



I CONGRESO DE  
AUDITORIA INTERNA  
IIA COLOMBIA

I CONGRESO DE AUDITORIA INTERNA - IIA COLOMBIA

"El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

# Conceptos y Experiencias en Riesgo Operacional

José Libardo Bueno Castañeda

Socio Business Risk Services - Región Andina

Ernst & Young



Organiza:



Instituto de  
Auditores Internos  
de Colombia

Affiliate of The Institute of Internal Auditors



# I CONGRESO DE AUDITORIA INTERNA - IIA COLOMBIA

"El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

## Agenda

- Antecedentes
  - Gobierno Corporativo
  - Evolución de la Administración de los Riesgos
  - Situación Actual
  - Factores Críticos
- Qué es Riesgo Operacional?
- Enfoque de la Solución
- Metodología para desarrollar la Solución
- Enfrentando los desafíos
- Sesión de Preguntas



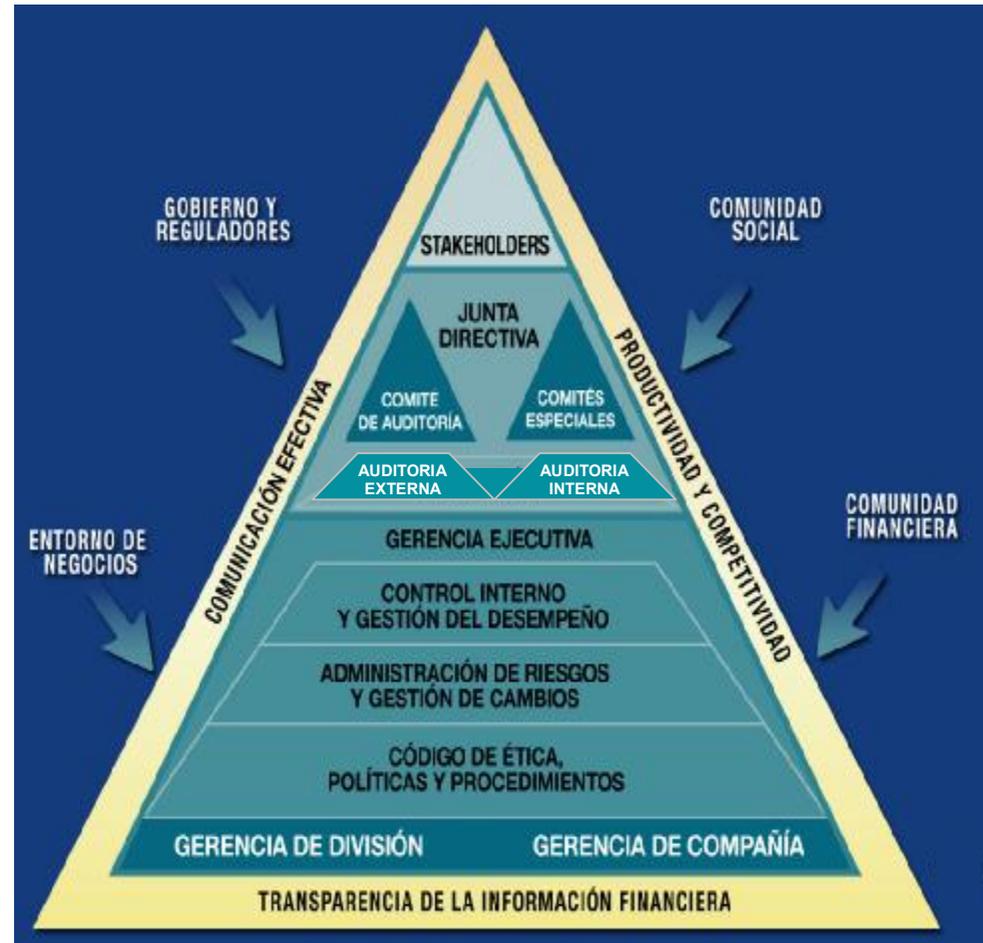
# I CONGRESO DE AUDITORIA INTERNA - IIA COLOMBIA

"El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

## Antecedentes

## Antecedentes - Gobierno Corporativo

Consideramos que la administración de riesgos es uno de los pilares fundamentales del gobierno corporativo entendiéndolo este como “el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas, para el beneficio de los dueños y de otros interesados claves, para sostener e incrementar el valor de la organización”



## Antecedentes – Evolución de la Administración de Riesgos

### El pasado

El riesgo en forma individual

Evaluación e identificación de riesgos

Enfoque a todos los riesgos

Mitigación de riesgos

No dueños de riesgos

Cuantificación desordenada de riesgos

El riesgo no es mi responsabilidad

Evaluado



### Hoy

Riesgo como estrategia de negocio

Desarrollo de portafolio de riesgos

Enfoque a riesgos críticos

Optimización de riesgos

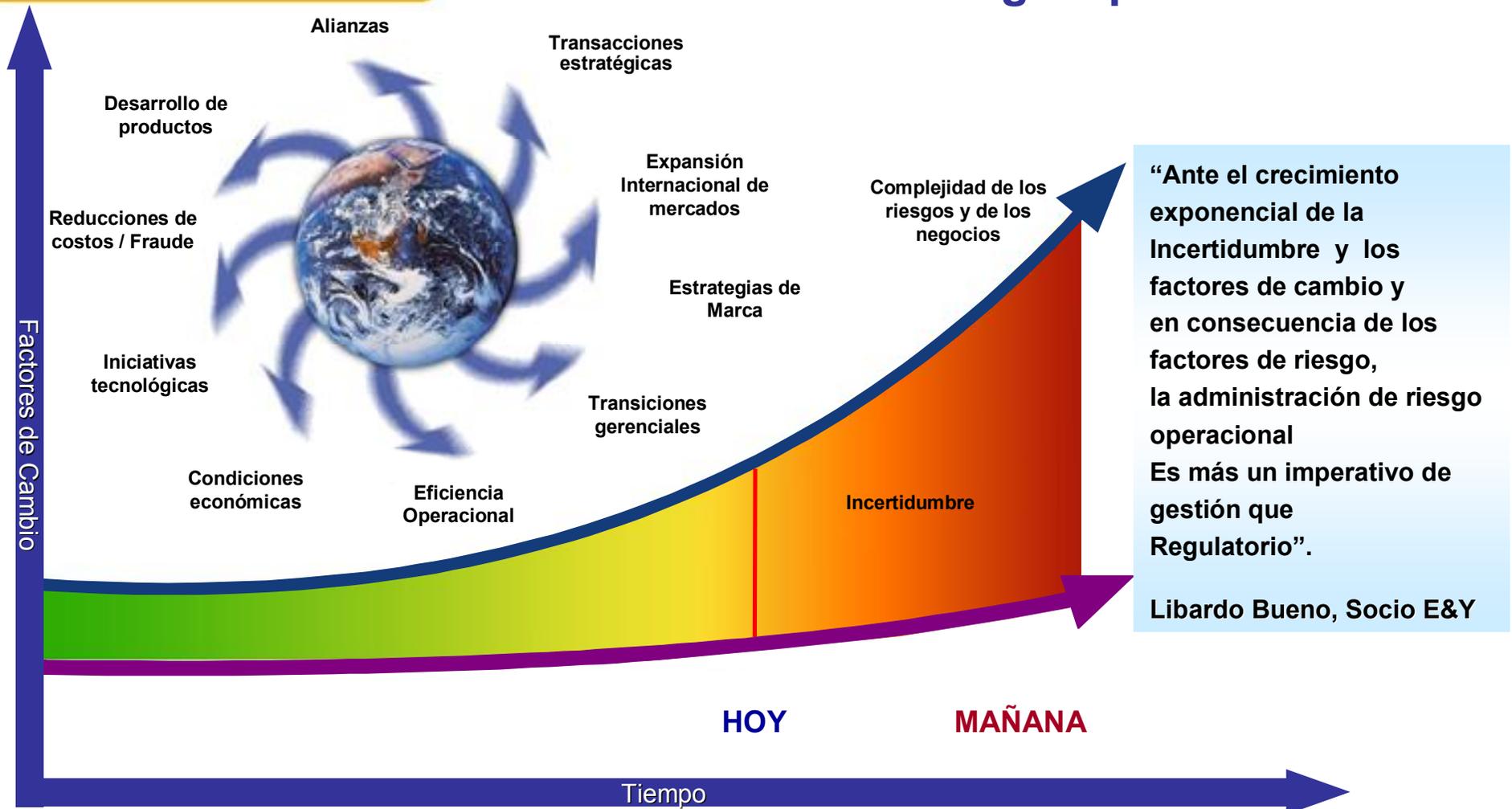
Responsabilidades definidas

Mapa de Procesos, Medición y monitoreo

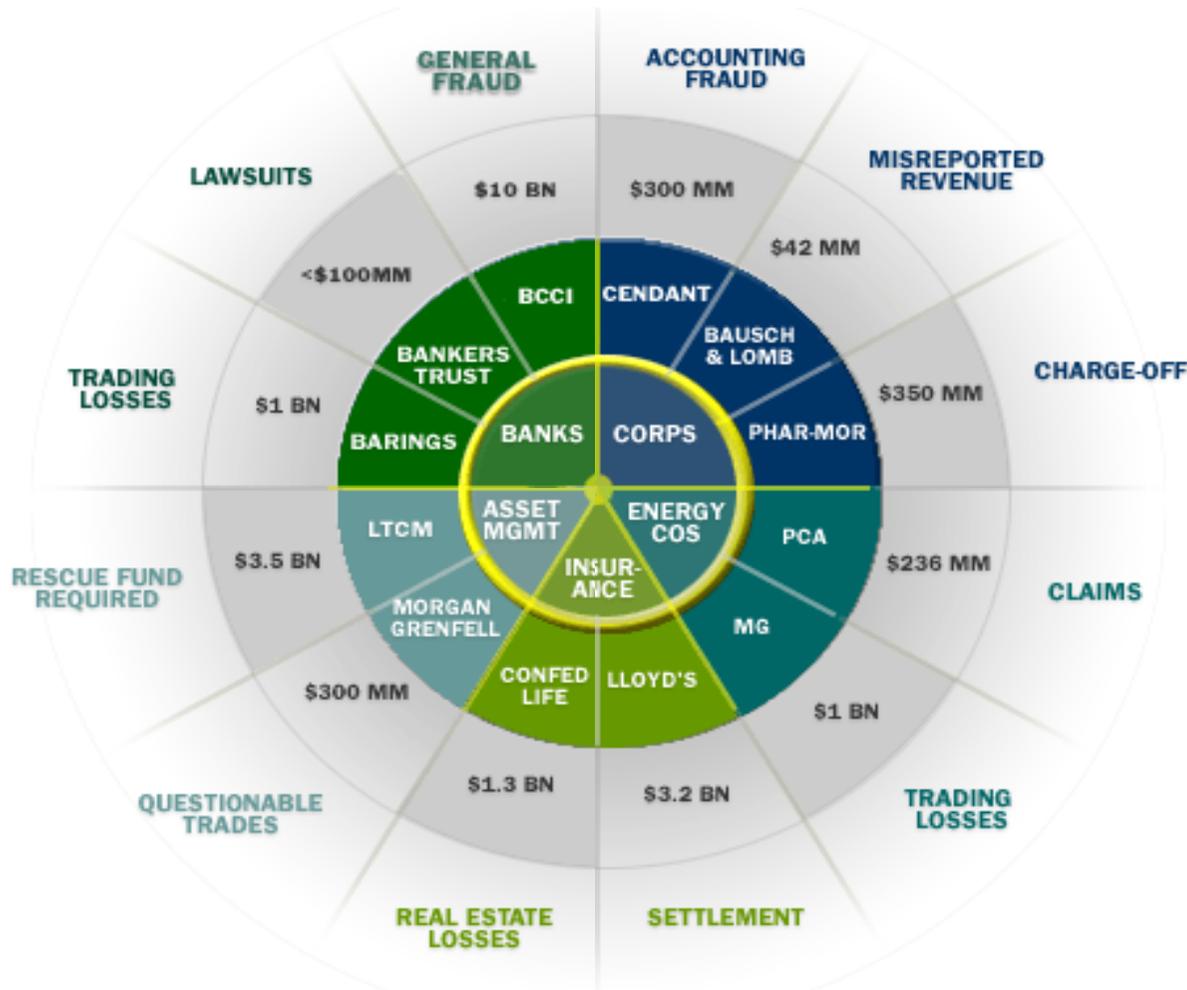
Riesgo responsabilidad de cada uno

Autocontrol

## Antecedentes – Evolución del Riesgo Operacional



## Antecedentes – Evolución del Riesgo Operacional



- Enron
- World Com
- Parmalat

Otros recientes publicados en los últimos 6 meses (en MM USD):

- AIG \$1.6
- Allied Irish Bank \$ 0.5
- China Aviation Oil \$ 0.5
- Mizuho \$0.3

En Colombia?

- Banco república USD\$ 13.5ml
- BIC suc unicentro USD\$ 5ml

*En las últimas dos semanas...*

¿Y los no publicados?

## Riesgo Operacional - Noticias

- Las pérdidas de información confidencial y de propiedad intelectual pueden perjudicar a las empresas y su ventaja competitiva", 25 mil millones costo de las acciones maliciosas por Internet (Websense)
- Sony, al borde de pérdidas por parálisis e operación a causa de huelgas en momento de mayor producción
- Cierre de IL hoteles por ocultar pérdidas desde 1991, más de 5 mil millones de Euros
- 50 muertes en accidentes laborales en el último año en Madrid
- 25 millones de Euros, han perdido empresas algodóneras por cambios en las normas de la CE.
- Avión Brasil
- Juguetes Mattel
- Desmante de la Torre de la Escollera en Cartagena
- Manejo de Basuras en Bucaramanga activo planes de contingencia de EMAB
- Cúcuta: 1.200 millones en pérdidas por la falta de agua (11 días)
- Apagón en Colombia de más de seis Horas ¿Cuánto costo?
- Pérdidas por Fuerte invierno en el norte del país
- Muerte de Anciano por falta de atención en EPS (operativo-Reputacional)
- Avión Aerorepublica
- Alerta de terremoto

Noticias internacionales últimos días

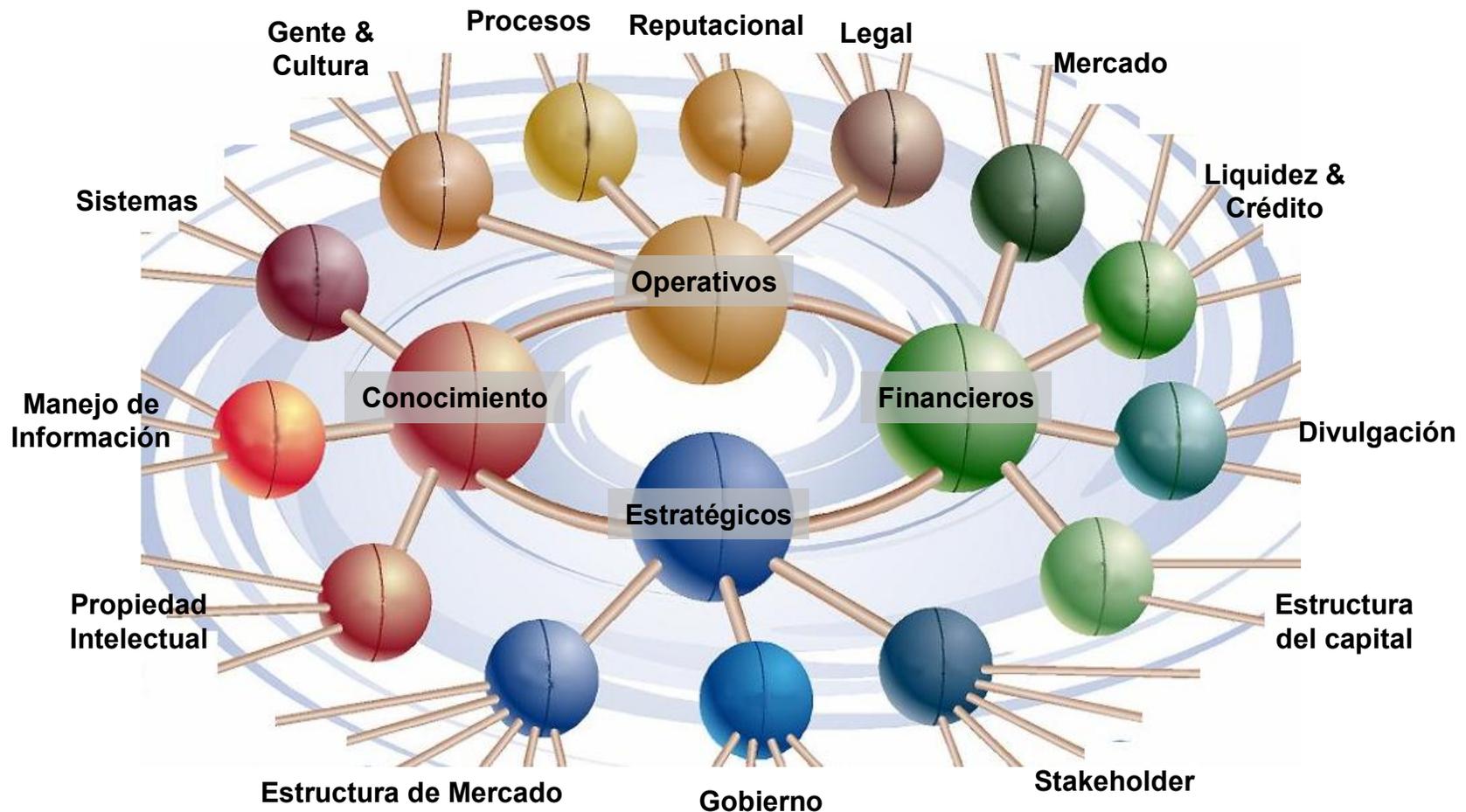
Noticias Nacionales últimos días

## Situación Actual

- Generalmente este tipo de riesgo es manejado más de forma implícita que explícita
- No se usa una metodología, lenguaje ni cultura común a lo largo de las organizaciones
- La identificación y monitoreo del cumplimiento de responsabilidades asignadas a los dueños de los procesos es difuso y ambiguo
- Los sistemas tienen poca funcionalidad para monitorear los procesos
- Falta una integración explícita entre el manejo del riesgo y la medición del desempeño del negocio
- Existe cierta cultura reactiva y tolerante
- Reaccionamos ante la regulación

*Donde se han enfocado los riesgos ?*

## Situación Actual



## Factores para Administrar – El Riesgo Operacional

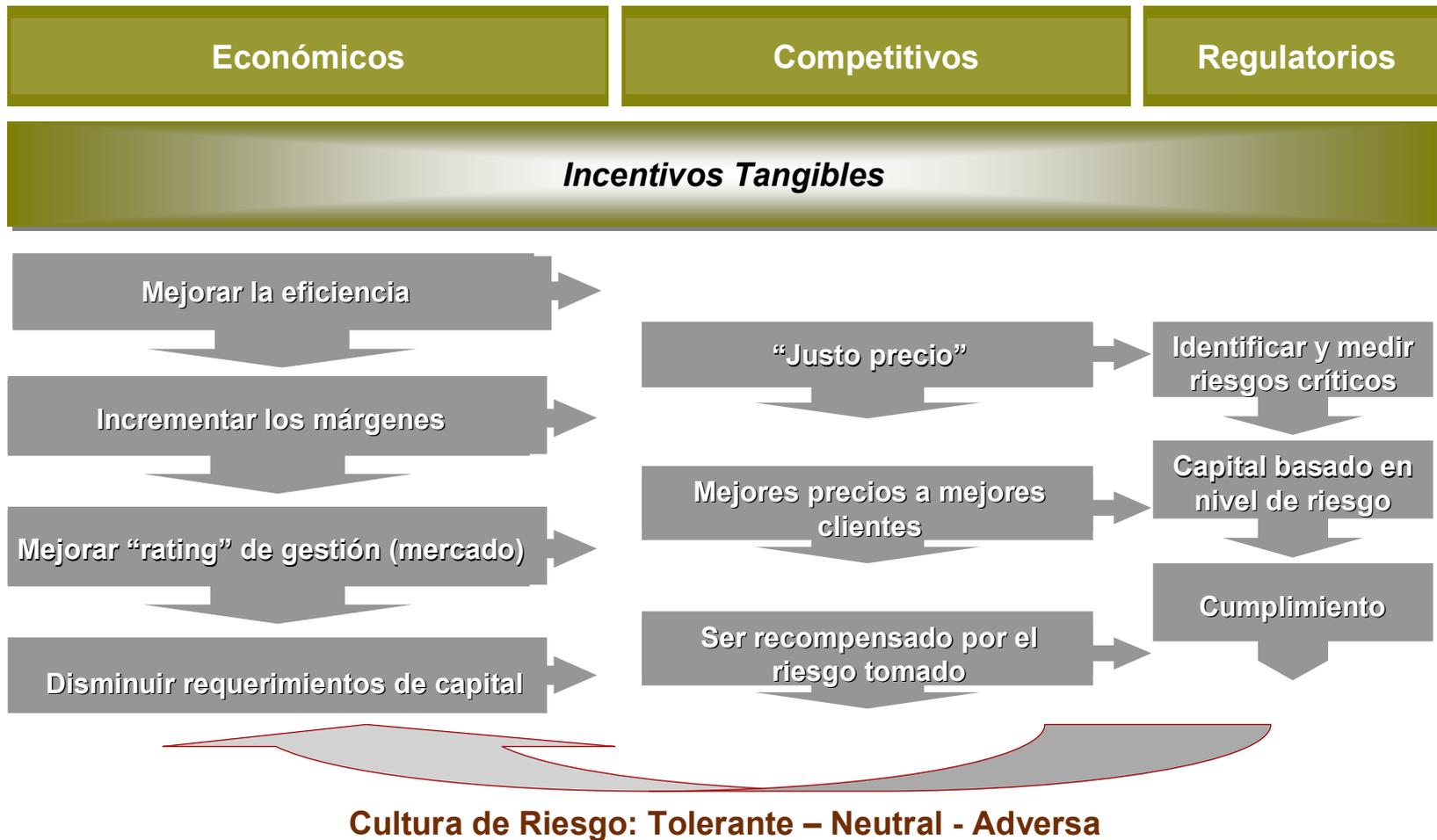
### Internos

- Aumentar Eficiencia operativa
- Gestión Óptima y Racionalización de Operaciones
- Reducciones de costo de operaciones
- Ventaja competitiva via "pricing" expreso de riesgos operacionales
- Aumento en rentabilidad y Reducción de volatilidad de resultados operativos
- Optimización de sistema de controles
- Mejor balance riesgo real -retorno

### Externos

- Marco regulatorio explícito sobre requerimientos de capital
- Conciencia creciente entre "stakeholders"
- Presión competitiva
- Nuevos productos y mercados estresan operaciones y sistemas introduciendo mayor volatilidad y márgenes operacionales
- Revelación externa de infraestructura de AR mejora imagen y se percibe como mayor calidad interna de Gestión

## Factores para Administrar – El Riesgo Operacional





# I CONGRESO DE AUDITORIA INTERNA - IIA COLOMBIA

"El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

## Qué es Riesgo Operacional ?

## ¿Qué es Riesgo Operacional y Gestión de Riesgos?

### ... de acuerdo al comité de Basilea ...

Es el riesgo de obtener pérdidas a partir de inadecuados procesos internos, personal, sistemas o eventos externos (excluyendo riesgos estratégicos y de reputación).

### ... administración de riesgos empresariales

Aproximación estructurada y disciplinada para alinear la estrategia, procesos, gente, tecnología y conocimiento con el propósito de evaluar y manejar la incertidumbre de la entidad, buscando siempre crear valor

### ... el enfoque de Ernst & Young ...

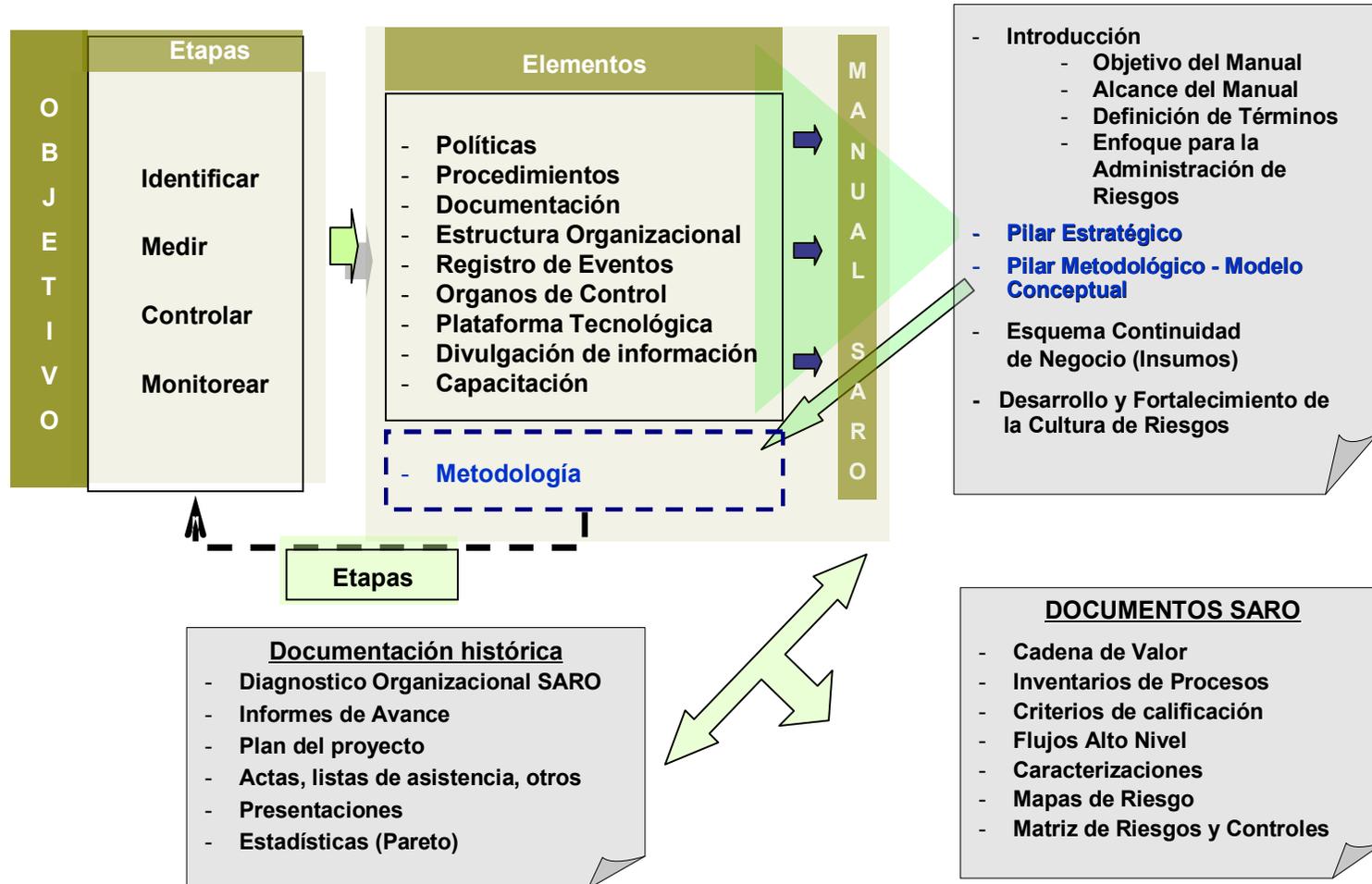
Nuestro enfoque está acorde con las definición de Basilea y se complementa con la siguiente afirmación:

*"La administración del Riesgo Operacional no se trata de medidas ni de pérdidas de capital, se trata del manejo de procesos, personal y tecnología"*

## Qué es Riesgo Operacional ?



## Sistema de Administración Riesgo Operacional





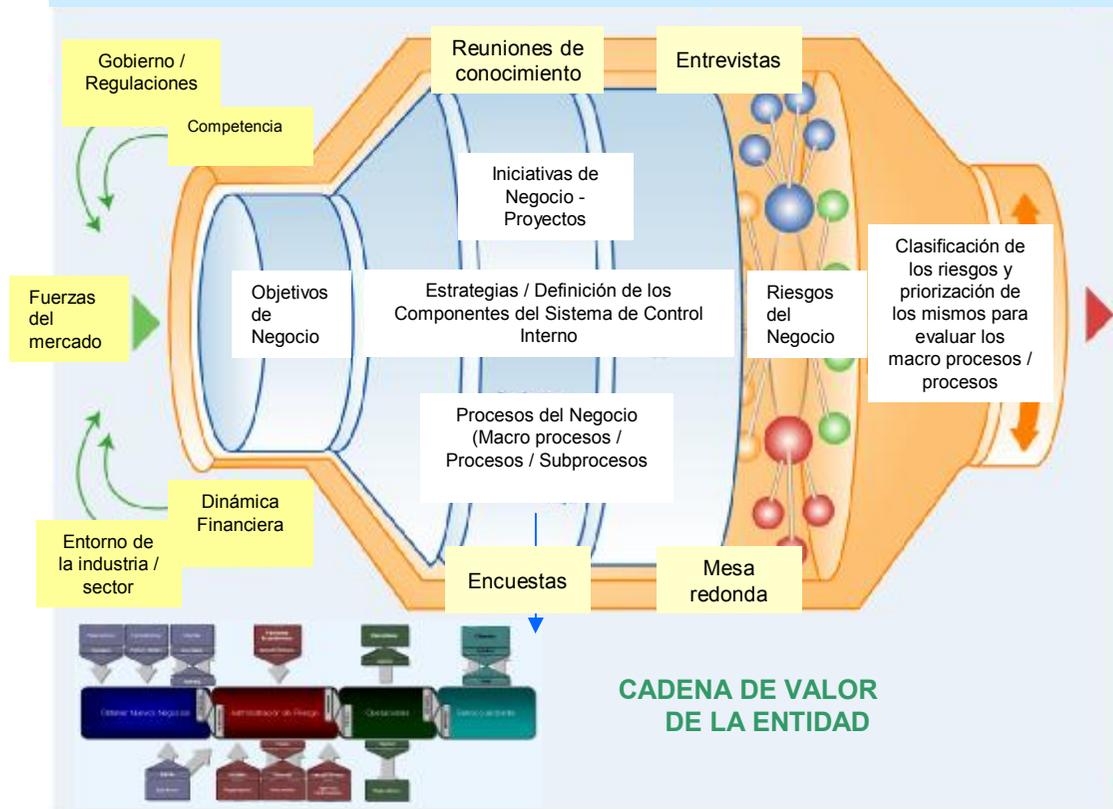
# I CONGRESO DE AUDITORIA INTERNA - IIA COLOMBIA

"El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

## Enfoque de la Solución

## Enfoque de la Solución

### Estrategias – Procesos - Riesgos



Eficiencia del Proceso y Aseguramiento de ingresos



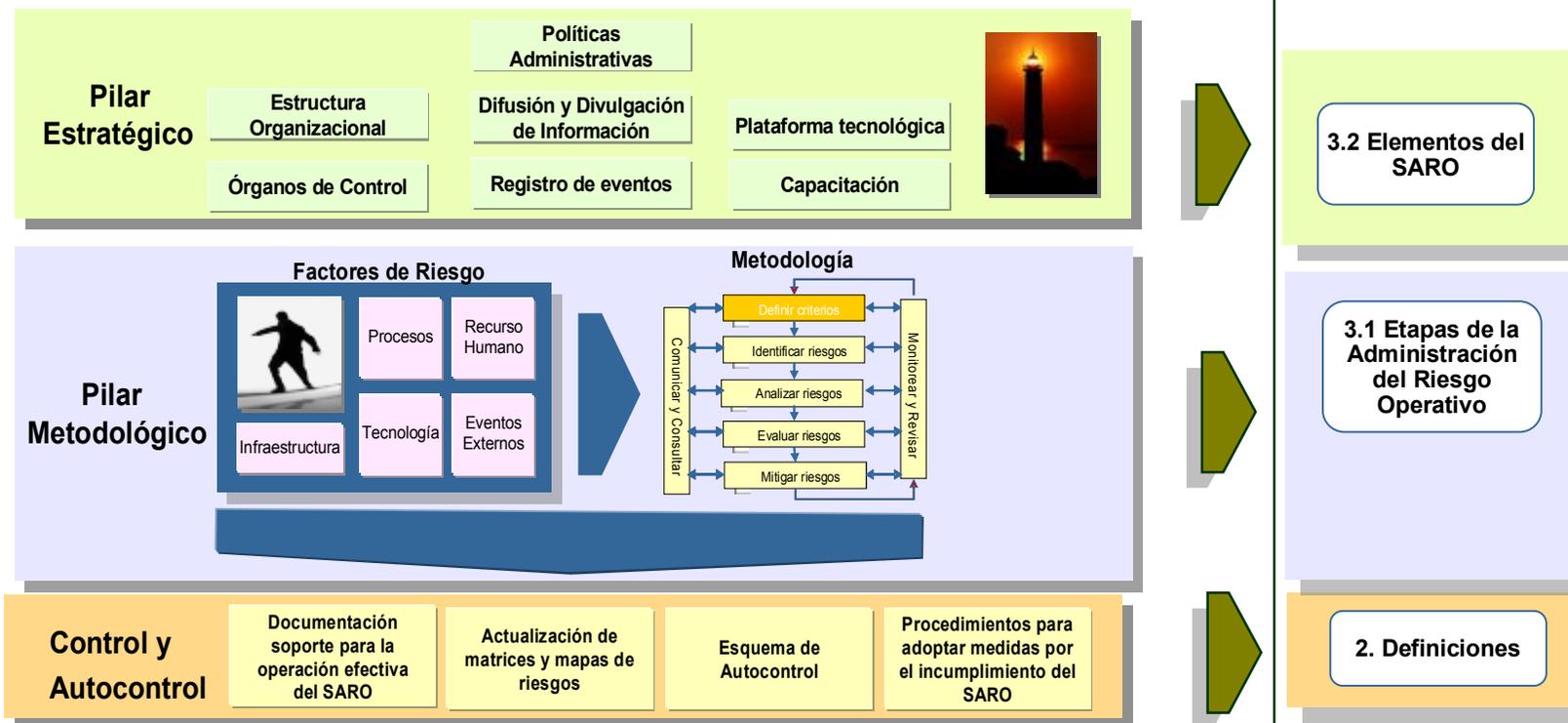
Diagnóstico del Sistema de Control Interno  
Identificar planes de acción

M	A	A
B	M	A
B	B	M

Mapa de riesgo operacional / Matriz de Fraude

## Enfoque de E&Y

Desarrollar un sistema sostenible en el tiempo y adaptable a los cambios del negocio es el objetivo de nuestro enfoque de solución



Nuestro enfoque alinea el Modelo de Gestión de Riesgo Operacional, con los diferentes lineamientos y normas aplicadas por las mejores practicas, así como también identificar algunas oportunidades de aseguramiento de ingresos, que autofinancien el proyecto

## Nuestra Metodología



<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dimensión de mapas</li> <li>■ Probabilidad de ocurrencia</li> <li>■ Criterios de impacto</li> <li>■ Factores de riesgo</li> <li>■ Categorías de riesgos</li> <li>■ Evaluación del diseño de controles</li> <li>■ Evaluación de la ejecución controles</li> <li>■ Tratamiento de riesgos</li> <li>■ Indicadores de Riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cadena de valor</li> <li>■ Líneas de Negocio/ Proceso/ Subproceso</li> <li>■ Mapas de proceso a utilizar</li> <li>■ Construcción flujos alto nivel</li> <li>■ Caracterización procesos</li> <li>■ Inventario procesos/ subprocesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Talleres de riesgo</li> <li>■ Inventarios de riesgos inherentes por proceso/ subproceso</li> <li>■ Inventario fallas por proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Calificación de probabilidad para cada riesgo inherente</li> <li>■ Calificación de impacto para cada riesgo inherente</li> <li>■ Construcción mapa de riesgos inherentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identificación de medidas y controles</li> <li>■ Calificación del diseño de los controles</li> <li>■ Calificación de la solidez de los controles</li> <li>■ Calificación de la importancia de cada control</li> <li>■ Calificación del conjunto de controles</li> <li>■ Inventarios de controles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análisis del efecto de la solidez de los controles en probabilidad e impacto del riesgo inherente</li> <li>■ Análisis riesgo residual</li> <li>■ Construcción mapa de riesgos residuales</li> <li>■ Perfil de riesgo por Entidad / Línea / Proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relación de cada oportunidad de mejora</li> <li>■ Priorización oportunidades de mejora de acuerdo con el perfil de riesgo</li> </ul>
--	--	--	--	--	--	---

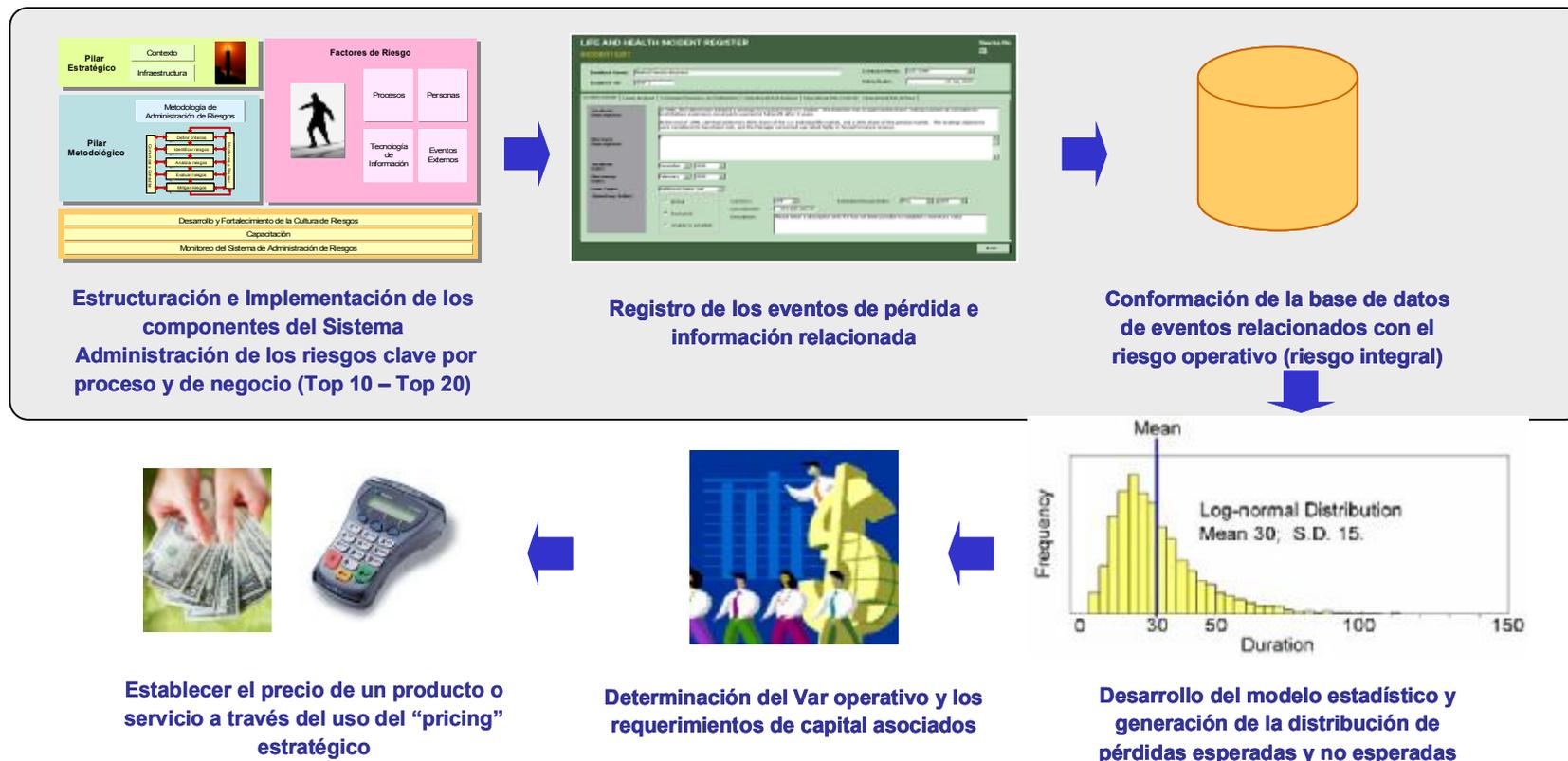
Talleres de Sensibilización / Capacitación

Matriz de Riesgos y Controles

## Enfoque de Solución

A continuación se describe el resultado de un completo desarrollo de implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo.

### Esquema de la administración de una Organización basada en riesgos

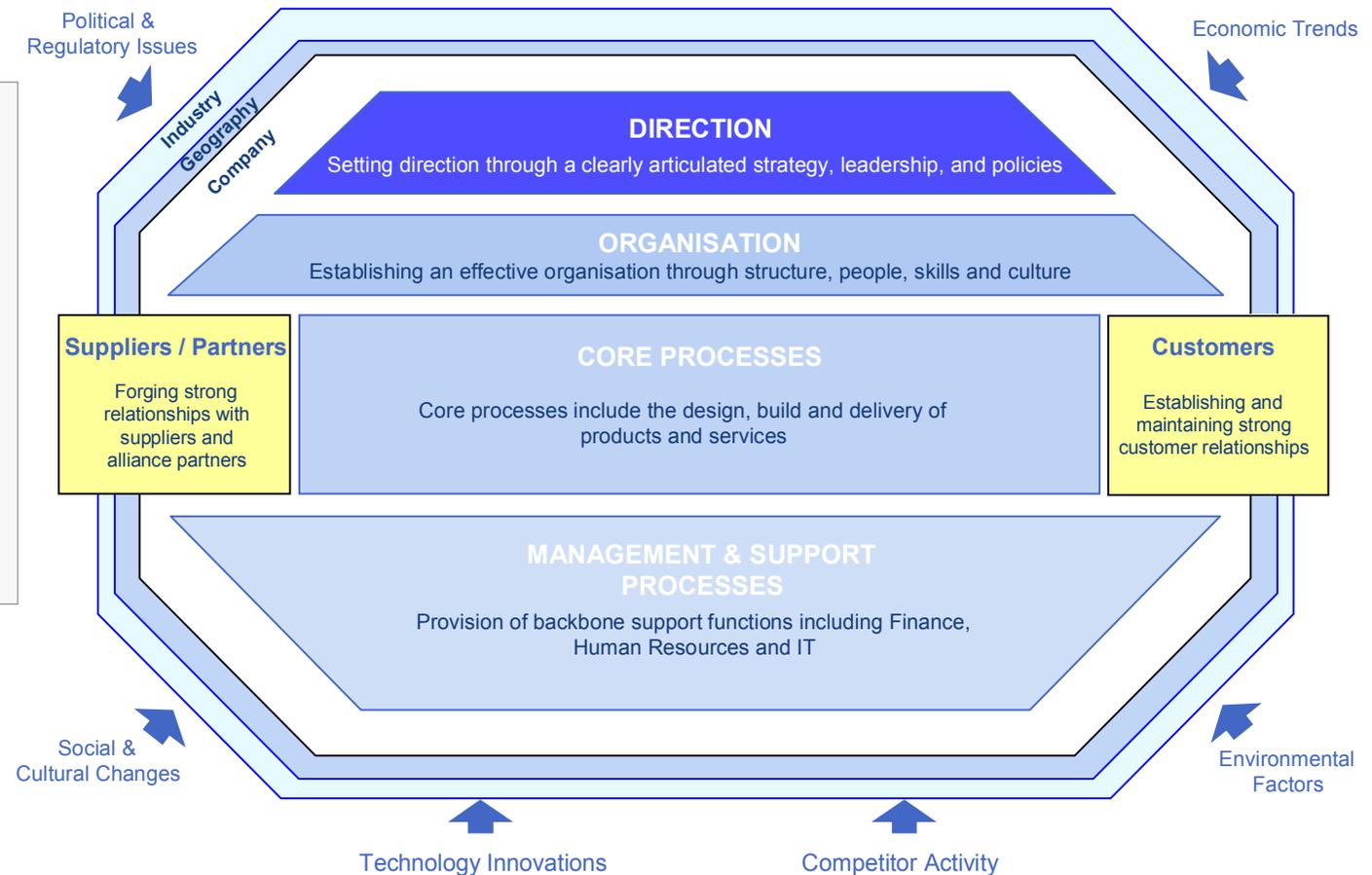


# Arquitectura de Negocios

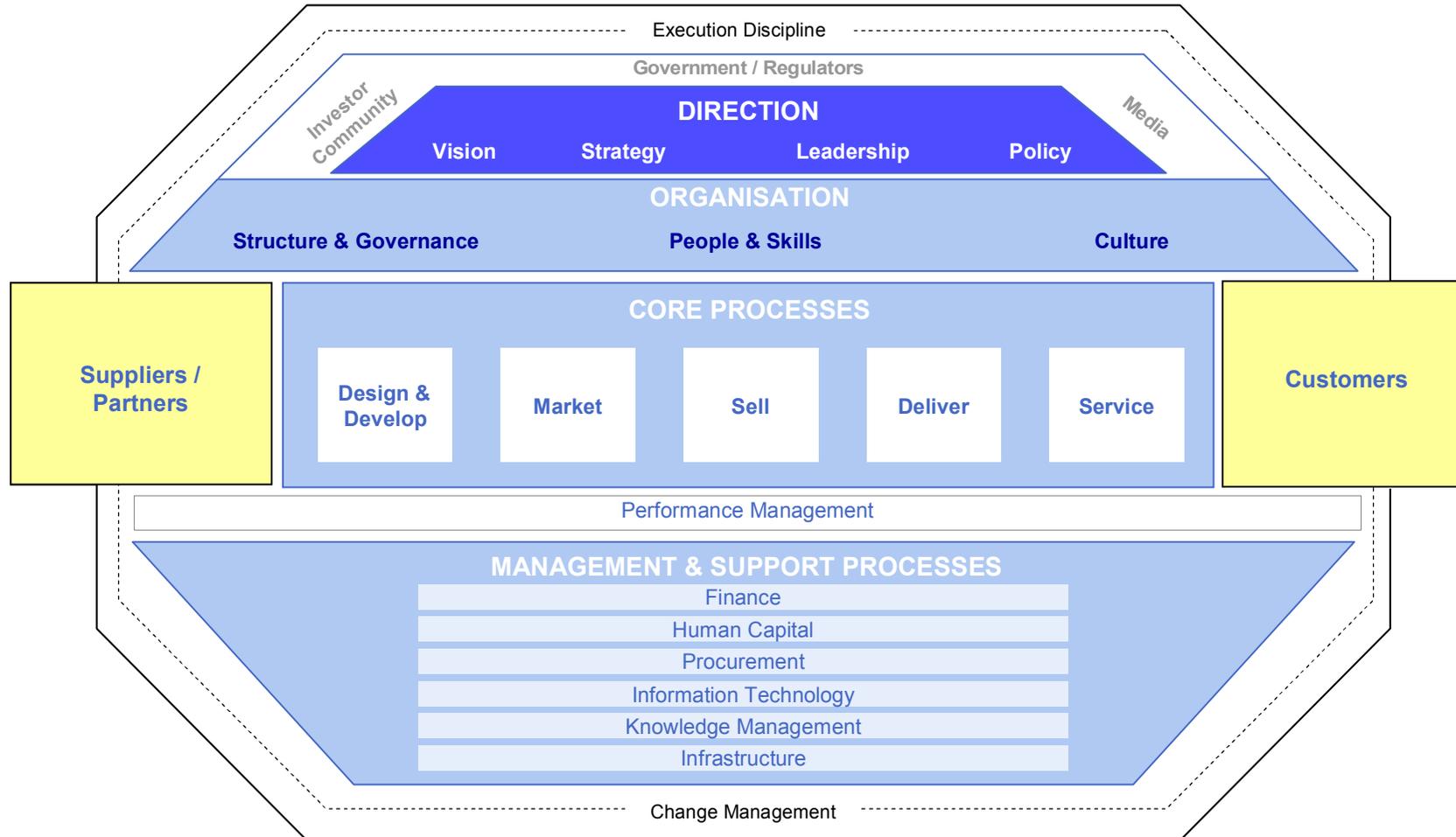
- Business Architecture Framework -

## The Framework:

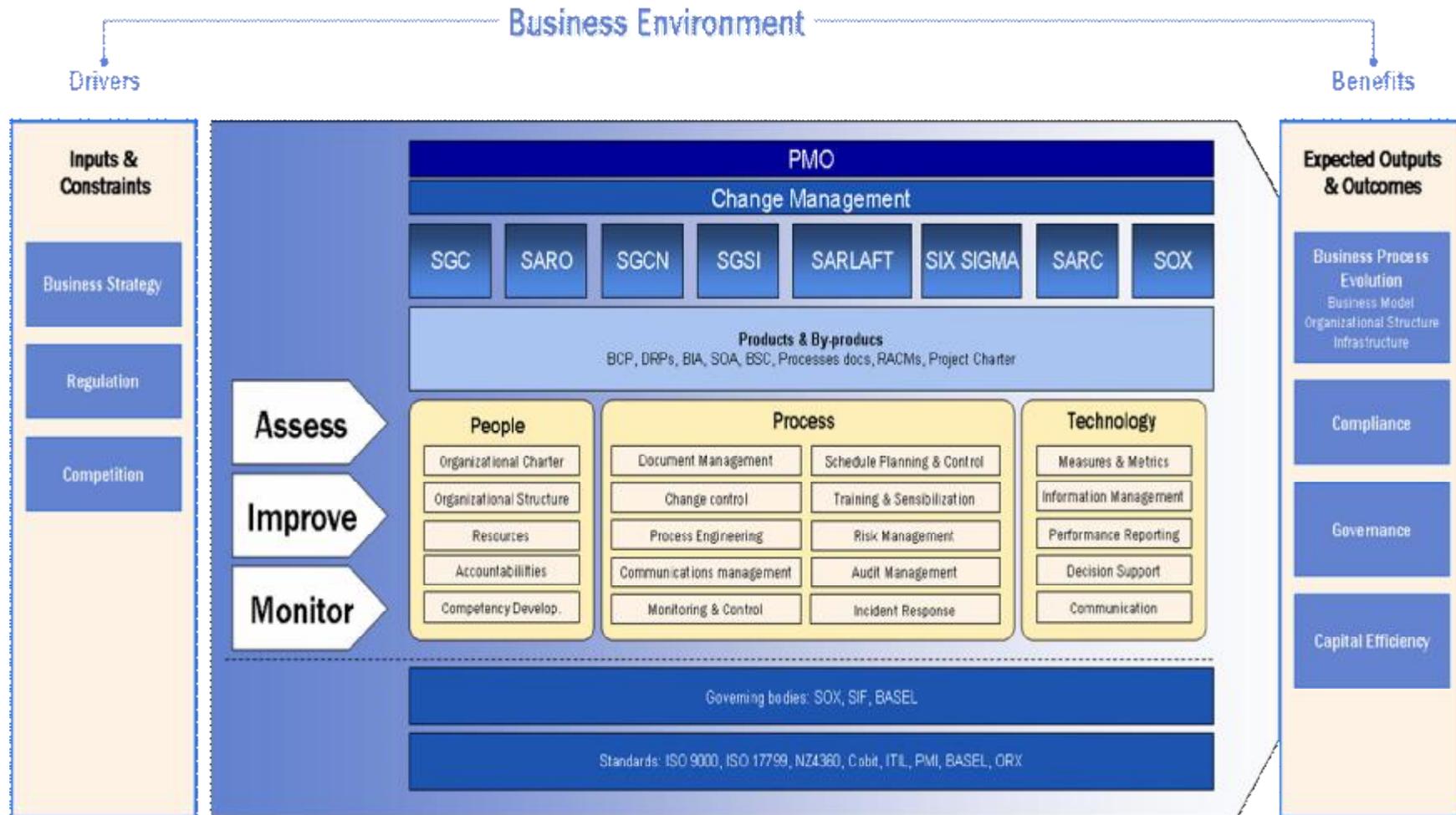
1. Provides a simple way to understand a client's **current situation** and the **state they wish to achieve**
2. Offers a **high level diagnostic** that highlights opportunities to improve performance



## Arquitectura detallada



## Estrategia Integral de Sistemas de Gestión de Riesgos y de Cumplimiento





# ¿Cuáles son los Desafíos Clave en la Implementación de una Infraestructura de Administración de Riesgo Operacional?

## Enfrentando los desafíos

- Ausente de la agenda del CEO  
(necesidad de gran liderazgo)



- Visión de incentivos tangibles

- Ausente el apoyo de la Alta Administración



- Conexión entre administración efectiva de riesgos e incentivos y recompensas

- Visto como reactivo y no como proactivo y/o estratégico y como un proyecto más e independiente



- Administrar el riesgo en forma efectiva y eficiente a través de la toma de decisiones integrada
- Implementando una plataforma única de procesos, riesgos y controles

- Falta de recursos, orientación y dedicación
- Dificultad en desarrollo / implementación



- Entendimiento común del riesgo y un lenguaje común promueven una “cultura de riesgo”
- Manejo de PMO

## Factores Críticos para la Implementación

- Gobierno Corporativo: Implementado con roles y responsabilidades claramente definidos para la Alta Administración y el Comité de Riesgo
- Proceso de información definido
- Visión de Administración de Riesgos clara y consistente
- Cultura de riesgo explícita y adaptada a la organización
- Entrenamiento y educación del personal en sus responsabilidades dentro de la cultura de riesgo de la organización

## Preguntas

- ¿Tenemos una infraestructura de Administración de Riesgo Operacional adecuada?
- ¿Obtenemos los beneficios esperados?
- ¿Son estos beneficios derivados de nuestra infraestructura de administración de riesgo?
- ¿Hemos logrado el apoyo apropiado de las unidades de negocio?



“El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos”

# *¡Gracias!*

**José Libardo Bueno Castañeda**  
**Socio Business Risk Services - Región Andina**  
**Ernst & Young**  
**[Libardo.Bueno@co.ey.com](mailto:Libardo.Bueno@co.ey.com)**