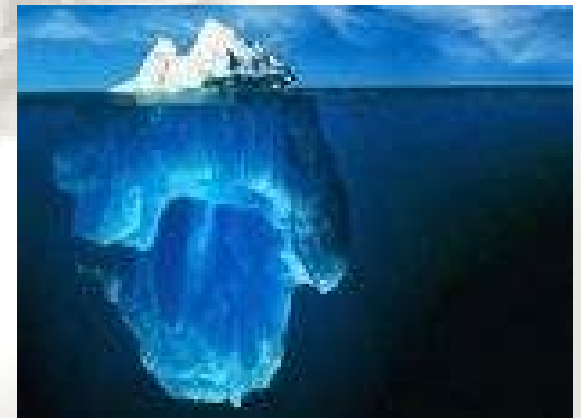




**DONDE ANIDAN LOS
RIESGOS FIDUCIARIOS**

“La palabra riesgo se deriva del italiano antiguo *'risicare'*, que significa *'atreverse'*. En este sentido, el riesgo es más una elección que un destino”.

Peter Bernstein, *Against the Gods*
The remarkable story of risk



CAMBIO DE PARADIGMA

Paradigma Antiguo (Silos)

Estrategia

- Estrategias y políticas por tipo de riesgo
- Tolerancias en términos de exposiciones aceptables por, productos, clientes, etc.

Gobierno

- Gobierno por tipo de riesgo, junto con procesos de negocio específicos. "Silos" organizacionales y funcionales.

Metodologías

- Enfoque 'funcional', "eso es del departamento de riesgo". Proceso fragmentado e innecesariamente complejo
- Perspectiva operativa. Apoyo de la alta gerencia
- 'Jerga' técnica entendida por pocos
- Medidas por tipo de riesgo. Stress test por modelo de riesgo



- Falta de visibilidad
- Duplicidad de tareas
- Costos elevados
- Inflexible
- Uso ineficiente de recursos y de información
- Vulnerable

Paradigma Nuevo (Integrado)

- Política integrada de gestión de riesgos
- Enfoque en dependencias cruzadas entre tipos de riesgo y su impacto conjunto en el capital y la liquidez.

- Función integral, interacciona con 'negocios' y 'tesorería' para gestionar el balance desde un enfoque holístico. Integración, diálogo común

- Enfoque transversal, trasciende funciones y áreas. Proceso ordenado, alineado y eficiente.
- Perspectiva operativa y estratégica. Apoyo e involucramiento de la alta gerencia
- Lenguaje común entendido por todo el mundo
- Correlaciones entre tipos de riesgo. Ejercicios de Stress testing integrales



- Transparencia y visibilidad
- Una plataforma común
- Menores costos
- Ágil y flexible
- Uso eficiente de recursos e información
- Segura

ASPECTOS RELEVANTES DEL NUEVO PARADIGMA

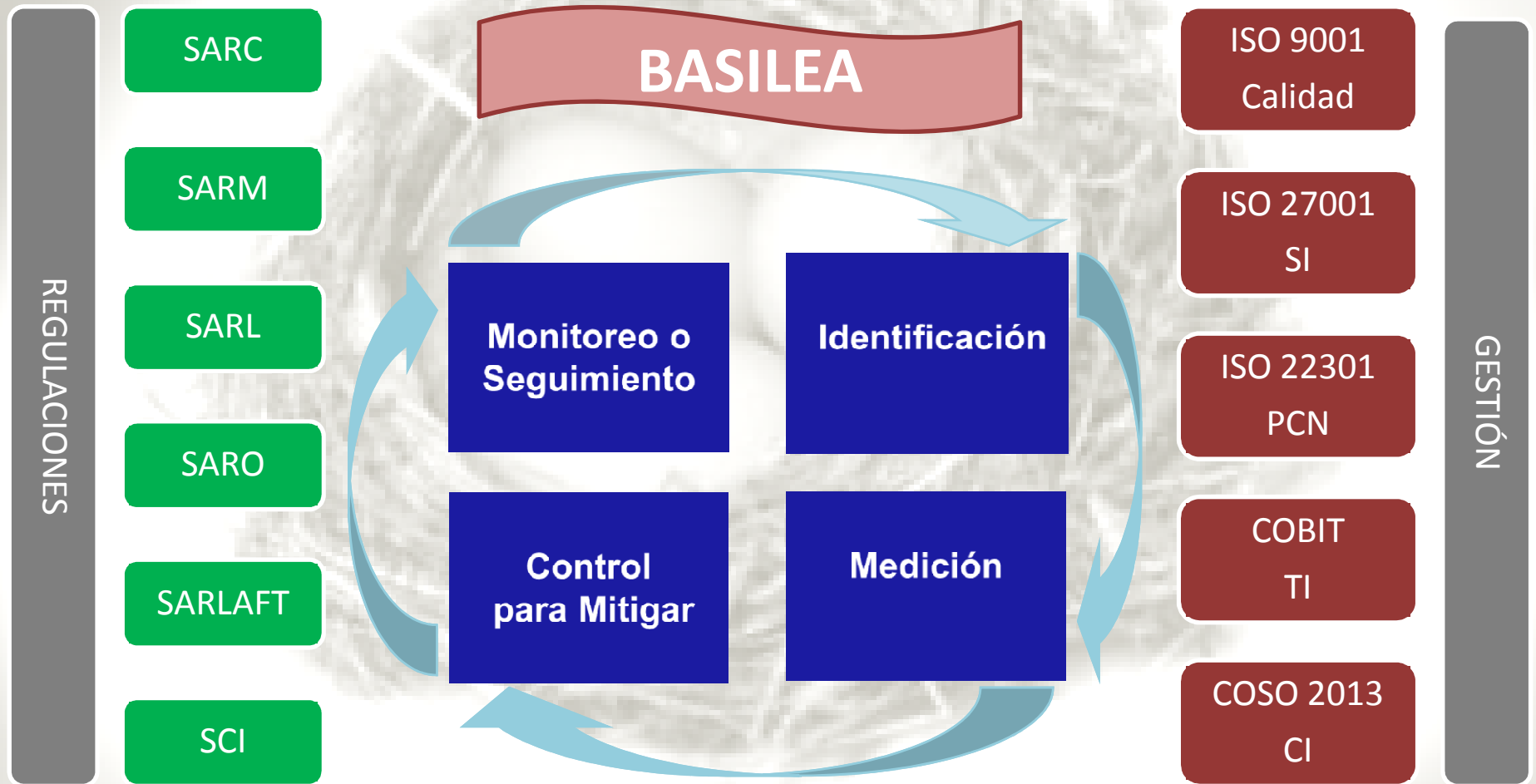
Otra forma de ver el negocio
Estructura que apoya la gestión de
riesgos (Junta Directiva, Comité de
Riesgo, Unidad de Riesgos).

Impacto en el capital
Ciclo de gestión de riesgos.





MARCOS DE REFERENCIA



EL GOBIERNO DE RIESGO



ESTRATEGIA DE RIESGO

¿Qué se requiere?

- ✓ Definición de la estrategia y objetivos
- ✓ Definición común del riesgo
- ✓ Marco de riesgo común
- ✓ Roles y responsabilidades
- ✓ Transparencia de los órganos de gobierno
- ✓ Monitoreo y cumplimiento de los objetivos

- ✓ Responsabilidades de la Alta Gerencia
- ✓ Personal adecuado
- ✓ Tecnología adecuada
- ✓ Catálogo de procesos regional
- ✓ Categorías estándar de Riesgos
- ✓ Servicios Críticos estándar

- ✓ Responsabilidades de cada línea de negocio
- ✓ Soporte de todas las funciones de negocio
- ✓ Ejecución del proceso de riesgo

Gobierno

Estructura de
Gestión Riesgo

Proceso de
Riesgo

Supervisa
Estrategia

Estructura de Gestión
Riesgo

Proceso de Riesgo

Colaboradores - Procesos - Tecnología

Identificar - Evaluar - Mitigar/Controlar - Monitorear

Gobierno Estrategia Operaciones Cumplimiento Reporte

Responsable

- Junta Directiva
- Comités de Gobierno
- 3er Línea de Defensa

- Alta Gerencia
- Propietarios de Riesgo
- 2da Línea de Defensa

- Líneas de Negocio y funciones de Apoyo
- 1er Línea de Defensa

GENERACIÓN DE CULTURA

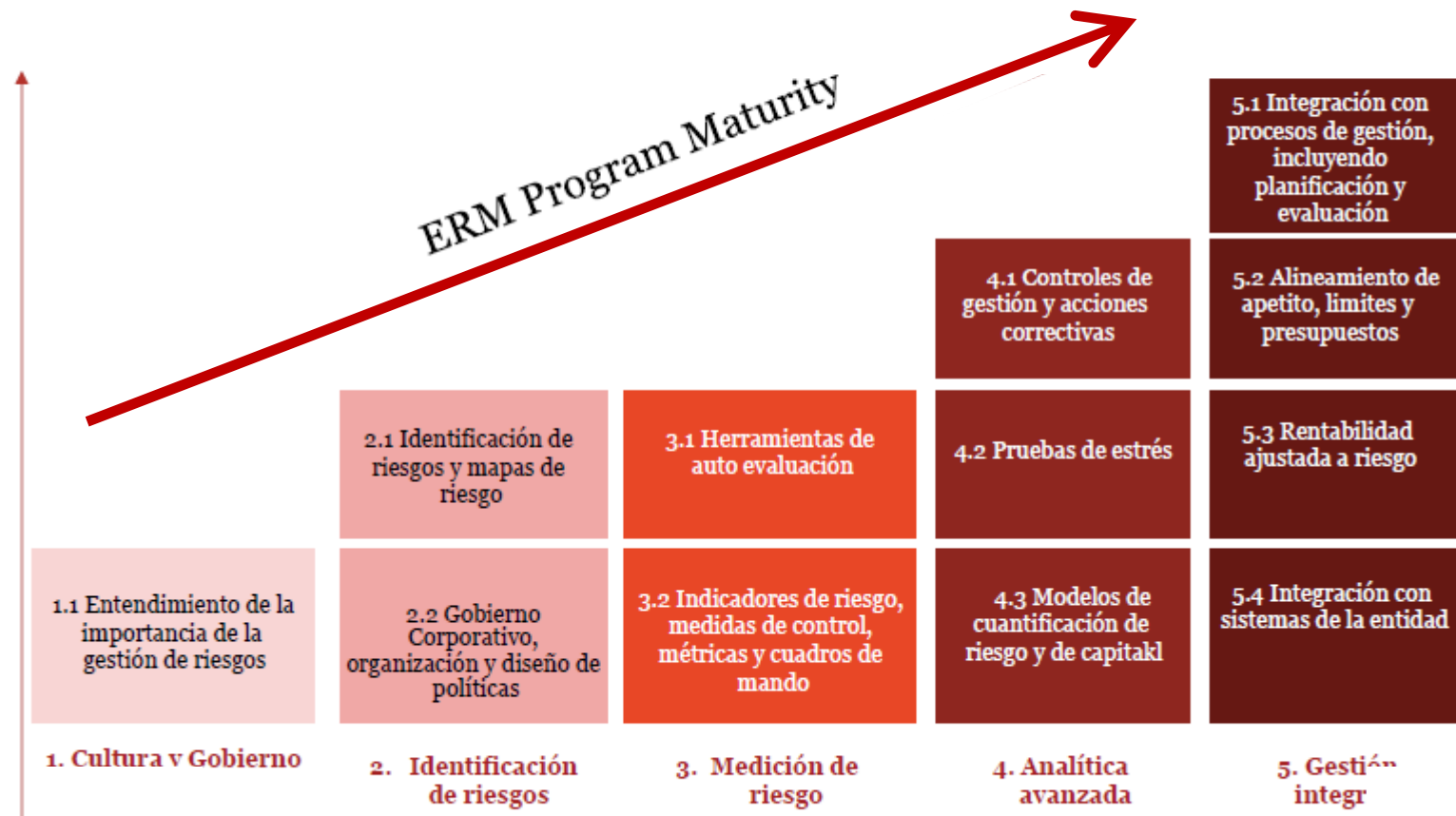
MEJORA CONTINUA

PASOS A SEGUIR

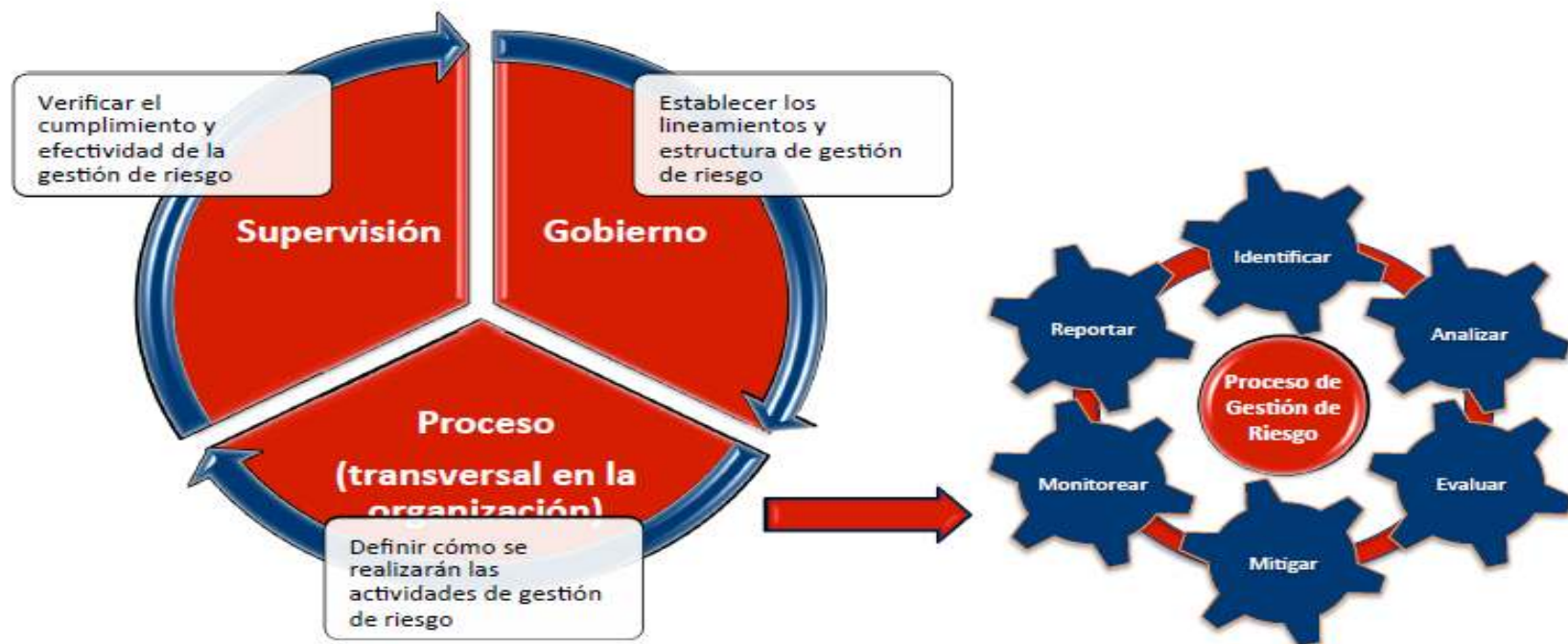


Jim Rider / South Bend Tribune

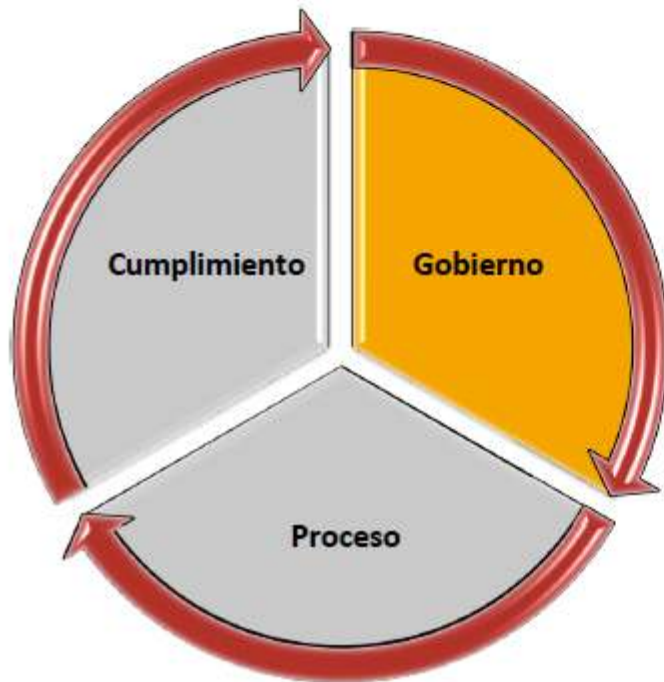
PASOS EN LA IMPLANTACIÓN DE UN ERM



GESTIÓN DE RIESGO: TRES ÁMBITOS DE GESTIÓN DE RIESGO



GESTIÓN DE RIESGO: GOBIERNO SUS PRINCIPALES COMPONENTES

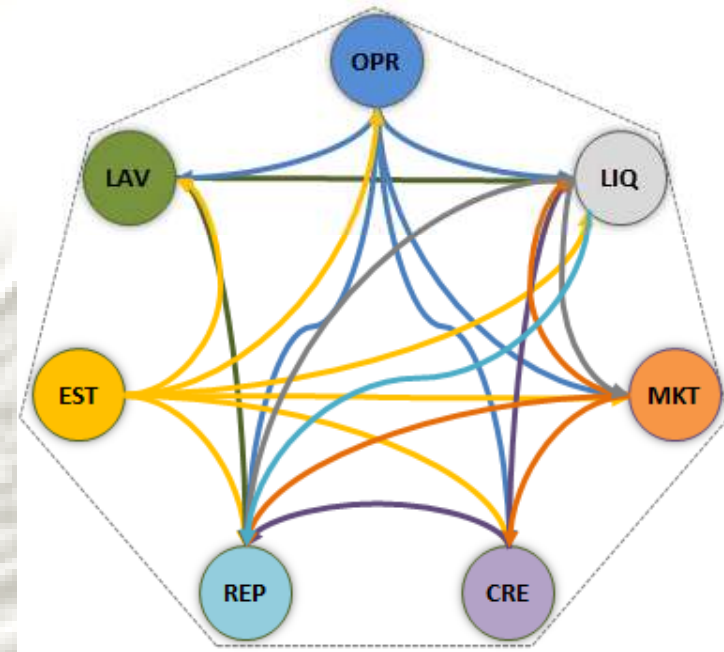
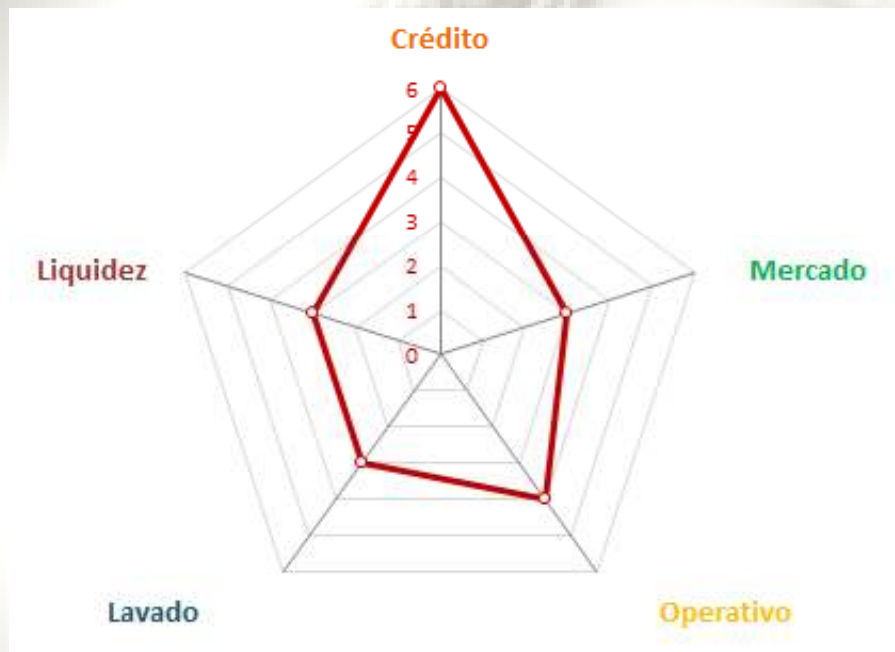


- I** Cultura de gestión integral del riesgo
- II** Involucramiento y Supervisión del Directorio
- III** Estructura para la gestión de riesgo estratégico
- IV** Roles y responsabilidades
- V** Apetito al riesgo

EL ENFOQUE INTEGRAL IMPLICA...

Evaluación de los Riesgos...

Considerando sus interrelaciones



DEFINICIÓN DE RIESGO FIDUCIARIO



DEFINICIÓN DE RIESGO FIDUCIARIO

El Riesgo Fiduciario puede presentarse, asimismo, como resultado de:

- La falta de conocimiento o entendimiento de los requisitos fiduciarios.
- La falta de claridad y entendimiento por parte del fiduciario o su cliente.
- Error administrativo o de otro tipo o un descuido por parte del fiduciario.
- Incumplimiento.
- La gestión o el uso inapropiado de los activos fiduciarios.

RIESGOS FIDUCIARIOS

RESPONSABILIDAD CONTRACTUAL



**CONDUCTA
HUMANA**



MERCADO



ENTORNO



OPERACION

RESPONSABILIDAD CONTRACTUAL

- ❖ Verificar la viabilidad jurídica, técnica, económica y comercial de los contratos.
- ❖ Contratar con especialistas externos los servicios especializados.
- ❖ Elaboración correcta, clara y detallada de los contratos.
- ❖ Exigir garantías adecuadas.



CONTROLES ORGANIZACIONALES Y PROCESALES PRINCIPALES



- a) Cultura del cumplimiento.
- b) Conocimiento de las exigencias reglamentarias y legales, de cada país.
- c) Personal competente.
- d) Conocimiento al detalle de las obligaciones contractuales y de las expectativas del cliente.
- e) Controles de los procedimientos, productos y servicios.

Analogía...



VARIOS SISTEMAS



UN SISTEMA INTEGRADO



Que Nido Queremos?



INQUIETUDES

