



XXI GLAIN

COSTA RICA 2017

18-19 Mayo 2017 | Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos | Hotel Intercontinental

Ensayo: Cómo evaluar la declaración del apetito de riesgo y el perfil de riesgo alineados al Plan Estratégico de la Entidad.

Martín Svarzman

Consultor Independiente

Organizan



Objetivos

Proponer una metodología de evaluación de la declaración del Apetito de Riesgo y del Perfil de riesgo de una entidad alineados con su Plan Estratégico.

- ❖ Pasar de la teoría a la práctica
- ❖ Que sea simple
- ❖ Que resulte abarcativa y homogénea
- ❖ Que estimule la eficiencia operacional
- ❖ Que permita mejorar la definición de las estrategias y la identificación temprana de gaps o de resultados no admisibles.
- ❖ Adicionalmente, una aplicación útil al límite de la tolerancia al riesgo

Agenda

1. La declaración del apetito de riesgo como proceso de gestión
2. Entendiendo los elementos claves a alinear
3. Monitoreo de la declaración del apetito de riesgo
4. El desafío del Auditor: cómo auditar el futuro?
5. Metodología propuesta para evaluar el alineamiento pretendido

Entendiendo los conceptos a alinear

Apetito por el riesgo:

Es el **nivel agregado por tipo de riesgo** que una institución financiera **está dispuesta a asumir**, dentro de su capacidad de riesgo, para lograr sus objetivos estratégicos y plan de negocios. (1)

Capacidad de Riesgo:

Es el **nivel máximo de riesgo** que una institución financiera **puede asumir**, dado su nivel actual de recursos, antes de violar las restricciones determinadas por el capital reglamentario y las necesidades de liquidez, el ambiente operativo y de sus obligaciones. (1)

(1) FSB - Principles for An Effective Risk Appetite Framework.

Entendiendo los conceptos a alinear

Perfil de riesgo:

Es la evaluación en el tiempo de **las exposiciones brutas y**, según sea el caso, **netas de riesgo de la institución financiera** (después de tomar en cuenta los mitigantes) que fueron agregadas dentro y a través de cada categoría relevante de riesgo con base en los supuestos futuros. *(1)*

Tolerancia al Riesgo:

COSO define la tolerancia al riesgo como el **nivel aceptable de variación** en los resultados o en las actuaciones de la compañía relativas a la consecución o logro de sus objetivos.

(1) FSB - Principles for An Effective Risk Appetite Framework.

Entendiendo los conceptos a alinear

Plan Estratégico de Negocios (PEN)

Indica cuáles son las estrategias para acercarse a la visión de la empresa, en términos de negocios en los que se operará, de crecimiento, de costos, de las formas de actuación, de desarrollo del talento humano para un período.

Contenido:

- Presentación
- Introducción
- Misión, visión y valores
- Análisis de la situación actual
- Formulación de estrategias
- Plan de acción

Dificultades en el alineamiento:

- Definiciones de Alto nivel
- No siempre son anuales

Plan Operativo:

Objetivos y Metas a nivel de subprocesos de la organización.

Entendiendo los conceptos a alinear

Plan Estratégico de Negocios (PEN)

Indica cuáles son las estrategias para acercarse a la visión de la empresa, en términos de negocios en los que se operará, de crecimiento, de costos, de las formas de actuación, de desarrollo del talento humano para un período.

Contenido:

- Presentación
- Introducción
- Misión, visión y
- ***Análisis de la situación actual***
- ***Formulación de estrategias***
- Plan de acción

Dificultades en el alineamiento:

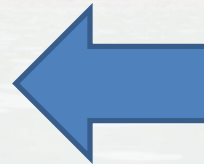
- Definiciones de Alto nivel
- No siempre son anuales

Plan Operativo:

Objetivos y Metas a nivel de subprocesos de la organización.

Monitoreo de la Declaración del Apetito de Riesgo

¿El apetito de riesgo
declarado continúa
vigente?



Perfil de Riesgo

- MIS de Pérdidas
- KRIs
- Stress Test

La declaración del Apetito de riesgo como proceso de gestión

Concepto de Framework



Visión dinámica o de proceso

Se requiere de: políticas, procesos, controles, sistemas y procedimientos.

Que permitan:

- Alineamiento al PEN
- Comparar de manera continua e iterativa el apetito con el perfil de riesgo.

La declaración del Apetito de riesgo como proceso de gestión

INPUTS	OPERACION	OUTPUTS
<ul style="list-style-type: none">• Información y supuestos claves del negocio: mercados, productos, estrategias, financiación.• Perfil de riesgo actualizado	<ul style="list-style-type: none">• Alineamiento con los objetivos estratégicos• Comparación con el MIS de fallas• KRIs• Pruebas de estrés	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad de riesgo a asumir• Capacidad máxima por tipo de riesgo• Límites cuantitativos y/o cualitativos de riesgos para toma de decisiones

El desafío del Auditor: ¿cómo auditar el futuro?

- **Incluir** la evaluación de este alineamiento en su **plan** anual de trabajo
- Verificar que exista un **proceso de RAF** definido y que se cumpla;
- que la **Gestión de Riesgos** tenga una adecuada **madurez y capacidad de actuación** y que participe de manera **oportuna** en el proceso;
- verificar si las violaciones a los límites de riesgo se están **identificando e informando** adecuadamente a los niveles de supervisión;
- evaluar **el diseño y la eficacia de las técnicas de medición de riesgo** y del *MIS* de fallas que se utilizan para **monitorear** el perfil de riesgo de la institución de acuerdo con su apetito por el riesgo; y
- Presentar su **Informe** de evaluación independiente.

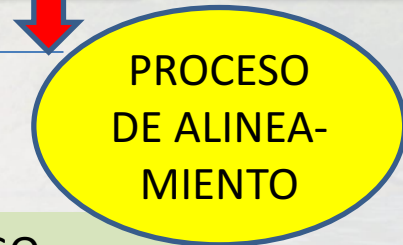
Propuesta de alineamiento

PLAN ESTRATEGICO

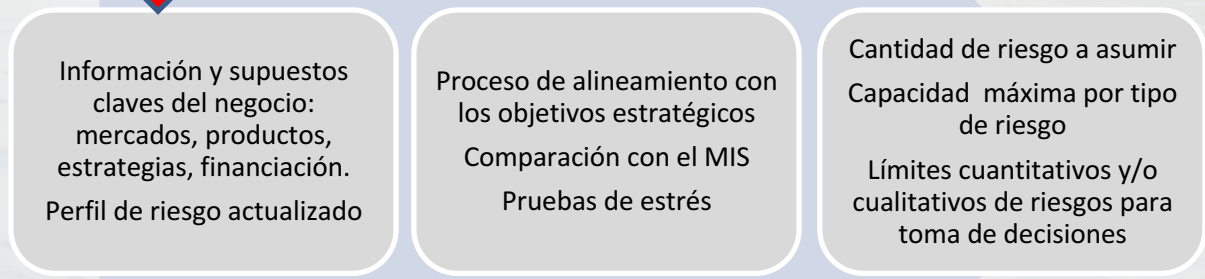


Propuesta de alineamiento

PLAN ESTRATEGICO

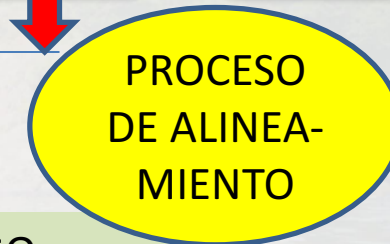


DECLARACIÓN DEL APETITO DE RIESGO

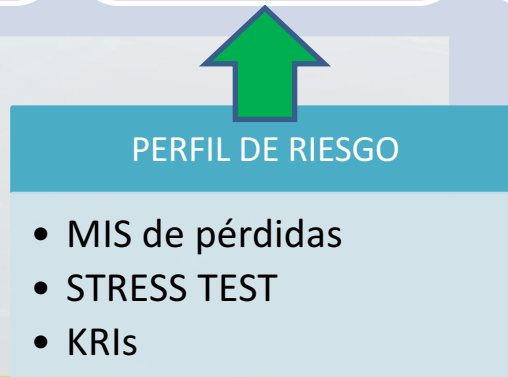
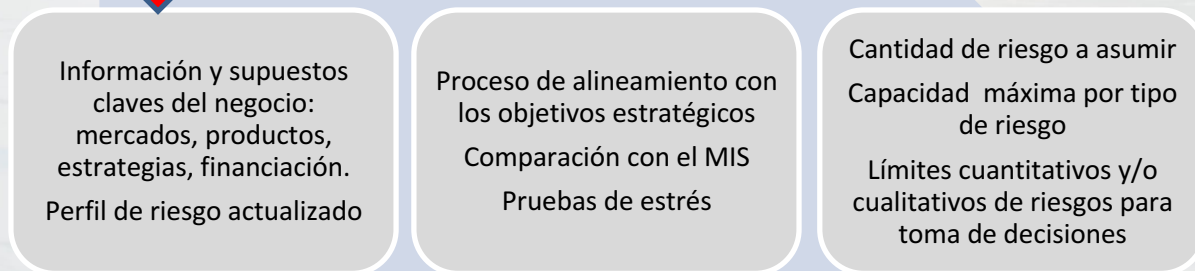


Propuesta de alineamiento

PLAN ESTRATEGICO



DECLARACIÓN DEL APETITO DE RIESGO



¿Cómo evaluar el alineamiento?

E
V
A
L
U
A
C
I
O
N
D
E
A
U
D
I
T
O
R
I
A

E
V
A
L
U
A
C
I
O
N
D
E
A
U
D
I
T
O
R
I
A

PLAN ESTRATEGICO

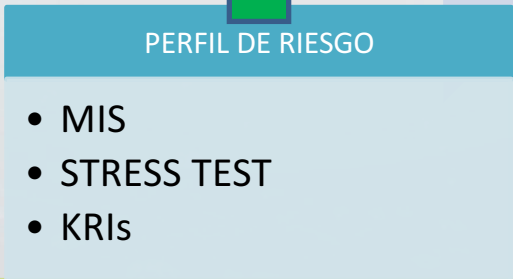


DECLARACIÓN DEL APETITO DE RIESGO

Información y supuestos claves del negocio: mercados, productos, estrategias, financiación.
Perfil de riesgo actualizado

Proceso de alineamiento con los objetivos estratégicos
Comparación con el MIS
Pruebas de estrés

Cantidad de riesgo a asumir
Capacidad máxima por tipo de riesgo
Límites cuantitativos y/o cualitativos de riesgos para toma de decisiones



Información de Contacto



Martín Svarzman



martin.svarzman@gmail.com



0054911 56247714

Preguntas y Respuestas