

# La Gerencia Estratégica de Riesgos

## Análisis de procesos para la identificación de riesgos. Su contribución a la toma de decisiones estratégicas

18-19 Mayo

 **ERNST & YOUNG**

*Quality In Everything We Do*



# La Gerencia Estratégica de Riesgos



**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do





## ***La Gestión Integrada de Riesgos***



- Cambios drásticos en entorno empresarial:
  - mayor complejidad y competitividad.
  - globalización
  - dependencia tecnológica
  - **importancia de la efectividad de los procesos (SOX 404)**
  
- Necesidad de llevar a cabo una **adecuada gestión de riesgos.**

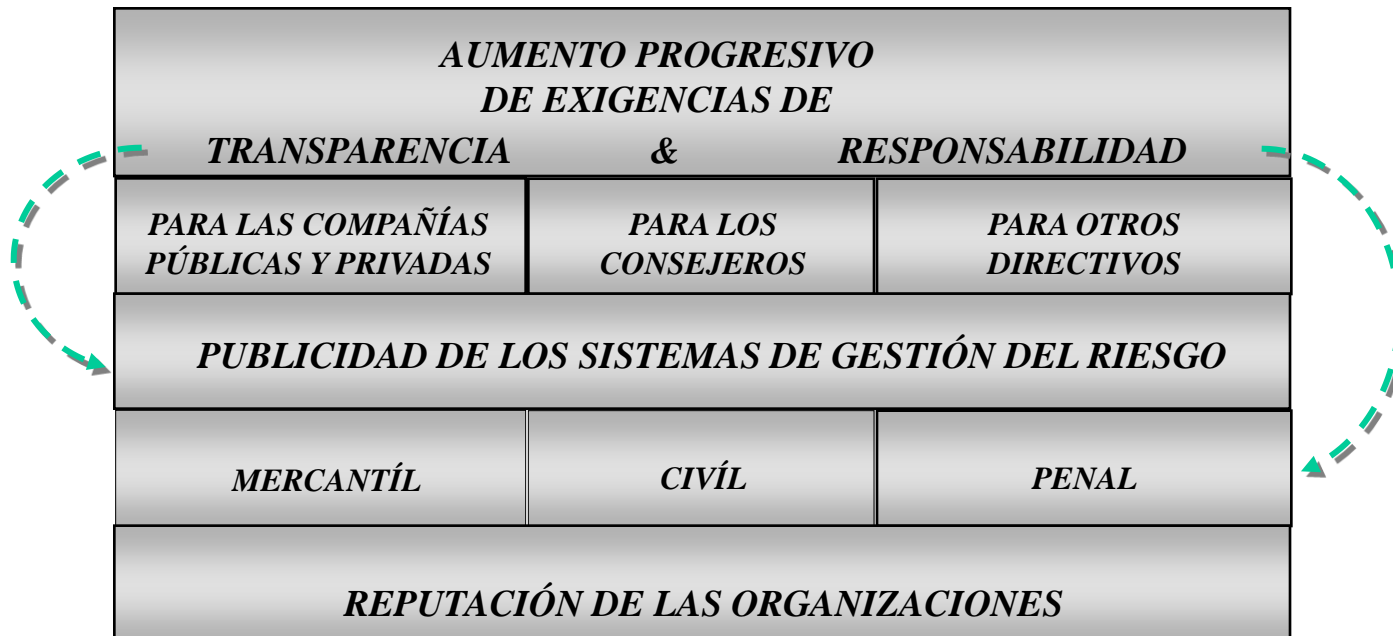


## ¿Por qué gestionar el Riesgo?

1) Por ser la actividad principal del gestor.

2) Por los efectos derivados de situaciones recientes como:

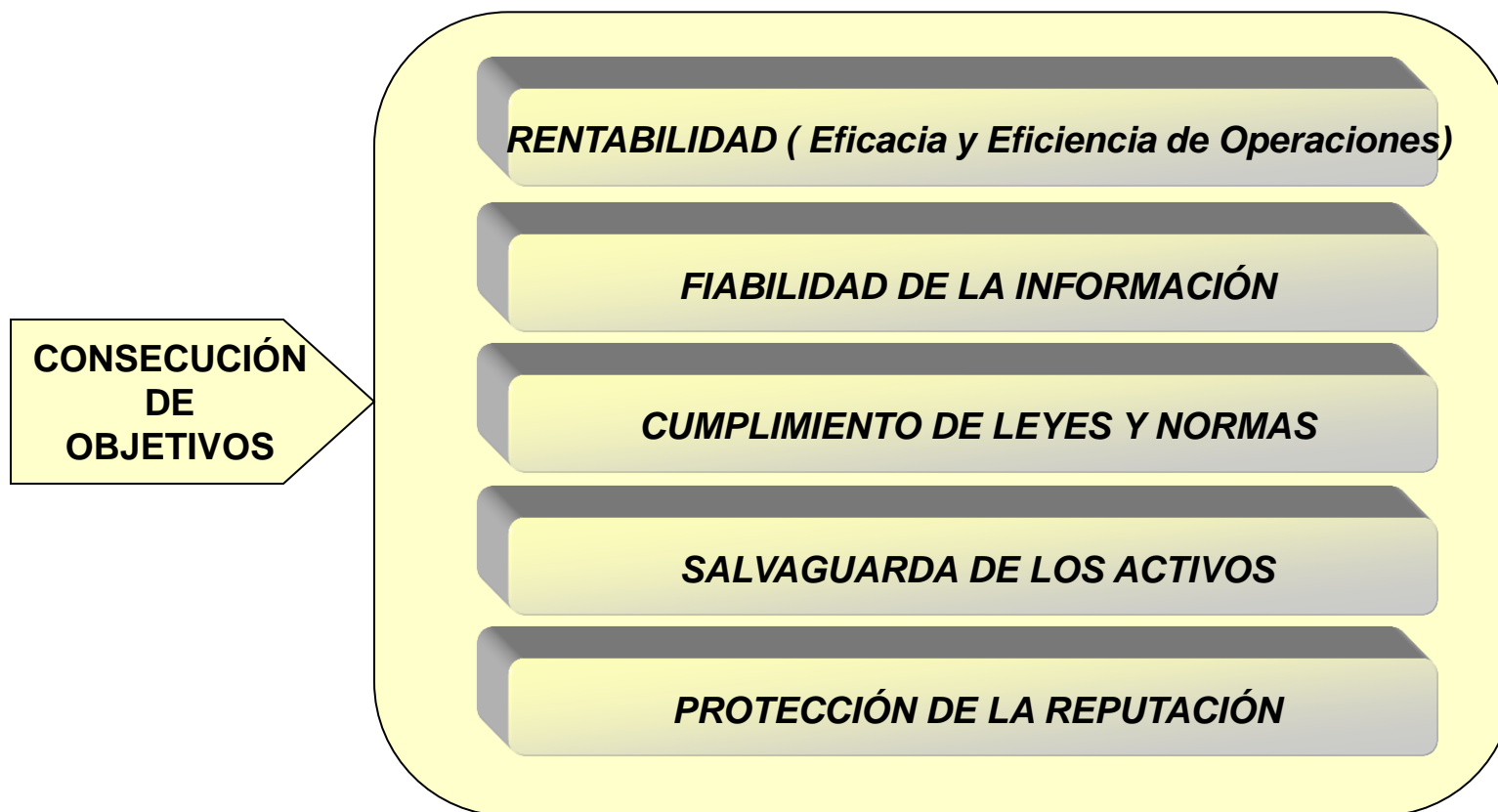
- ✓ Amenazas de terrorismo global
- ✓ Escándalos sobre el Gobierno Corporativo (Sarbanes Oxley Act – 404)
- ✓ Regulaciones Sectoriales y otras (BASILEA II, SOLVENCIAII)





## ¿Por qué gestionar el Riesgo?

3) Para contribuir a la consecución de los objetivos.





- Un **RIESGO DE NEGOCIO** es la amenaza de que un evento o una acción afectará adversamente a una organización para aumentar al máximo su valor para los grupos de interés y para lograr sus objetivos de negocio.
  
- Un riesgo de negocio **supone:**
  - Tanto la posibilidad de que las amenazas se materialicen.
  - Como la posibilidad de que las oportunidades no se alcancen.
  - O la existencia de incertidumbres que afecten a los procesos de decisión.



- Ante la existencia de los RIESGOS DE NEGOCIO las entidades únicamente tienen **dos opciones**:
  - ✓ **Gestionar adecuadamente los riesgos**, para lo cual se hace necesario:
    - Conocer los riesgos
    - Evaluar su probabilidad de ocurrencia e impacto
    - Implantar medidas que mitiguen los riesgos
  - ✓ **Gestionar la crisis** derivada de la inexistencia de controles preventivos y detectivos de los riesgos, sus causas y sus efectos.





- El **SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO** es un **proceso** efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de la Entidad, diseñado **para proporcionar una seguridad razonable de que los riesgos son adecuadamente:**
  - **Identificados, evaluados y jerarquizados**
  - **Tratados y financiados**, para que se reduzcan a un nivel aceptable
  - **Supervisados** por diferentes niveles directivos
  - **Asegurados**, mediante un sistema independiente que audite la **eficiencia y eficacia de los procedimientos establecidos para tratar, evaluar y supervisar los riesgos de negocio, así como proponer oportunidades de mejora.**
  
- El sistema ideal de gestión del riesgo **mitiga** la probabilidad de **ocurrencia e impacto de las amenazas e identifica y aprovecha las oportunidades de mejora.**

# Gestión Integrada de riesgos



**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do



# Gestión Integrada de riesgos



**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

El elemento por el que el Consejo de Administración se asegura que la Entidad dispone de una **capacidad adecuada** para gestionar los riesgos de negocio, y dispone de una **cultura de riesgo** de forma que las **decisiones** se tomen en base a los **criterios definidos** en el sistema de gestión del riesgo y que éste se ha definido y desarrollado en base a los **requerimientos de los grupos de interés, a la maximización del valor de la Entidad y al logro de los objetivos de negocio.**

El elemento por el que el Consejo de Administración se asegura que la Entidad **ha definido las funciones y responsabilidades necesarias** para desarrollar el sistema de gestión del riesgo.

El elemento por el que el Consejo de Administración se asegura que la Entidad **dispone y utiliza eficaz y eficientemente la tecnología para la gestión del riesgo**, y que se dispone de información fiable de forma oportuna.



El elemento por el que el Consejo de Administración se asegura que **el sistema de gestión del riesgo se ha definido y desarrollado** en base a los **requerimientos de los grupos de interés, a la maximización del valor de la Entidad y al logro de los objetivos de negocio.**

El elemento por el que el Consejo de Administración se asegura que todos los **actos de negocios se realizan en el mejor interés de los grupos de interés de la Entidad y se definen las responsabilidades en el tratamiento de los riesgos de negocio.**

El elemento por el que el Consejo de Administración se asegura que el sistema de gestión del riesgo **se integra en todos y cada uno de los procesos de negocio** en base a un análisis desde los megaprosesos hasta las actividades. Mediante este análisis **se evalúan los riesgos, se identifican tratamientos, y se definen los procedimientos de supervisión y auditoría.**

# ¿Cómo gestionar el Riesgo?



**Mediante un proceso continuo.**

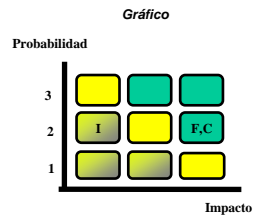
**PROCESO CONTÍNUO**



**ESTABLECIENDO NORMAS EXPLÍCITAS PARA SU GESTIÓN QUE DIFERENCIEN ENTRE LAS SIGUIENTES OPCIONES**

- Asumirlo sin ninguna actuación*
- Controlarlo mediante políticas internas (autorizaciones, segregación de funciones, seguridad física, etc..)*
- Asegurarlo externamente (transferirlo)*
- Combinando políticas internas y aseguramiento externo*
- Eliminando totalmente las acciones que lo generan*
- Validando periódicamente que las decisiones adoptadas son correctas y/o actualizando el modelo*

**MAPAS DE RIESGOS**  
QUE CONSIDEREN:  
• Impacto  
• Probabilidad

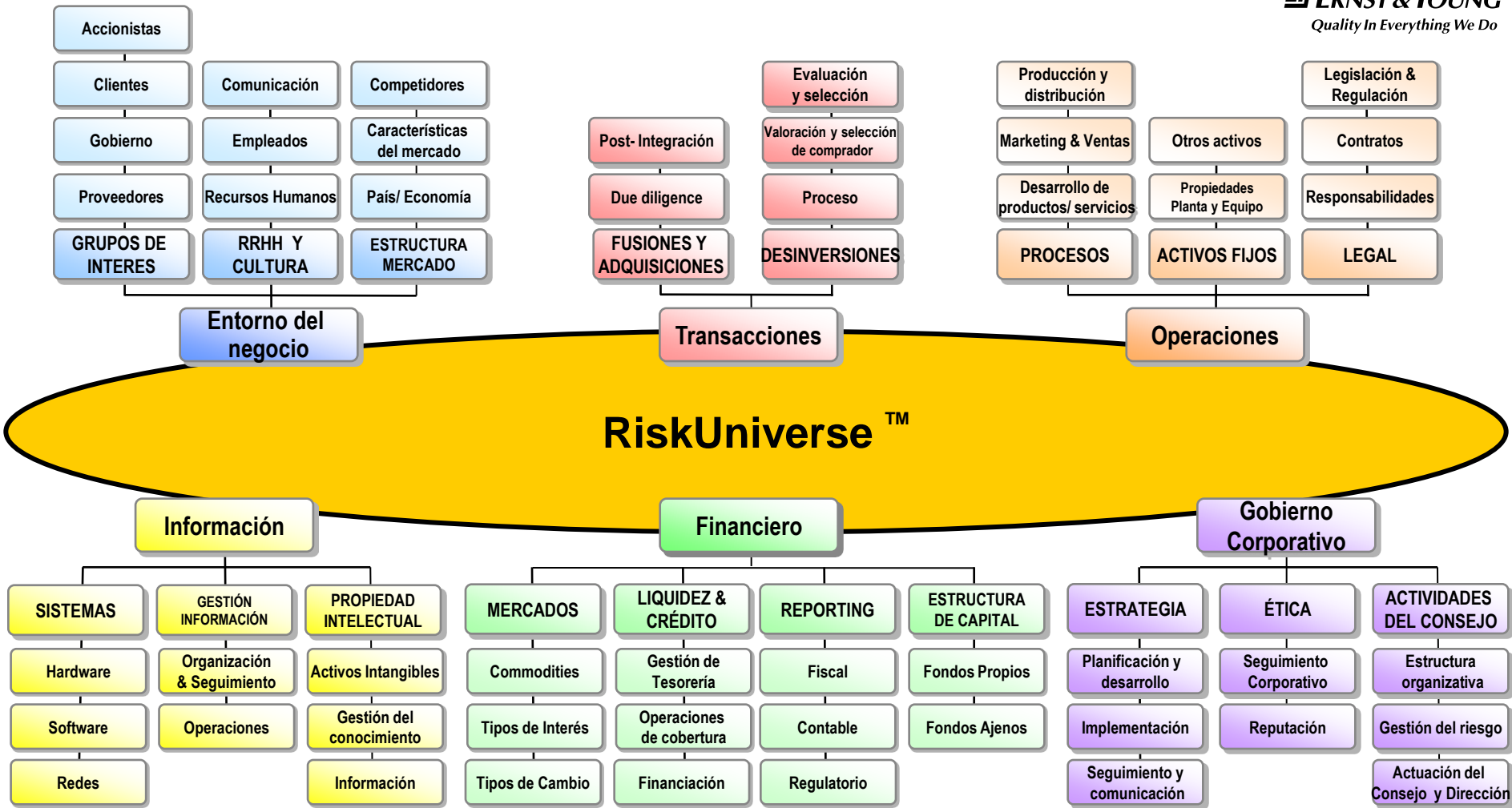


**GESTIÓN DEL RIESGO Y DEL ASEGURAMIENTO DE LOS RIESGOS**

# El Universo de Riesgos



**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do





## ***Sistemas de control interno***

***Análisis de procesos para la  
identificación de riesgos.  
Su contribución a la toma de  
decisiones estratégicas.***



- El control interno es parte integrante de un Sistema Integrado de Gestión de Riesgos.
- El control interno de las organizaciones es una herramienta que facilita la consecución de las metas y objetivos.
- La Dirección descompone, explícita o implícitamente, los objetivos y estrategias de negocio en objetivos de menor nivel vinculados con las actividades o procesos de todo el negocio.
- Los procesos de negocio incluyen los procesos contables.



## Pasos a seguir para el análisis del Sistema de Control Interno

- Identificar los **procesos** críticos
- Comprender las **actividades significativas** desarrolladas en el proceso, así como el **flujo de transacciones** significativas (si aplica)
- Identificar **los riesgos potenciales** que se puedan producir
- **Factores** que pueden dar lugar a la materialización de los posibles riesgos identificados
- Evaluar preliminarmente la **eficacia/eficiencia** de los controles **en función del diseño del control**
- Diseñar pruebas sobre controles
- Evaluar los controles **en función de los resultados de las pruebas** realizadas
- Establecimiento de **Planes de acción** para mejorar el Sistema de control interno.





## Identificar los procesos críticos

- Los procesos críticos **no son únicamente** aquellos que están relacionados directamente con la actividad de la compañía (compras, ventas).
  
- Existen **otros procesos tan críticos e importantes para la consecución de los objetivos de negocio** que no suelen ser objeto de análisis:
  - Planificación estratégica
  - Presupuestación
  - Desarrollo de productos
  - Control del fraude (si aplica), etc.

# Análisis de procesos - Identificación de riesgos



MAGOS - [Menu\_Principal : Form]

Documentador de Mapa de Riesgos  
Sector Seguros

Árbol MP y PP A. Riesgo Negocio Mapa Riesgos T.Riesgos Controles Informes Utilidades Selección Proyecto Salir

Nº Proyecto 0001 RGA SEGUROS Tipo Análisis ARN F.Proyecto 15/10/2003

**Bloque Elementos 1**

Objetivos Descripción Áreas Funcionales Inicio Término Inputs Outputs Departamentos

**DESCRIPCION**

Realización de una gestión de inversiones que permita mantener la máxima seguridad asumiendo los mínimos riesgos atendiendo al mismo tiempo las necesidades de la Dirección de Operaciones (en función de los productos comercializados).

MAGOS - [Menu\_Principal : Form]

Documentador de Mapa de Riesgos  
Sector Seguros

Árbol MP y PP A. Riesgo Negocio Mapa Riesgos T.Riesgos Controles Informes Utilidades Selección Proyecto Salir

Nº Proyecto 0001 RGA SEGUROS Tipo Análisis ARN F.Proyecto 15/10/2003

**Bloque Elementos 2**

Procesamiento contable Cuentas afectas Procesos de detalle Factores de riesgo

**DESCRIPCION**

Registro de atas y bajas de inversiones financieras. (Rutinario)

Periodificación de los resultados de estas inversiones. (Rutinario)

Valoración de la cartera. (No rutinario)

Buscar [ ] Establecer Orden Selección Elementos

**Bloque Elementos 3**

Factores Clave Exito indicadores Rendimiento Controles Clave Ideas Valor Riesgo Negocio

**DESCRIPCION**

DESCRIPCION	IDEA VALOR
Establecimiento y aprobación formal de una política de inversiones con objetivos claros en relación a: - Emisores, contrapartes, brokers, etc con los que puede operar la compañía. - Ratings mínimos a contratar. - Productos, Emisores que se puedan contratar una vez analizados los riesgos de cada uno de ellos.	<input checked="" type="checkbox"/>
Elaboración de un Manual de Procedimientos y de Funciones y Responsabilidades.	<input checked="" type="checkbox"/>
Dado el riesgo de crédito existente y la posibilidad de que las operaciones no sean admitidas por la DGS, debería procederse de forma inmediata a la revisión de las operaciones vivas y a la adopción de las medidas oportunas, en su caso, dejándose adecuadamente soportados los análisis y las decisiones adoptadas. Dada la importancia del caso, estas acciones que debería ser aprobadas de forma explícita a:	<input checked="" type="checkbox"/>
El COAP (Comité de Activos y Pasivos) debería tener una doble función: - por un lado, foro de la gestión conjunta de activos y pasivos. - por otra parte, discutir y aprobar las inversiones a realizar entre las seleccionadas por Inversiones.	<input checked="" type="checkbox"/>
Firmar un código de conducta por parte del personal del Departamento.	<input checked="" type="checkbox"/>
Implantación del sistema SHIN.	<input checked="" type="checkbox"/>

Buscar [ ] Imprimir Diferencias Establecer Orden Selección Elementos



## Identificar los procesos críticos

➤ Identificados los procesos críticos deben considerarse los siguientes elementos:

- Objetivo del proceso
- Breve descripción del proceso
- Áreas funcionales o Departamentos involucrados
- Inicio / Término - Input / Output
- Procesamiento contable o no y cuentas afectadas
- Factores claves de éxito
- Factores de riesgo
- Indicadores de rendimiento
- Controles claves
- Riesgos de negocio (estratégicos, financieros, de conocimiento, operativos, .....)
- Evaluación de los riesgos



## Comprensión de las actividades significativas y del flujo de transacciones significativas (si aplica)

- La comprensión se obtiene mediante:
  - Indagación con el personal apropiado
  - Observación de los métodos y procedimientos de procesamiento utilizados
  - Revisión de los manuales y otras instrucciones escritas
  - Seguimientos



## Identificar dónde pueden existir riesgos potenciales

- Se trata de identificar los pasos del proceso donde podrían existir riesgos y, por tanto, es necesaria la existencia de controles.
- Flujogramas y/o descripciones narrativas
- Planteamiento de cuestiones acerca de aspectos del proceso susceptibles de error. (Tabla de riesgos y controles)
- Las cuestiones irán enfocadas a los objetivos de negocio y de control. El número dependerá de: existencia de controles de alto nivel potencialmente efectivos para la consecución de los objetivos y de la complejidad de los procesos.



## Identificar los controles que garantizan el cumplimiento de los objetivos del proceso

- Es necesario determinar si:
  - se han establecido controles **eficaces** para prevenir o detectar los riesgos potenciales identificados
  - o, si faltan controles **necesarios** o los existentes son **ineficaces**.
- Un **control relevante** puede ser cualquier política o procedimiento manual o automático en el que se confía para prevenir que ocurran errores durante el procesamiento o para detectar y corregir errores que puedan haber ocurrido.



## Identificar los controles que garantizan el cumplimiento de los objetivos del proceso

### TIPOS DE CONTROLES:

- **Controles de prevención:** se aplican a cada transacción, durante el flujo normal del proceso para prevenir los riesgos (p.e. existencia de una política o manual de procedimientos, interfases automáticas).

La falta de controles de prevención incrementa el riesgo de errores y de materialización del riesgo identificado.



## Identificar los controles que garantizan el cumplimiento de los objetivos del proceso

### TIPOS DE CONTROLES:

- **Controles de detección:** se aplican fuera del flujo normal del procesamiento a grupos de transacciones para detectar errores ocurridos a pesar de los controles de prevención.
- **Controles basados en Indicadores Claves de Rendimiento:** se trata realmente de controles de prevención.

Son controles utilizados por la Dirección para analizar, supervisar y controlar el negocio y sus procesos valiéndose de información contable y operativa o una combinación de ambas.





## Identificar los controles que garantizan el cumplimiento de los objetivos del proceso

- El objetivo es identificar los **controles** que proporcionan una **seguridad razonable** de que los **riesgos potenciales** relacionados con cada objetivo se **previenen** y que cualquier error que **ocurra** durante el proceso sea **detectado y corregido**.
- Es importante conocer si existe **evidencia física** o no. En caso, de no existir evidencia física del control, éste debería ser evaluado como ineficaz dado que no es posible soportar que el control se esté efectuando.



## Identificar los controles que garantizan el cumplimiento de los objetivos del proceso

- Evaluación de los controles para garantizar la prevención de los riesgos potenciales o la detección de su materialización:
  - **Evaluación preliminar** en función del diseño del control
  - Realización de **pruebas sobre los controles** identificados y evaluados como eficaces y para los que exista evidencia física
  - **Evaluación final** en función de los resultados de las pruebas.



## Evaluación del proceso

### Consideraciones:

- los componentes del Control Interno
- conclusiones sobre los procesos de Tecnología de la Información
- conclusiones sobre las aplicaciones a nivel de usuario (**end-users applications**)
- conclusiones sobre los procesos de cierre de los estados financieros
- diseño de control (si son adecuados para el logro de los objetivos del proceso)
- la sensibilidad del control (cuanto más sensible sea mayor probabilidad de detectar errores).
- políticas y procedimientos sobre niveles de autorización, salvaguarda de activos y segregación de funciones.



## Evaluación del proceso

- La **evaluación del riesgo potencial (riesgo inherente)** se realiza en función de:
  - Impacto económico derivado de la materialización del riesgo
  - Probabilidad de que el riesgo suceda
- La **evaluación de los controles asociados** a cada uno de los riesgos potenciales identificados en el proceso.
- La **evaluación del riesgo potencial (riesgo residual)**, es decir, una vez aplicados los controles existentes.
- La **evaluación del proceso** en función de los riesgos residuales de cada uno de los riesgos potenciales identificados.

# Análisis de procesos - Identificación de riesgos



MAGOS - [Menu\_Principal : Form]

Documentador de Mapa de Riesgos  
Sector Seguros

Árbol MP y PP A. Riesgo Negocio Mapa Riesgos T.Riesgos Controles Informes Utilidades Selección Proyecto Salir

Nº Proyecto 0001 RGA SEGUROS Tipo Análisis ARN F. Proyecto 15/10/2003

**EVALUACION DE RIESGOS**

UN Vida Individual [MP Gestión y valoración de inversiones] [PP Gestión y valoración de inversiones]

Riesgo Contratación de operaciones contrarias a la Política de la Compañía.

Impacto Riesgo Negocio		Probabilidad Riesgo Negocio	
<input type="radio"/> ALTO		<input type="radio"/> ALTO	
<input type="radio"/> MODERADO		<input type="radio"/> MODERADO	
<input type="radio"/> BAJO		<input type="radio"/> BAJO	

Riesgo inherente Automático ■ ALTO

Fecha PP Anexar documento

MAGOS - [Menu\_Principal : Form]

Documentador de Mapa de Riesgos  
Sector Seguros

Árbol MP y PP A. Riesgo Negocio Mapa Riesgos T.Riesgos Controles Informes Utilidades Selección Proyecto Salir

Nº Proyecto 0001 RGA SEGUROS Tipo Análisis ARN F. Proyecto 15/10/2003

**Tabla de Riesgos y Controles**

	EVAL. RIESGOS	CONTROLES ASOCIADOS												
UN Vida Individual MP Gestión y valoración de inversiones PP Gestión y valoración de inversiones	<table border="1"> <tr><td>P</td><td>R</td><td>R</td></tr> <tr><td>I</td><td>Man</td><td>R</td></tr> <tr><td>P</td><td>R</td><td>R</td></tr> <tr><td>I</td><td>Man</td><td>R</td></tr> </table>	P	R	R	I	Man	R	P	R	R	I	Man	R	<p>Contratación de operaciones contrarias a la Política de la Compañía.</p> <p>Todas las operaciones las contrata la responsable del Área que a su vez es la responsable de implantar la Política de la Entidad. Si bien tiene establecidos límites a...</p>
P	R	R												
I	Man	R												
P	R	R												
I	Man	R												
MP Operaciones MP Gestión de activos y pasivos MP Reaseguro MP Fondos de pensiones		<p>Previo a la contratación se recalcula el límite de concentración legal por emisor (no por contraparte).</p> <p>...</p>												

**CONTROLES EN ALTA ASOCIADOS A RIESGO**

UN Vida Individual [MP Gestión y valoración de inversiones] [PP Gestión y valoración de inversiones]

Controles asociados a Riesgo: Contratación de operaciones contrarias a la Política de la Compañía.

DESCRIPCION CONTROL	EVAL. PRELIMINAR	EVIDENCIA FISICA	EVAL. FINAL
Todas las operaciones las contrata la responsable del Área que a su vez es la responsable de implantar la Política de la Entidad. Si bien tiene establecidos límites a nivel de rating mínimo y de concentración.	INEFICAZ	No	INEFICAZ
Dirección General aprueba las operaciones verbalmente antes de la contratación. Una vez contratada la operación se envía desde Inversiones un mail (que guarda) a Dirección General confirmando que la operación había sido contratada tal como había quedado verbalmente.	INEFICAZ	Si	INEFICAZ

Establecer Orden Orden Selección de Controles Aceptar Salir

# Análisis de procesos - Identificación de riesgos



TRC\_Vida Individual\_Gestión y valoración de inversiones.DOC - Microsoft Word


File Edit View Insert Format Tools Table Window Help

Type a question for help

125%

Normal Times New Roman 9 B I U

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27

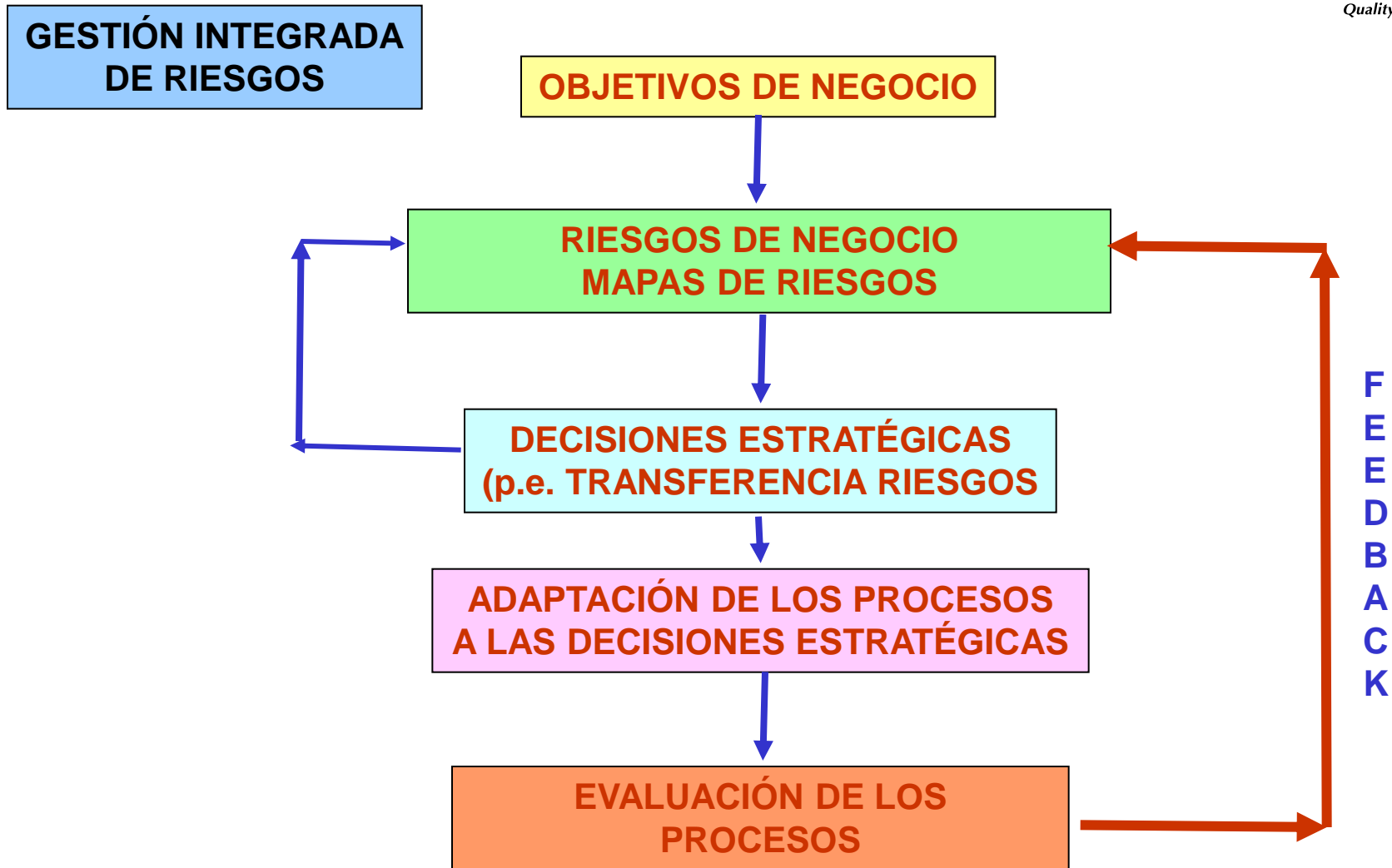
							
<i>TABLA DE RIESGOS Y CONTROLES</i>							
Proyecto: 1      Unidad de Negocio: <u>Vida Individual</u>						Hoja: 1	
Megaproceso: <u>Gestión y valoración de inversiones</u>						Fecha:	
Proceso Principal: <u>Gestión y valoración de inversiones</u>							
RIESGO INHERENTE	RIESGOS POTENCIALES	CONTROLES DE LA COMPAÑÍA	EVAL. PREL.	EVID. FISIC.	EVAL. FIN.	EVAL. RIESGO	PLAN DE ACCIÓN
	Falta de o inadecuada comunicación o coordinación entre departamentos (principalmente con el técnico y el comercial) lo que puede provocar entre otras cosas ausencia de una adecuada cobertura de las operaciones.	1.- Con el programa que está en fase de implantación quedará elaborado el <u>matching</u> en la compañía. 2.- Para los nuevos productos se buscan simetrías perfectas entre lo ofertado a los clientes y lo contratado en el mercado como de cobertura.	E	No	I	●	
	Incumplimiento de los límites de concentración por emisores recogidos en la normativa de seguros.	1.- Previo a la contratación se recalcula el límite de concentración legal por emisor (no por contraparte). 2.- Trimestralmente se realiza cuadro de concentración por emisores (para las operaciones FTD se divide la cuantía invertida entre los emisores).	E	No	I	●	

Page 1    Sec 1    1/8    At 11,2cm Ln 6 Col 1    REC TRK EXT OVR    Spanish (Sp)

# La Gerencia Estratégica de Riesgos



**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do





José Luis Solís Céspedes  
Socio Ernst & Young  
Business Risk Services  
E-mail: [JoseLuis.SolisCespedes@es.ey.com](mailto:JoseLuis.SolisCespedes@es.ey.com)

Belén Nevado Martín  
Directora Ernst & Young  
Business Risk Services  
E-mail: [MariaBelen.NevadoMartin@es.ey.com](mailto:MariaBelen.NevadoMartin@es.ey.com)

Teléfono: 91 5 72 76 17