

# "Elaborando Matrices de Riesgo en un Ambiente de Auto- evaluación de Control" (Control Self Assessment)

Guillermo H. Casal

CPA, MBA, CIA, CCSA, CFSA, CISA, CFE

- Por qué gestionar riesgos - Cuáles riesgos
- Por qué usar autoevaluación
- Por qué documentar en matrices de riesgos



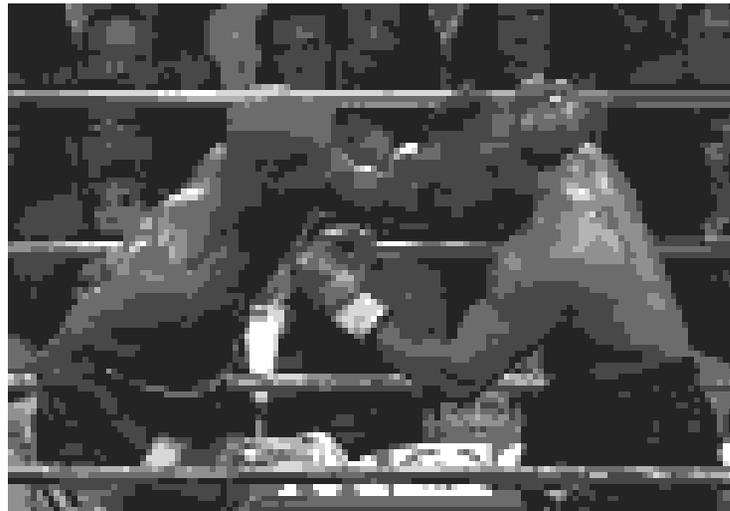
# Por que gestionar riesgos

## Equipos deportivos

- Procuran:
  - Convertir tantos
  - Y evitar que se los conviertan

## Organizaciones (Bancos y otras)

- Procuran:
  - Lograr objetivos
  - Y minimizar riesgos



- Errores frecuentes:
  - Cada quien administra sus riesgos (crédito, mercado)
  - Gestión informal e indocumentada de riesgos
- Contra argumentos:
  - ¿Aceptaríamos que cada quien lleve una contabilidad o presupuesto sin establecer un criterio corporativo?
  - ¿Aceptaríamos que los créditos se otorguen sin documentar la decisión y sin pasar por un procedimiento formal y autorizaciones pre establecidas?

El riesgo operacional cubre un espectro mucho mayor que el riesgo de crédito y el de mercado, y es paradójicamente el menos atendido de los tres



- La gerencia de riesgos es un área de soporte, que, a semejanza de Recursos Humanos, Presupuesto o Contabilidad:
  - Asisten a la Alta Dirección a llevar adelante políticas homogéneas en su materia
  - Proveen información a las áreas operativas

- Recursos Humanos no es responsable del desempeño, ni Contabilidad por las ganancias o pérdidas, ni Presupuesto por el cumplimiento del mismo
- Del mismo modo, la exposición a riesgos excesivos es responsabilidad de cada Gerencia

## Ventajas

- Captura el conocimiento existente en toda la organización
- Mejora las comunicaciones de la empresa y la integración como equipo

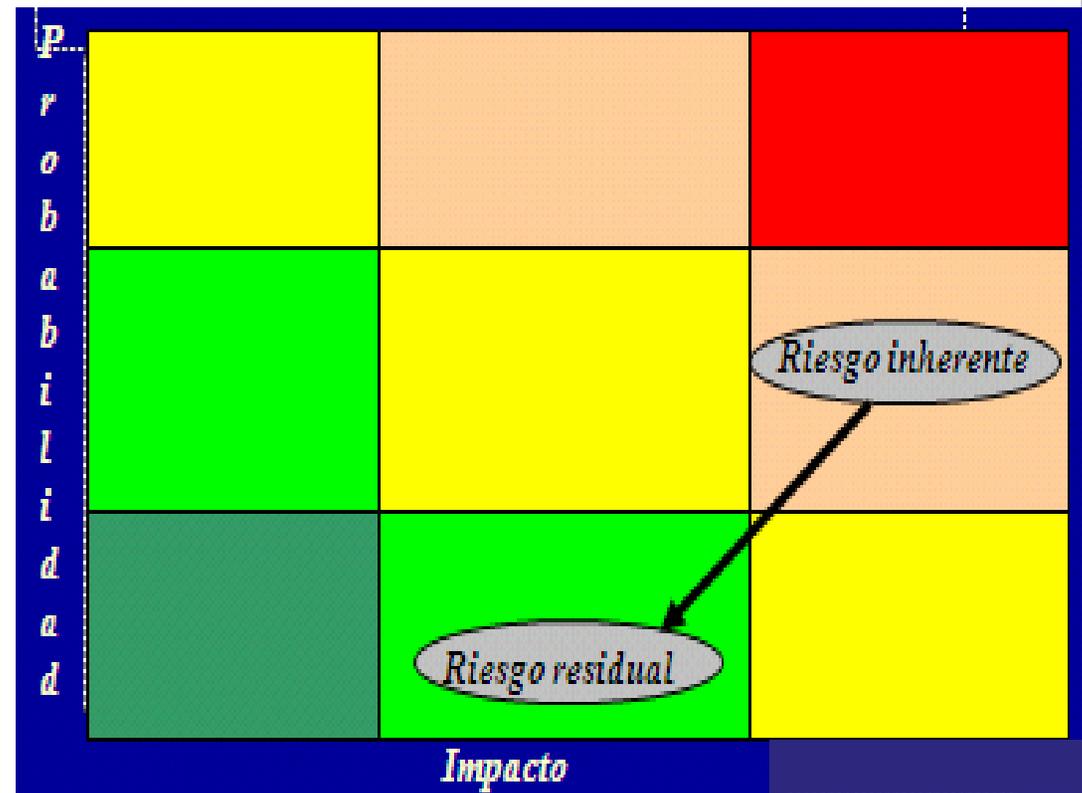
## Desventajas

- Grandes esfuerzos para balancear:
  - Foco
  - Exhaustividad
  - Participación
  - Tiempo y costo



## Por qué matrices de riesgos

- El formato gráfico de una matriz de riesgos permite, en un solo golpe de vista:
  - Identificar áreas de riesgo inherente aceptable e inaceptable
  - Entender el valor de los controles para reducir:
    - Probabilidad
    - Impacto



## Lo que deben ser

- Parte del proceso normal de gestión. Como un presupuesto, por caso
- Actualizadas constantemente
- Herramientas para la acción

## Lo que no deben ser

- Un requerimiento burocrático
- Estáticas . Expresiones puramente subjetivas y no confrontadas con la realidad
- Herramientas de mero análisis de lo sucedido



## Requerimientos para el uso exitoso de matrices de riesgo en talleres de autoevaluación

1. Integrar la gestión de riesgos
2. Talleres eficientes
3. Medición de resultados

- Dentro del planeamiento estratégico y presupuestario
- Dentro del tablero de comando, midiendo factores críticos de éxito e indicadores clave de desempeño para riesgos al igual que para objetivos

- Envío de temario y lectura de información previa
- Quienes deben asistir:
  - Cantidad mínima y máxima
  - Jerarquías y perfiles
  - ¿Teleconferencias o viajes?
- Administración del tiempo:
  - Lograr amplia participación / cerrar los temas
- Uso de tecnologías apropiadas

- ¿En qué mejoró la organización después de hacer el mapa de riesgos?
  - Logro de objetivos (tablero de comando)
    - Mejora de resultados financieros (cash – flow, EBITDA)
    - Crecimiento en ventas y satisfacción de clientes
    - Eficiencia de procesos
    - Productividad del personal
  - Reducción de pérdidas inesperadas

- Una dificultad que experimentan la mayoría de las organizaciones es el débil nexo entre:
  - Estrategia y procesos
  - Procesos y Tecnología Informática



# Estrategia competitiva (Porter)



# Modelo de negocios

## *Ambiente de negocios (marco externo e industria)*



- En el componente “clientes”, se identifica el riesgo de perder cuentas debido a la falta de servicio de cajeros automáticos. La Dirección decide ingresar en una red de cajeros automáticos

- La Gerencia debe proponer y diseñar los nuevos procesos, así como identificar sus riesgos:
  - Información de altas de clientes a la red de tarjetas
  - Embozado, stock y entrega de tarjetas
  - Novedades diarias de saldos, etc

- Los procesos definidos implicarán diversos riesgos de naturaleza informática:
  - Pérdida de los datos
  - Modificaciones no autorizadas
  - Errores en parametrización, etc.

- Proveer información y antecedentes de talleres anteriores
- Seleccionar un grupo pequeño pero que incluya todos los puntos de vista
- Administrar cuidadosamente el tiempo

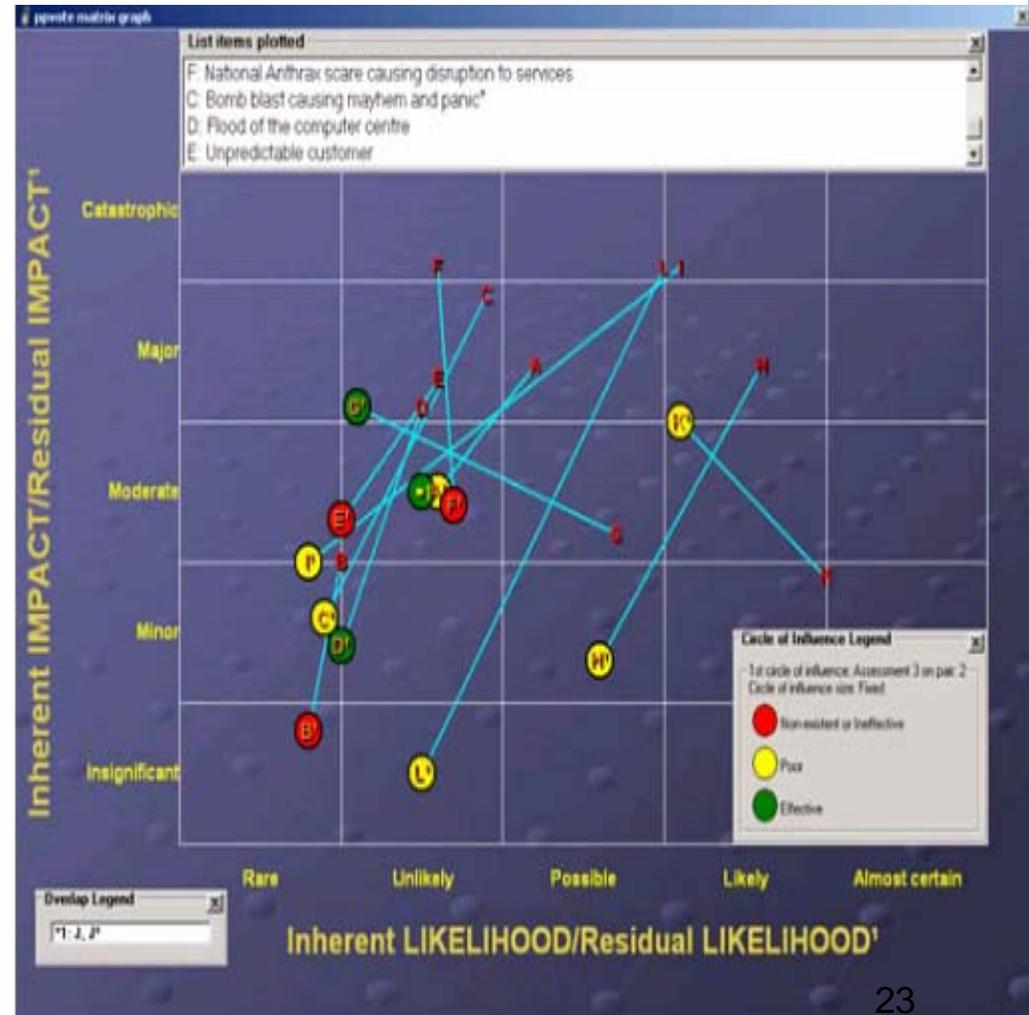
Existe software que permite la votación anónima, al tiempo que vuelca los resultados en una matriz de riesgos en powerpoint



# Matrices de riesgo inherente y residual

Las matrices de riesgo deben diferenciar riesgo inherente y residual para :

1. Identificar visualmente riesgos inherentes de exposición aceptable e inaceptable y no invertir en controles ociosos
2. Evaluar si los controles reducen impacto o probabilidad de riesgos
3. Tomar decisión sobre riesgos residuales



- Según lo explicado, elaborar matrices de riesgo conforme esta metodología, nos asegurará:
  1. Foco estratégico
  2. Relevancia y exhaustividad
  3. Eficiencia en el uso de tiempos

Pero: ¿serán realistas estas evaluaciones?  
¿estarán mejor controlados los riesgos después de haberlas desarrollado?



## Incorporación del registro de riesgos en el tablero de comando

- Todo riesgo debería poder medirse, finalmente, en términos financieros. Pérdida esperada = Impacto x probabilidad calculada
- La autoevaluación de riesgos, como parte del planeamiento estratégico, debe vincularse con el presupuesto. Si no hiciéramos nada, esperaríamos tener estas pérdidas (riesgo inherente). La historia de la compañía valida esta estimación
- Con los controles y tratamientos adoptados, esperamos reducir pérdidas y mejorar ingresos en ¿cuánto?

# Ejemplo de autoevaluación de riesgos en términos financieros (en Access)

The screenshot displays the Microsoft Access interface. The ribbon at the top includes tabs for 'Vistas', 'Filtrar y ordenar', 'Datos', 'Campo acti...', 'Tipo', and 'Herrami'. A security warning is visible: 'Advertencia de seguridad Se ha deshabilitado parte del contenido de la base de datos'. The left-hand pane shows a list of tables and queries under 'Todos los objetos de Access'. The main window shows a 3D bar chart titled 'Suma de Pérdida residual' with the following data series:

Risk Category	Approximate Value
Desabastecimiento	300,000
Devaluación	300,000
Encarecimiento	300,000
Huelga	300,000
Incobrabilidad	300,000
Inflación	450,000
Inundación	300,000
Juicios	300,000
Multas	300,000
Obsolescencia	300,000
Ososlescencia	300,000
Recesión Económica	450,000
Reclamos	300,000
Reducción de ingresos	700,000
Reducción de costos	300,000
Reducción de impuestos	300,000
Terrorismo	300,000

- El fin último de la gestión de riesgos es:
  - Entender, cuantificar y reducir pérdidas históricas por la mala gestión de riesgos (eventos de pérdidas)
  - Entender y cuantificar las amenazas que los riesgos significan para el logro de objetivos
  - Mejorar la gestión actual y el logro de objetivos

- El éxito en la elaboración de matrices de riesgo en un ambiente de auto – evaluación de controles requiere:
  - Una adecuada metodología para vincular estrategia/procesos/sistemas
  - Habilidades de trabajo en equipo
  - Tecnología de facilitación
  - Tablero de comando y presupuesto ampliados

# ¿Preguntas?

