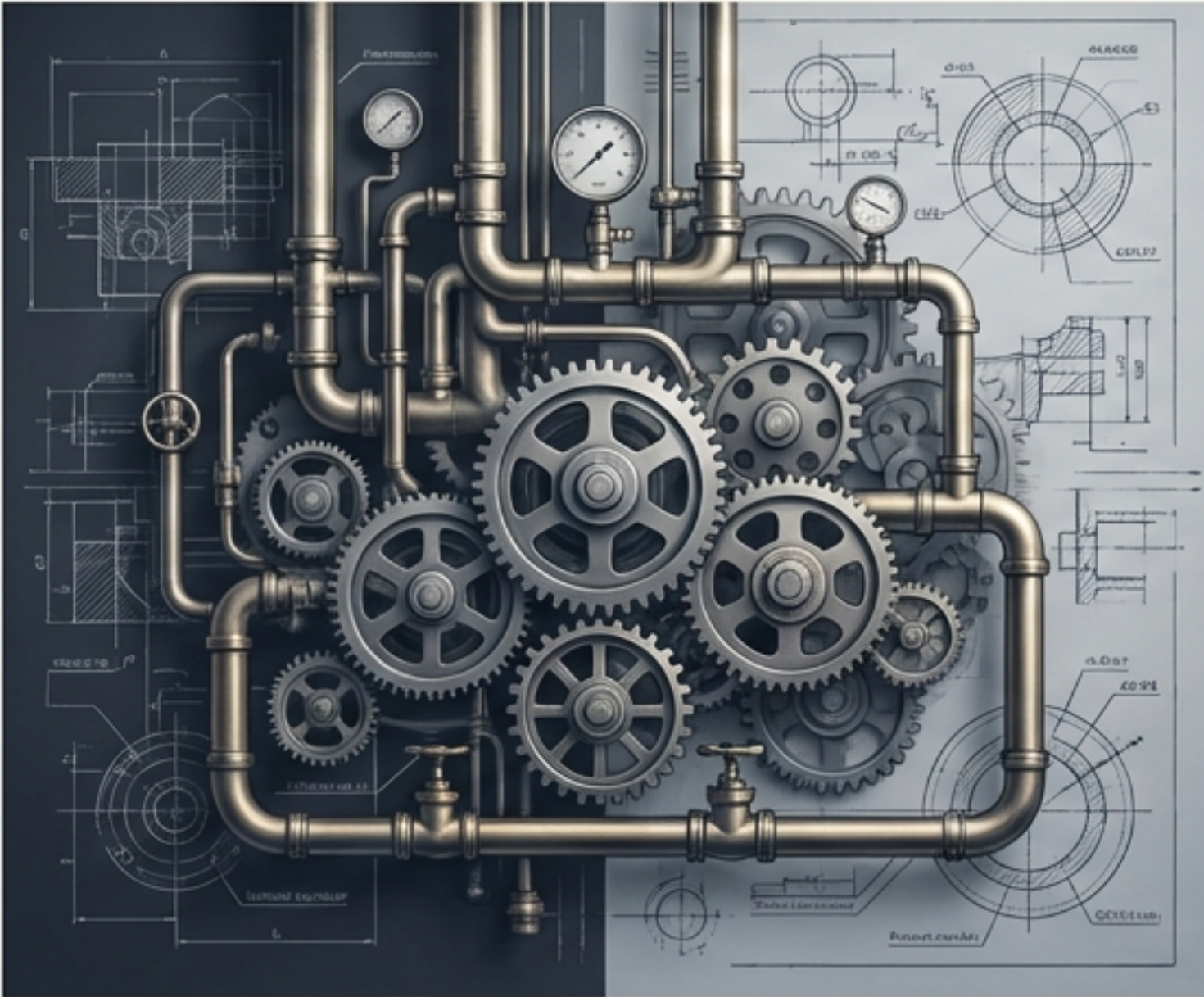


EL NUEVO ROL DEL GERENTE DE RIESGOS EN 2026

De la Sala de Máquinas al Puente de Mando



El rol del Gerente de Riesgos ha llegado a un punto de quiebre.

La función de riesgos ya no puede limitarse a identificar, evaluar y reportar. El entorno actual—alta incertidumbre, digitalización, presión regulatoria y riesgos no financieros complejos—exige un cambio radical. El Gerente de Riesgos que opera como un custodio de matrices y reportes históricos ha quedado obsoleto.



El valor que hoy se exige no está en la documentación, sino en la capacidad de influir en decisiones estratégicas.

El Pasado: Un rol técnico anclado en la administración y el control.

Históricamente, la función de riesgos nació con un enfoque reactivo, orientado a cumplir requerimientos y documentar exposiciones.

El riesgo se percibía como un requisito administrativo, no como un habilitador de decisiones.

El éxito se medía por:



Número de matrices de riesgos elaboradas



Cantidad de KRIs reportados



Cumplimiento formal de marcos (COSO, ISO 31000)



El modelo tradicional colapsa por tres razones estructurales.



1. La Complejidad del Riesgo

Los riesgos ya no son lineales ni aislados. Ciberseguridad, ESG, IA, y riesgos de terceros están interconectados y generan impactos sistémicos.



2. La Velocidad del Negocio

Las decisiones estratégicas se toman más rápido de lo que los modelos tradicionales de riesgo pueden acompañar.



3. La Presión del Gobierno Corporativo

El Directorio exige escenarios, impactos financieros y criterios de aceptación del riesgo, no matrices técnicas.

La evolución es de la administración hacia el gobierno del riesgo.



ADMINISTRACIÓN

Reactivo • Documentación •
Control • Cumplimiento

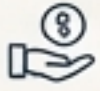
GOBIERNO

Anticipación • Priorización
• Decisión • Criterio

El foco se desplaza del cumplimiento formal a la toma de decisiones informada bajo incertidumbre.

El Futuro: Un actor estratégico involucrado en el corazón del negocio.

En 2026, el Gerente de Riesgos debe participar activamente en:

-  Definición de la estrategia corporativa
-  Lanzamiento de nuevos productos
-  Grandes transformaciones digitales
-  Tercerización de servicios críticos
-  Fusiones, adquisiciones y alianzas

No para “aprobar” decisiones, sino para evaluar escenarios, advertir impactos y proponer alternativas de riesgo aceptable.



El riesgo ya no se informa en lenguaje técnico, se traduce a lenguaje de negocio.

ANTES (Lenguaje Técnico)



Riesgo Alto

Probabilidad x Impacto

Control Débil

AHORA (Lenguaje de Negocio)



Impacto financiero de \$X MM



Riesgo de interrupción de continuidad operativa



Exposición a sanción regulatoria



Pérdida de confianza del mercado

Ante el Directorio: De informador a asesor estratégico.

El Directorio no espera reportes extensos. Espera:



Señales tempranas



Escenarios plausibles



Riesgos estratégicos priorizados



Recomendaciones claras y fundamentadas

Independencia con criterio. La independencia ya no se mide por distancia, sino por la credibilidad técnica y madurez ejecutiva para escalar cuando el apetito al riesgo se ve comprometido.

The background of the image is a vintage map with a compass rose in the bottom left corner. A sextant, a navigational instrument for measuring the angle between two objects, is positioned diagonally across the right side of the map. The map features various geographical labels in Latin, such as 'Hoglandia', 'Lafnaria', 'Normanie', 'Islandia', 'Natalman', 'Islandia', 'Volunt', and 'Rocd vortu'. The sextant has a wooden handle and a brass frame with a curved scale. The text 'El mayor riesgo es decidir sin entender el riesgo.' is overlaid in the center of the image in a white, serif font.

El mayor riesgo es
decidir sin entender
el riesgo.

El perfil del nuevo Gerente de Riesgos se basa en tres áreas de competencia.



Un Gerente de Riesgos técnicamente brillante pero incapaz de influir, no agrega valor en 2026.

Errores frecuentes que invalidan completamente el rol.

Estos errores desconectan la función de riesgos del negocio y deben ser eliminados:

- ✗ Confundir cumplimiento con gestión de riesgos.
- ✗ Medir el éxito por el número de matrices completadas.
- ✗ Reportar riesgos sin un impacto claro en el negocio.
- ✗ No escalar decisiones que exceden el apetito al riesgo.
- ✗ Hablar en lenguaje exclusivamente técnico ante el Directorio.

Buenas prácticas que definen al **Gerente de Riesgos** moderno.

Las organizaciones más maduras integran la gestión de riesgos de esta manera:

- ✓ Integración del análisis de riesgos en la planificación estratégica.
- ✓ Reportes ejecutivos centrados en decisiones, no en datos operativos.
- ✓ Uso sistemático de escenarios y *stress testing* para anticipar el futuro.
- ✓ Priorización real y continua de los riesgos verdaderamente críticos.
- ✓ Interacción directa y frecuente con la Alta Dirección y el Directorio.

El riesgo bien gestionado no frena el valor, valor, lo protege y lo habilita.

Se debe abandonar la falsa dicotomía entre riesgo y estrategia. Una gestión de riesgos madura:



Protege la estrategia de amenazas imprevistas.



Optimiza el uso de capital y recursos.



Permite asumir mayores riesgos de forma consciente e informada.



Refuerza la resiliencia y la reputación organizacional.

No todo riesgo es negativo, pero todo riesgo debe ser entendido para crear valor sostenible.

Mensajes Clave para la Alta Dirección y el Directorio.

1. El riesgo no se elimina, se gobierna.
2. La gestión de riesgos sin impacto en la decisión es solo burocracia.
3. El mayor riesgo es decidir sin entender el riesgo.
4. El apetito al riesgo debe ser la guía que orienta la estrategia.
5. La función de riesgos existe para proteger Y habilitar el negocio.
para proteger Y habilitar el negocio.

El Gerente de Riesgos que sobrevive y prospera más allá de 2026.

El Gerente de Riesgos meramente técnico, reactivo y documental dejará de ser relevante. El profesional que aporta valor es aquel que:

- Entiende el negocio mejor que muchos ejecutivos.
- Tiene criterio, no solo metodología.
- Habla claro y con datos, incluso cuando incomoda.
- Se posiciona como un asesor estratégico indispensable.
- Defiende el interés de la organización en el largo plazo.

