

Taller 4

Gestión de Riesgos en Microfinanzas

Ligia M. Castro-Monge

4 de octubre de 2016
Ciudad de Guatemala



“Los riesgos son inherentes a la conducción de negocios de una institución financiera y pueden ser, a la vez, sinónimo de oportunidades o de amenazas.”

Autorité des Marchés Financiers. Québec, Canada.

Abril 2009



Agenda

- **Visión macro y condiciones fundamentales**
 - **Supervisión Prudencial**
 - Definiciones
- **Gestión integrada de riesgos**
 - Concepto
 - Fundamentos (cimientos)
 - Proceso
 - Valor agregado
 - Lecciones aprendidas



Supervisión Prudencial

La supervisión bancaria se enmarca actualmente en un enfoque basado en riesgos, en seguimiento de los lineamientos establecidos por Basilea II y Basilea III

- Cómo se puede tomar ventaja de este enfoque para crear una conciencia real hacia la gestión de riesgos en microfinanzas?
- Cómo pueden las IMFs hacer frente a los nuevos retos derivados de este enfoque?



El enfoque de supervisión basada en riesgos es, sin duda, un buen disparador para pensar e inducir la puesta en práctica de la ***Gestión Integrada de Riesgos***

Supervisión Prudencial

Ha mostrado un proceso evolutivo consonante con la evolución y el desarrollo del sistema financiero



En años recientes, principalmente en la última década, ha migrado desde un enfoque basado en “*cumplimiento*” hacia un enfoque basado en “*riesgos*”

- Migración a lo largo de un continuum; desde un extremo de dependencia total de sistema basado en reglas hacia la supervisión en función de riesgos
- Metodologías pueden y deben combinarse \Rightarrow clave = encontrar mezcla más apropiada conforme a la naturaleza y nivel de desarrollo del sistema bajo supervisión, y las capacidades de la autoridad supervisora



Enfoque de Cumplimiento

- **Objetivo**

Asegurar cumplimiento de normas de solidez financiera y de conducción de negocios

- **Salvedades del enfoque**

- Exceso de énfasis en incumplimientos observados y en seguimiento de quejas/denuncias
- Insuficiente comprensión de los factores clave del negocio y de las fallas en las prácticas de gestión de riesgos de las entidades
- Análisis retrospectivo; en algunos casos muestra debilidad para identificar riesgos principales que enfrentará la entidad en el futuro



Enfoque de Cumplimiento

Pero..., el *monitoreo de cumplimiento regulatorio* es necesario bajo cualquier enfoque de supervisión → asegurar que normas mínimas se cumplen y credibilidad del sistema global de regulación y supervisión...

Sin embargo, no es siempre suficiente para proporcionar evidencia que los riesgos se mantienen a un nivel igual o inferior al definido/establecido como nivel satisfactorio



Enfoque basado en riesgos

- **Objetivo**

Asegurar la solidez financiera mediante la identificación temprana y la gestión permanente de los riesgos sistémicos y organizacionales

- **Resultado esperado**

Adopción de prácticas de gestión de riesgos más rigurosas, por ejemplo, mejoras en:

- Estructura de gobierno de las entidades
- Procesos de gestión operativa y de riesgos
- Sistema de control interno
- Nivel de solvencia y liquidez para sobrellevar/hacer frente a la ocurrencia de eventos inesperados



Enfoque basado en riesgos

- ***Características***

- Estructurado/centrado en riesgos potenciales y evaluación de mecanismos financieros y operacionales para administrar y mitigar exposiciones a riesgos
- Hace explícito y formal un proceso aplicado de manera implícita y ad hoc
- Adaptable, dinámico y evolutivo según nivel de desarrollo de mercados y filosofías de supervisión: cualitativa/cuantitativa; calificación de instituciones/de riesgos sistémicos; evaluación debilidades internas de una entidad/ evaluación entidades que representan mayor amenaza
- Evalúa si el cumplimiento de normas significa que los riesgos están siendo adecuadamente mitigados y lo continuarán estando en el futuro, incluso bajo condiciones adversas → no implica ausencia de reglas o procedimientos de cumplimiento!



Agenda

- **Visión macro y condiciones fundamentales**
 - Supervisión Prudencial
 - **Definiciones**
- **Gestión integrada de riesgos**
 - Concepto
 - Fundamentos (cimientos)
 - Proceso
 - Valor agregado
 - Lecciones aprendidas



Definiciones

Riesgo

- Posibilidad que eventos, planeados o no anticipados, tengan un impacto adverso sobre el capital y los ingresos
- Incertidumbre sobre impacto en resultados de la posibilidad de ocurrencia de un evento adverso

Apetito al riesgo¹

Nivel agregado y tipos de riesgo que una organización está dispuesta a tomar/aceptar en sus exposiciones y actividades de negocios con el propósito de alcanzar sus objetivos de negocios



Definiciones

Apetito al riesgo Declaración cualitativa

- La IMF otorgará, principalmente, créditos a actividades productivas agrícolas y pecuarias
- El PAR30 será inferior al promedio del mercado de IMFs
- La IMF mantendrá un enfoque prudente de gestión del riesgo de liquidez



Apetito al riesgo Declaración cuantitativa

- Créditos a actividades productivas agrícolas y pecuarias representarán el 70% de la cartera total de crédito
- El PAR30 del mercado es, en promedio, 3%. Luego, el PAR30 de la IMF será igual o menor a 2,5%
- Los activos líquidos serán, al menos, 20% del saldo de depósitos a corto plazo (depósitos a la vista + cuentas de ahorro + depósitos a plazo por vencer en los próximos 30 días)

Definiciones

Tolerancia/capacidad de riesgo¹

Nivel máximo de riesgo que una organización puede tomar previo a incumplir las restricciones regulatorias (i.e., capital, liquidez) o las limitaciones impuestas por las partes interesadas de la institución (i.e., pago de dividendos)

Límites de riesgo¹

Declaración de distribución del apetito al riesgo de la organización respecto, por ejemplo, de categorías de riesgo específicas (crédito, mercado, operacional, liquidez), unidades operacionales o productos

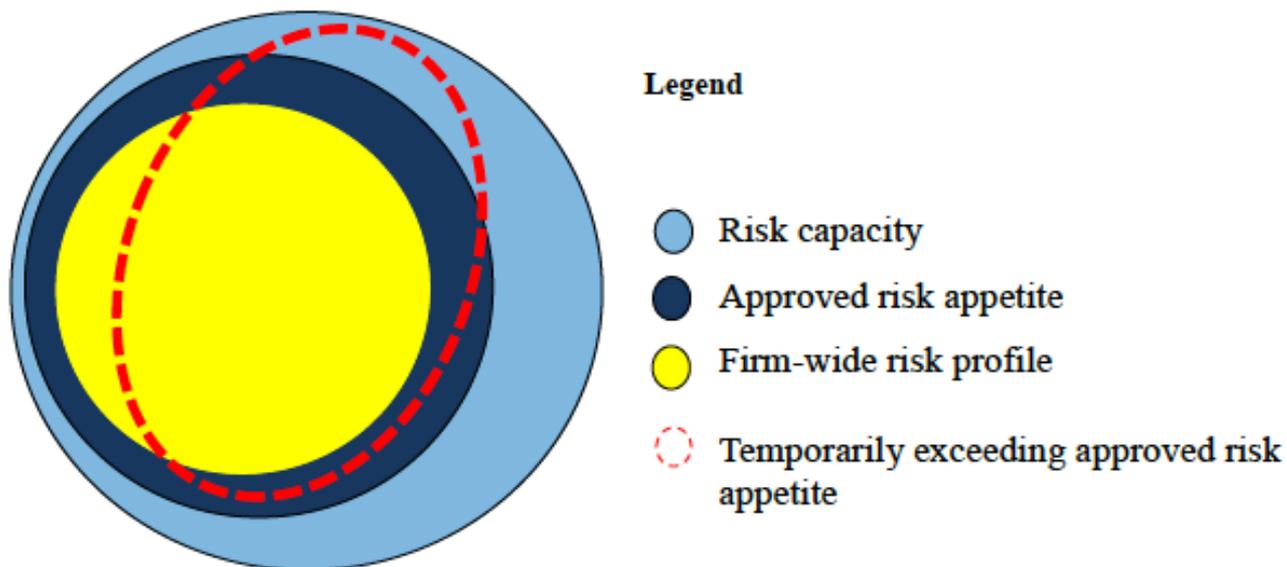
Perfil de riesgo¹

Evaluación de la exposición a riesgos de la organización a un momento dado en el tiempo (imagen/foto)



Definiciones

Tolerancia/capacidad al riesgo, apetito al riesgo y perfil de riesgo



El apetito al riesgo debería ser menor que la tolerancia/capacidad al riesgo. El perfil de riesgo debe ser evaluado/medido, monitoreado y gestionado para asegurar que el riesgo global se mantiene dentro de los límites establecidos. Los límites de riesgo restringirán la exposición a riesgos dentro del apetito al riesgo aprobado por la Junta Directiva/Directorio

Definiciones

Gestión del riesgo

Proceso de gestión de la probabilidad y/o la severidad del impacto de un evento adverso dentro de un rango aceptable o de límites establecidos

Sistema de gestión de riesgos

Método de identificación, evaluación y gestión sistemática de los riesgos que enfrenta una organización



Definiciones

Función de gestión de riesgos

Conjunto de políticas, procesos y procedimientos puestos en práctica para identificar, medir, dar seguimiento y controlar los riesgos de la organización

Políticas de gestión de riesgos

Líneas directrices aprobadas por la Junta Directiva, cuyo objetivo es prevenir pérdidas críticas y mantener el perfil de riesgo de la institución bajo rangos aceptables



Definiciones

Marco para la gestión de riesgos

Guía para el diseño de un sistema integrado y completo que se enfoque en riesgos más importantes de forma efectiva y eficiente = componente esencial del marco de gestión estratégica de la entidad



Diseño de sistema de gestión de riesgos que conscientemente proteja la entidad de impactos negativos no previstos, pero a la vez le permita tomar ventaja de oportunidades derivadas de la existencia del riesgo = adoptar prácticas para crear valor económico



Soportado en políticas aprobadas por el Directorio que establezcan nivel de tolerancia y apetito al riesgo, y provean recursos necesarios para su adopción (RRHH, financieros, tecnológicos)



Agenda

- **Visión macro y condiciones fundamentales**
 - Supervisión Prudencial
 - Definiciones
- **Gestión integrada de riesgos**
 - **Concepto**
 - Fundamentos (cimientos)
 - Proceso
 - Valor agregado
 - Lecciones aprendidas



“Risk is chemistry, it’s not particle physics. You cannot separate the risks.”



Fraser, John; Simkins, Betty J. *Enterprise Risk Management*. 2010. Página 78

Gestión Integrada de Riesgos - Concepto

- Enfoque holístico, en el que la interrelación, interdependencia o interconexión entre los riesgos es considerada en la gestión del conjunto de riesgos → los riesgos no son evaluados ni valorados en solitario o bajo un enfoque de silos
- Implica la identificación de los riesgos significativos, así como su evaluación periódica, cuantificación, control, mitigación y seguimiento permanente
- Es un proceso permanente, dinámico y evolutivo que debe irrigar el conjunto de la IMF → apetito y tolerancia al riesgo deben adaptarse, por ejemplo, a las condiciones del sector y los factores macroeconómicos



Gestión Integrada de Riesgos - Concepto

- Parte integrante de la cultura corporativa = ACTITUD/COMPORTAMIENTO
- Favorece la toma de decisiones estratégicas que contribuyen a la consecución de los objetivos globales de la IMF, tanto financieros como sociales
- Además:
 - **Asigna la propiedad del riesgo** a un actor definido en la institución
 - **Asigna responsabilidad** para el monitoreo de alto nivel
 - **Identifica** qué se va a monitorear
 - **Define la frecuencia** del monitoreo
 - **Evalúa si el riesgo está siendo gestionado** conforme a la tolerancia y el apetito por riesgo definidos por la IMF



Gestión Integrada de Riesgos - Concepto

- La gestión integrada de riesgos puede asimilarse a la casa de una familia que, en primera instancia, se construye pequeña y simple, pero a medida que la familia crece y se desarrolla, realiza adiciones y mejoras a la casa
- Los riesgos que enfrenta una IMF se incrementarán con su crecimiento, complejidad de operaciones y sofisticación de sus productos



La infraestructura de gestión de riesgos (elementos que componen la casa, así como las políticas, límites y herramientas de gestión y monitoreo) debe evolucionar y fortalecerse para acompañar el crecimiento y desarrollo de la IMF



Gestión Integrada de Riesgos - Concepto

- Analogía con la casa NO constituye una nueva definición de gestión integrada de riesgos
- Analogía con la casa es una ilustración de los elementos esenciales que componen un sistema de gestión de riesgos formal, sus funciones y su interdependencia



Gestión Integrada de Riesgos - Concepto

Casa de la Gestión de Riesgos



Gestión Integrada de Riesgos - Concepto

Componentes de la Casa de la Gestión de Riesgos

1. Fundamentos organizacionales - cimientos

- Toda casa debe tener cimientos – deben existir previo a la construcción de la casa
- Generalmente, los cimientos se diseñan para un tamaño determinado de la casa, por lo que deben ser reforzados para soportar el crecimiento/adiciones que se realicen a la casa
- Lo mismo aplica a los fundamentos organizacionales de la gestión de riesgos (base institucional sobre la que se construye el sistema de gestión de riesgos): gobernabilidad y visión estratégica, cultura de riesgo, y estructura de control interno y sistema de información gerencial



Gestión Integrada de Riesgos - Concepto

Componentes de la Casa de la Gestión de Riesgos

2. Piso y pilares de gestión de riesgos

- Elementos que representan la esencia de la función de gestión de riesgos en una IMF: desarrollar e implementar un marco de gestión de riesgos formal y completo, incluyendo políticas, límites, procesos y herramientas para identificar, medir, mitigar y dar seguimiento a los riesgos
- Principales categorías de riesgos que la IMF enfrentará a lo largo de su ciclo de vida



Gestión Integrada de Riesgos - Concepto

Componentes de la Casa de la Gestión de Riesgos

2. Piso y pilares de gestión de riesgos

- Piso – Riesgo Estratégico: riesgos relacionados a la gestión de la dirección estratégica de la IMF
- Pilares
 - Riesgo de Crédito: relacionado con la actividad crediticia – transacciones y cartera
 - Riesgo Financiero: referido la gestión de activos y pasivos – liquidez, de mercado, portafolio de inversiones, adecuación de capital
 - Riesgo Operacional: asociado a falla o inadecuación del recurso humano, procesos y sistemas en las operaciones diarias o a causa de acontecimientos externos, incluye riesgo legal y de cumplimiento



Gestión Integrada de Riesgos - Concepto

Componentes de la Casa de la Gestión de Riesgos

2. Metas sociales y financieras - techo

- Su cumplimiento no es responsabilidad de la función de gestión de riesgos, si no de la Junta Directiva y Gerencia → independencia
- No obstante, reportes de riesgos deben incluir indicadores de desempeño financiero y social para asegurar que la Junta Directiva y Gerencia realizan un seguimiento sistemático del alineamiento de sus objetivos sociales y financieros a los límites de riesgo establecidos



Gestión Integrada de Riesgos - Concepto

Componentes de la Casa de la Gestión de Riesgos

2. Metas sociales y financieras – techo

- Resultados sociales: capacidad para mantenerse fiel a la misión social y alcanzar las metas sociales
- Rentabilidad: capacidad para mantener o incrementar la base de capital (adecuación de capital) y atraer nuevos inversionistas y accionistas, a la vez que se logran las metas sociales
- Eficiencia y productividad: habilidad para lograr las metas de manera costo-eficiente



Inclusión Financiera – Banana Skins 2016

- Describe los riesgos en la provisión de servicios financieros en mercados emergentes
- Hallazgos basados en 179 encuestas aplicadas a practicantes, inversionistas, reguladores y observadores en 60 países (marzo y abril 2016)
- América Latina: 16% (28 respuestas)
- Marcada divergencia en la percepción global y América Latina



Fuente: CSFI. *Financial services for all.. A CSFI “Banana Skins” survey of the risks in financial inclusion. It’s all about strategy.* 2016

Inclusión Financiera – Banana Skins 2016

Global

Financial Inclusion Banana Skins 2016 (2014 position in brackets)*		
Rank	Risk	Score out of 10
1	Strategy (6)	7.19
2	Risk management (4)	6.90
3	Change management (-)	6.77
4	Technology (15)	6.66
5	Repayment capacity (-)	6.64
6	Macro-economic risk (13)	6.60
7	Product risk (12)	6.60
8	Credit risk (2)	6.58
9	Governance (5)	6.53
10	Management (8)	6.51
11	Financial capability (11)	6.31
12	Political interference (7)	6.28
13	Competition (3)	6.23
14	Client relationships (14)	6.16
15	Staffing (10)	6.08
16	Regulation (9)	6.04
17	Venture risk (-)	6.02
18	Reputation (-)	5.95
19	Funding (18)	5.76
20	Criminality (-)	5.08

*In the survey *Microfinance Banana Skins 2014*

América Latina

1	Credit risk
2	Repayment capacity
3	Strategy
4	Competition
5	Macro-economic risk
6	Financial capability
7	Product risk
8	Political interference
9	Change management
10	Governance
11	Risk management
12	Staffing
13	Technology
14	Venture risk
15	Funding
16	Reputation
17	Client relationships
18	Criminality
19	Management
20	Regulation



Fuente: CSFI. *Financial services for all.. A CSFI “Banana Skins” survey of the risks in financial inclusion. It’s all about strategy. 2016*

Inclusión Financiera – Banana Skins 2016

Global

- 9 de 10 principales riesgos son internos = bajo el control directo de las IMFs
- Primera posición: RIESGO ESTRATEGICO = sin estrategia sólida, la IMF puede encarar marginalización e, incluso, extinción
- Inclusión financiera expuesta a altas y bajas de economía global: si recuperación económica tambalea, muchos riesgos pueden tornarse más severos, especialmente, riesgo de crédito
- Tecnología puede mejorar calidad de otorgar créditos, pero puede hacer acceso a crédito más fácil y, por tanto, incrementar endeudamiento

Ingreso de competidores comercialmente enfocados debería incrementar oferta de servicios a sectores desatendidos, pero estos nuevos entrantes podrían salir si el negocio no es rentable



América Latina

- Enfoque en riesgo de crédito y capacidad de repago: sobreendeudamiento se mantiene como principal riesgo
- Inquietud macroeconómica es significativa: deterioro económico, menor ingreso de bienes primarios (*commodities*), riesgo de depreciación, menor inversión pública y privada
- Riesgo de competencia es elevado (bajo a nivel global): IMFs luchan por atraer nuevos clientes y mantener los existentes, para crecer se sacrifican control y/o se ingresa a nuevos mercados, aumentan la exposición a riesgos
- Interferencia política mayor al promedio global: aguda en períodos pre-electorales o en caso de recesión

Agenda

- Visión macro y condiciones fundamentales
 - Supervisión Prudencial
 - Definiciones
- **Gestión integrada de riesgos**
 - Concepto
 - **Fundamentos (cimientos)**
 - Proceso
 - Valor agregado
 - Lecciones aprendidas



Gestión Integrada de Riesgos - Fundamentos

GOBERNABILIDAD Y VISION ESTRATEGICA

Buen Gobierno Corporativo

- Estilo en que la Junta Directiva y la Alta Gerencia dirigen las actividades → incorporado a todas la prácticas gerenciales y de toma de decisiones – **TONE AT THE TOP**



Definición clara de los roles y responsabilidades de todos quienes intervienen en la gestión de riesgos



Gestión Integrada de Riesgos - Fundamentos

GOBERNABILIDAD Y VISION ESTRATEGICA

Buen Gobierno Corporativo

- Conjunto de principios y prácticas tendentes a lograr y mantener la confianza del público en la capacidad de la IMF para administrar adecuadamente sus activos y pasivos, incluidos los depósitos



Proporcionales al tamaño, complejidad, estructura y perfil de riesgo



Gestión Integrada de Riesgos - Fundamentos

GOBERNABILIDAD Y VISION ESTRATEGICA

Buen Gobierno Corporativo – Principio

La Junta Directiva debe: *Aprobar y dar seguimiento* a la implementación de objetivos estratégicos, estrategia de riesgo, Igobernabilidad y valores corporativos, y *supervisar* a la Alta Dirección



- Estrategia de riesgo global, incluyendo la tolerancia y el apetito al riesgo
 - Políticas relativas a la gestión de riesgos y cumplimiento
 - Sistema de control interno
- Código de Gobierno Corporativo, principios y valores institucionales
 - Código de Etica/Conducta
 - Sistema de compensación



Gestión Integrada de Riesgos - Fundamentos

CULTURA DE RIESGO Y CONTROL

Responsabilidad de todos

“...development of a ‘risk culture’ throughout the firm is perhaps the most fundamental tool for effective risk management.”

(Institute of International Finance 2008)

“Risk management is much more than formal policies and procedures. It is about building a corporate culture where the right people do the right thing at the right time.”

(PwC 2011)



Gestión Integrada de Riesgos - Fundamentos

CULTURA DE RIESGO Y CONTROL

- Ampliamente reconocido que problemas/debilidades en la cultura organizacional jugaron un papel importante en la última crisis financiera
- Procesos, normas y marcos de gestión del riesgo son esenciales pero no suficientes para asegurar gestión fiable de riesgos y cumplimiento de objetivos estratégicos - pueden ser mal interpretados y mal aplicados, inadvertida o deliberadamente



Cuál es el elemento que falta?



Gestión Integrada de Riesgos - Fundamentos

CULTURA DE RIESGO Y CONTROL

FACTOR CONDUCTUAL



Actitudes y comportamientos de los individuos respecto a la gestión de riesgos (no todos son visibles...)



Influye sobre la eficacia de los procesos de gestión de riesgos y la naturaleza de la toma de riesgos y la aplicación de los dispositivos de control



Gestión Integrada de Riesgos - Fundamentos

CULTURA DE RIESGO Y CONTROL

- No es estática
- Es un proceso (procesos) continuo, que se repite y se renueva
- Puede estar sujeta a *shocks*
- Mezcla de:
 - Procesos formales → fáciles de observar
 - Procesos informales → más difíciles de observar, involucran multiplicidad de pequeños comportamientos y hábitos que, en el agregado, constituyen el estado de la cultura de riesgo en un momento dado



Gestión Integrada de Riesgos - Fundamentos

CULTURA DE RIESGO Y CONTROL

- Conceptualmente, se podría hablar de “culturas de riesgo” distribuidas de manera desigual a lo interno de:
 - La organización - microcrédito vis à vis SME
 - De la industria - IMF no reguladas vis à vis IMF reguladas
 - Del sistema financiero - IMFs vis à vis bancos



Gestión Integrada de Riesgos - Fundamentos

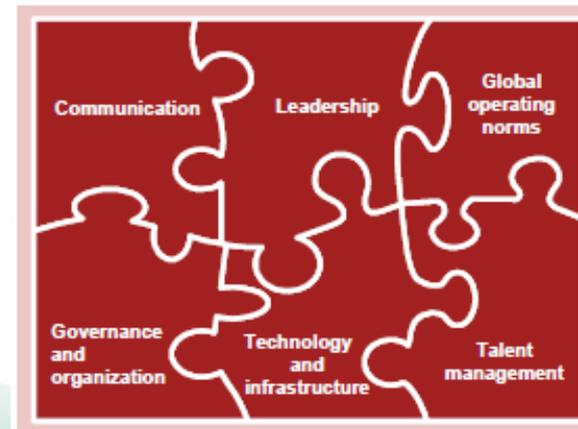
CULTURA DE RIESGO Y CONTROL

Gestión efectiva de riesgos significa mitigación, cumplimiento y control. Sin embargo, es función incremental de la cultura corporativa → motivación, promoción y soporte de políticas y procedimientos de gestión de riesgos (más alto nivel de Dirección, unidades de negocios, recursos humanos)

Determinantes de la cultura de riesgo



Cultura de riesgo exitosa



Agenda

- Visión macro y condiciones fundamentales
 - Supervisión Prudencial
 - Definiciones
- **Gestión integrada de riesgos**
 - Concepto
 - Fundamentos (cimientos)
 - **Proceso**
 - Valor agregado
 - Lecciones aprendidas



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

- Las IMFs deben contar con un nivel de capital adecuado para hacer frente a todos los riesgos del negocio, y también desarrollar y aplicar técnicas de gestión de riesgos para el monitoreo y administración de sus exposiciones
- Relación entre (i) nivel de capital de la IMF para hacer frente a los riesgos, y (ii) solidez y efectividad de procesos de gestión de riesgos y control interno



PERO....

Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Aumento de capital no es la única opción para hacer frente a riesgos incrementales. Otros medios son:

- Fortalecimiento de la gestión de riesgos
 - Aplicación de límites internos
- Fortalecimiento de las provisiones y reservas
 - Mejora de controles internos



Capital NO es sustituto de procesos de gestión de riesgos o de sistemas de control interno inadecuados



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso



Fuente: Federation of European Risk Management Associations. *Estándares de Gerencia de Riesgos*. 2003

Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Circuito de retroalimentación de la Gestión de Riesgos

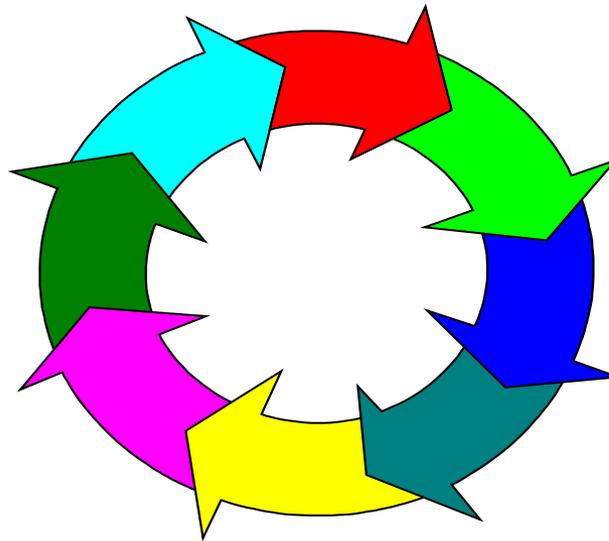
1. (Re) Identificar, (Re) Evaluar y (Re) Priorizar Riesgos

2. Desarrollar estrategias de gestión de riesgos

3. Desarrollar tácticas de gestión de riesgos

4. Asignar responsabilidades e implementar

5. Examinar efectividad y evaluar resultados



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Circuito de retroalimentación de la Gestión de Riesgos

- Identificación de riesgos a ser controlados, desarrollo e implementación de estrategias y políticas para controlar los riesgos, y evaluación de su eficacia y efectividad
- Si evaluación indica que los riesgos no están siendo adecuadamente controlados, las políticas y estrategias se **rediseñan**, **re-implementan**, **re-examinan** y **re-evalúan**
- *Frecuencia* de aplicación del proceso depende de *prioridad* asignada a los riesgos
- Proceso *interactivo* y *continuo* para asegurar que la alta dirección esté informada de los acontecimientos que ocurren en el terreno y que la institución responde rápidamente a cambios en su entorno de negocios interno o externo



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Requisitos para operacionalizar la gestión de riesgos

- Ambiente interno adecuado \Rightarrow gestión de riesgos es elemento de la visión, valores corporativos y forma de hacer negocios



CULTURA DE RIESGO Y CONTROL

- Definir “apetito al riesgo” = políticas, estrategias y límites
 - Estructura de límites debe reflejar el apetito al riesgo y la estructura del negocio - X nivel de rendimiento tiene asociado Y nivel de riesgo



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Requisitos para operacionalizar la gestión de riesgos

- Proceso coordinado y global con mecanismos para evaluar y medir su efectividad
- Planeación permanente basada en análisis y comprensión de riesgos, y escenarios de simulación de impactos sobre el desempeño financiero
- Políticas de riesgos rigurosas, bien documentadas y entendidas \Rightarrow fundamentadas en procesos y sistemas completamente mapeados, no en personas



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Requisitos para operacionalizar la gestión de riesgos

- Adopción de modelos para administrar riesgos = identificar, medir, monitorear y controlar riesgos
 - Procesos sólidos de validación de modelos
 - Aplicación de enfoques de medición consistentes
 - Procesos de reportería efectivos para la toma de decisiones
 - Monitoreo y seguimiento efectivos que enfatizen excepciones de política y toma de nuevos riesgos
- Alineación de sistemas de incentivos (promoción, salarios, bonos, etc.) al logro de niveles esperados de rendimiento ajustado por riesgo



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Dimensión Estratégica

Junta Directiva
Comité de Riesgos
Comité de Auditoría

- Define estrategias de gestión
- Define tolerancia y apetito al riesgo
- Garantiza el capital requerido
- Aprueba políticas, reglas, límites, presupuestos
- Provee recursos para la gestión de riesgos
- Supervisa evaluación de eficacia gestión de riesgos

Roles y responsabilidades



Dimensión Operativa

Gerente General
ALCO
Unidad de Riesgos
Unidades de Negocios
Unidades de Apoyo

- Ejecutan y aplican estrategias y políticas
- Producen resultados ajustados a la tolerancia y apetito al riesgo
- Proponen niveles de riesgo
- Aplican enfoque de gestión integrada de riesgos -identificación, medición y cuantificación, monitoreo y control, gestión-

Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Modelo de las tres líneas de defensa

- La gestión efectiva de los riesgos y el sistema de control interno no se asegura con la existencia misma de de funciones de riesgo y de control
- **Desafío:** asignar roles específicos y coordinar de manera eficaz y eficiente las funciones de riesgos y de control a fin de evitar que existan brechas de cobertura o duplicaciones innecesarias
- Deben definirse responsabilidades claras para que las funciones de riesgo y de control entiendan los límites de sus roles y cómo encajan estos en la estructura general de riesgo y control de la IMF
- **En resumen:** las tres líneas de defensa deben estar integradas a la cultura institucional, a la estructura organizacional y a los procesos de gestión



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Modelo de las tres líneas de defensa



Fuente: The Institute of Internal Auditors. *Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*. Enero 2013

Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Modelo de las tres líneas de defensa

Primera línea de defensa: GESTION OPERATIVA

- Gerencias operativas son propietarias de los riesgos y los gestionan
- Identifica, evalúa, controla y mitiga los riesgos, guiando el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos internos que aseguren que las actividades efectuadas son consistentes con las metas y objetivos
- Responsables de la implementación de acciones correctivas para hacer frente a deficiencias de proceso y control
- Responsables de mantener un control interno efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera constante en el día a día



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Modelo de las tres líneas de defensa

Segunda línea de defensa: GESTION DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO

- Apoyan en creación y/o monitoreo de controles de la primera línea de defensa
- Funciones típicas:
 - Gestión de riesgos (y/o comité): facilita y monitorea la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos en la gerencia operativa y asiste a propietarios del riesgo en definición de exposición al riesgo y presentación adecuada de información
 - Cumplimiento: monitorea riesgos específicos (incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables)
 - Contraloría: monitorea riesgos financieros y divulgación de información financiera



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Modelo de las tres líneas de defensa

Segunda línea de defensa: GESTION DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO

- Responsabilidades:
 - Apoyar en definición de roles y responsabilidades, y su implementación
 - Proporcionar marcos para gestión de riesgos
 - Identificar cambios en apetito de riesgo implícito de la organización
 - Asistir en desarrollo de procesos y controles de gestión de riesgos
 - Proporcionar guía y entrenamiento en procesos de gestión de riesgos
 - Facilitar y monitorear prácticas de gestión de riesgos
 - Alertar asuntos emergentes; cambios escenarios regulatorios y riesgos
 - Monitorear adecuación y efectividad del control interno, exactitud e integridad de la información, cumplimiento de leyes y regulaciones, y remediación oportuna de deficiencias



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Modelo de las tres líneas de defensa

Tercera línea de defensa: AUDITORIA INTERNA

- Proporciona a los órganos de gobierno corporativo y alta dirección un aseguramiento sobre efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno, incluyendo la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanzan sus objetivos de gestión de riesgos y control



Gestión Integrada de Riesgos - Proceso

Modelo de las tres líneas de defensa

AUDITORES EXTERNOS, REGULADORES Y OTROS ENTES EXTERNOS

- Fuera de la estructura de la organización, pero pueden tener un rol en la estructura general de gobierno corporativo y control de la organización
- Reguladores establecen requerimientos para fortalecer controles y/o evalúan la primera, segunda o tercera línea de defensa con respecto a esos requerimientos

Si están coordinados, pueden ser considerados líneas de defensa adicionales



Agenda

- Visión macro y condiciones fundamentales
 - Supervisión Prudencial
 - Definiciones
- **Gestión integrada de riesgos**
 - Concepto
 - Fundamentos (cimientos)
 - Proceso
 - **Valor agregado**
 - Lecciones aprendidas



Gestión Integrada de Riesgos – Valor agregado

- **Fortalece** proceso de **planeación y definición de estrategias** para el logro de balance entre crecimiento, rendimiento y riesgos = visión integrada del negocio, su volatilidad, oportunidades y amenazas
- **Más enfoque en prioridades del negocio y objetivos** fijados por el Directorio = gerentes pueden tomar acciones preventivas y reducir pérdidas esperadas
- **Mejor gestión financiera y operacional** = riesgos se consideran ex ante en toma de decisiones, lo que reduce costos y pérdidas → optimización eficiencia operacional



Gestión Integrada de Riesgos – Valor agregado

- **Aumento de capacidades organizacionales** = desarrollo del recurso humano y del conocimiento interno
- **Incremento del valor** de la entidad en el largo plazo = contribuye a una asignación más eficiente del capital y recursos (permite hacer frente y responder más efectivamente a eventos potenciales inciertos)
- **Cumplimiento efectivo** de leyes y regulaciones



Agenda

- **Visión macro y condiciones fundamentales**
 - Supervisión Prudencial
 - Definiciones
- **Gestión integrada de riesgos**
 - Concepto
 - Fundamentos (cimientos)
 - Proceso
 - Valor agregado
 - **Lecciones aprendidas**



Gestión Integrada de Riesgos – Lecciones aprendidas

- Enfoque de “talla única” no necesariamente apropiado. Pero, **deben** acogerse los principios fundamentales de mejores prácticas de gestión de riesgos
- Cada institución debe desarrollar sistemas y procedimientos de gestión de riesgos “**a la medida**” que reflejen:
 - Perfil de riesgo y apetito por riesgo propios
 - Tipo de organización: ONG, cooperativa, sociedad financiera, banco
 - Requisitos legales y de supervisión aplicables
 - Alcance, escala y complejidad de productos/servicios ofrecidos (sólo crédito; crédito y ahorros; servicios financieros y no financieros; etc.)
 - Modalidades de prestación de servicios (i.e., canales de comercialización)
 - Estructura de activos y pasivos



Gestión Integrada de Riesgos – Lecciones aprendidas

- **Esencial:** enfoque debe
 - **Cubrir todos los tipos de riesgos** – presentes y futuros
 - **Considerar interrelación** entre diversas categorías de riesgos
- Sistema de gestión debe tener, como mínimo, **“visión de futuro”** → adaptarse al crecimiento institucional y cumplimiento de la misión social en corto, mediano y largo plazos
- **Visión** de la gestión de riesgos: **proceso crítico** para asegurar sostenibilidad financiera, eficiencia operativa, crecimiento y estabilidad → **LOGRAR LA MISION INSTITUCIONAL** → Proceso continuo, debe ser parte integral de las operaciones diarias
- Conexión directa entre **Gobernabilidad y Gestión de Riesgos** → **responsabilidad primaria** de Junta Directiva y Gerente General



**Muchas gracias por su
atención!!!**



Ligia M. Castro-Monge
Contacto: castromonge@yahoo.com