el uso de los datos:** Que datos sirven para estima la estimación EL, cuales para UL y cuales deben incluirse en la construcción de escenarios
- **El proceso de tratamiento del evento , puede resultar inconsistente:** Las facilidades de seguimiento son limitadas, el worflow no está automatizado

Características

Usos

Uso Segmentado de los Datos

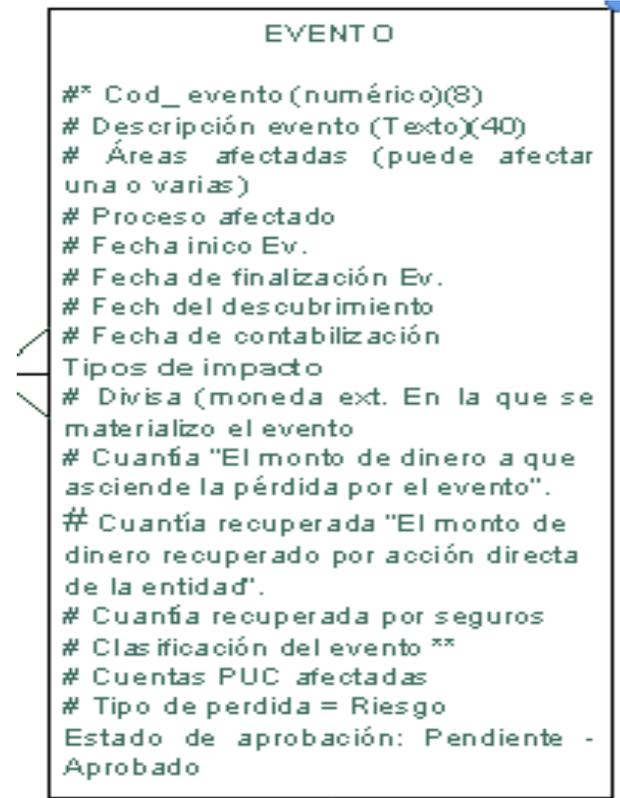
Segmentar para diferenciar el tratamiento de riesgos en las LoBs



Bases de Datos de Eventos de Pérdida: Algunos Efectos para la Industria



- Se hace difícil la comparación entre instituciones
- Hay elementos que complican la definición de eventos, la gestión de los eventos, la conformación de las bases y la estimación de los efectos
- Ha sido difícil encontrar estrategias para compensar la ausencia de información



- Generen perdidas y afectan el estado de resultados
- Generen perdidas y no afectan el estado de resultados
- No generan perdidas y no afectan el estado de resultados



Muchas Gracias !!

Contactos:
Luis Alfonso Torres C
Director
ltorres@bakertilly.co
www.riskocam.org
57 1 616 7788

Calendario de Eventos

Lugar	Mes	Día
México D.F. – México	Abril 2014	09, 10, 11
Bogotá – Colombia	Mayo 2014	07, 08, 09
Santo Domingo – Rep. Dom.	Mayo 2014	14, 15, 16
Panamá – Panamá	Junio 2014	11, 12, 13
Santiago – Chile	Julio 2014	21, 22, 23
Buenos Aires – Argentina	Agosto 2014	20, 21, 22
Bogotá – Colombia	Octubre 2014	15, 16, 17