

DEL APETITO A LA ACCIÓN

Cómo convertir señales de riesgo en decisiones a tiempo: Un sistema operativo para la gobernanza estratégica.

Oswaldo Hernández Vargas

LA PREGUNTA QUE DEBE INCOMODARNOS

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES



¿Seguimos gestionando los riesgos que ocurrieron ayer o estamos preparados para gestionar los riesgos que están ocurriendo ahora?

GESTIÓN TRADICIONAL

🕒 Prevenir, controlar y reportar.

GESTIÓN EVOLUCIONADA

⚡ Detectar, interpretar, anticipar, decidir y actuar.

*La velocidad del riesgo exige capacidades adicionales. El reporte retrospectivo debe complementarse con **señales oportunas y decisiones anticipadas**.*

EL RIESGO CAMBIÓ DE VELOCIDAD

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES



Digitalización acelerada de procesos críticos



Inteligencia artificial y automatización avanzada



Adopción masiva de infraestructura en la nube



Dependencia de ecosistemas y terceros críticos



Ciberamenazas y esquemas de fraude digital



Nuevos modelos de negocio y agilidad comercial



Mayor sensibilidad reputacional y de conducta



Riesgos interconectados que se propagan velozmente

La velocidad del negocio está superando la velocidad tradicional de la gestión de riesgos.

La madurez exige una arquitectura de información y decisión que opere en tiempo real.

EL APETITO DE RIESGO NO ES UN DOCUMENTO

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES

Es la cantidad y el tipo de riesgo que una organización está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos.



ESTRATEGIA



APETITO



LÍMITES



INDICADORES



CONTROLES



ALERTAS



DECISIONES



ACCIONES

PREGUNTA TRADICIONAL

¿Cuál es nuestro apetito de riesgo declarado en el documento anual?

PREGUNTA EVOLUCIONADA

¿Cómo hacemos que el apetito de riesgo **viva dentro de la operación** todos los días?

! El apetito debe orientar recursos, productos y prioridades. Si no cambia una decisión, todavía no está operando.

ARQUITECTURA DEL MARCO DE APETITO

CINCO PIEZAS QUE CONVIERTEN LA INTENCIÓN EN GESTIÓN



El marco funciona cuando estas piezas operan como **un solo sistema**, no como documentos separados.

UN MARCO TRANSVERSAL A TODOS LOS RIESGOS

LA TAXONOMÍA CONECTA EXPOSICIONES FINANCIERAS Y NO FINANCIERAS



Cada riesgo requiere métricas propias, pero todos deben responder a una **misma estrategia**.

OCHO PRINCIPIOS DE UN MARCO EFECTIVO

CRITERIOS PARA EVALUAR SI EL APETITO REALMENTE GUÍA LA ORGANIZACIÓN



1

Dinámico

Se adapta a cambios financieros, operativos, macroeconómicos y tecnológicos.



2

Prospectivo

Es consistente con los planes de negocio, capital y liquidez, incluidos escenarios adversos.



3

Consistente

Las exposiciones reales guardan coherencia con el apetito y los límites aprobados.



4

Transversal

Aplica a unidades, productos, canales, geografías y terceros relevantes.



5

Responsable

Define objetivos, dueños, autoridades y responsabilidades para cada exposición.



6

Decisorio

Forma parte de las decisiones, no solo del monitoreo y la reportería.



7

Comprendido

Se comunica con lenguaje sencillo y se integra a la cultura de riesgo.



8

Documentado

Combina criterios cualitativos, cuantitativos y capacidad para riesgos emergentes.

El marco debe ser **simple para comunicar** y suficientemente robusto para decidir.

SEIS COMPONENTES QUE SOSTIENEN EL MARCO

UNA LISTA DE VERIFICACIÓN PARA PASAR DEL DISEÑO A LA EJECUCIÓN

01

Propósito y alcance

Objetivos, riesgos cubiertos, unidades y horizonte de gestión.

¿PARA QUÉ?

02

Conceptos y principios

Lenguaje común sobre perfil, apetito, tolerancia y capacidad.

¿QUÉ SIGNIFICA?

03

Roles y autoridad

Responsabilidades de gobierno, negocio, riesgo y revisión independiente.

¿QUIÉN DECIDE?

04

Procesos clave

Elaboración, aprobación, comunicación, seguimiento y gestión de excesos.

¿CÓMO OPERA?

05

Integración

Conexión con estrategia, presupuesto, capital, liquidez y compensación.

¿DÓNDE VIVE?

06

Revisión y cambio

Evaluación de efectividad, aprendizajes y recalibración oportuna.

¿CÓMO EVOLUCIONA?

La fortaleza no está en cada componente aislado, sino en la trazabilidad entre ellos.

CINCO ZONAS, CINCO CONVERSACIONES DISTINTAS

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES

1	APETITO	Exposición deseada o aceptada para perseguir los objetivos estratégicos de la organización.	AUTORIDAD Junta / Alta Dirección
2	LÍMITE DE APETITO	Señal temprana de atención dentro de la zona aceptable; activa monitoreo preventivo.	AUTORIDAD Gestión Operativa
3	TOLERANCIA	Desviación temporal admisible que exige gestión directa y seguimiento reforzado.	AUTORIDAD Comité de Riesgos
4	CAPACIDAD	Nivel máximo soportable considerando capital, liquidez, operación y restricciones externas.	AUTORIDAD Órganos de Gobierno
5	ZONA DE ESTRÉS	Exposición por fuera de la capacidad definida; exige una respuesta de crisis extraordinaria.	AUTORIDAD Gabinete de Crisis

Regla Fundamental: El apetito debe ser siempre inferior a la capacidad, garantizando un margen suficiente para actuar antes de comprometer la viabilidad organizacional.

DE LA ZONA A LA RESPUESTA

CADA NIVEL ACTIVA UNA DECISIÓN DISTINTA; NO REPITE UNA DEFINICIÓN

Apetito Operación esperada	Límite Atención temprana	Tolerancia Desviación gestionable	Capacidad Máximo soportable	Estrés Exposición no sostenible
Respuesta Continuar la estrategia. Monitoreo normal. Buscar oportunidades compatibles. Dueño: negocio	Respuesta Explicar la tendencia. Reforzar señales. Prevenir el deterioro. Dueño: negocio + riesgo	Respuesta Activar plan de acción. Aumentar frecuencia. Definir plazo de retorno. Dueño: comité competente	Respuesta Contener exposición. Escalamiento extraordinario. Proteger recursos críticos. Dueño: alta dirección	Respuesta Activar contingencia. Reducir o transferir riesgo. Revisar viabilidad de la estrategia. Dueño: máximo gobierno

El semáforo solo crea valor si la respuesta está acordada antes de la desviación.

LA BRECHA QUE DEBILITA EL MODELO

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES

Desconexión Estructural

ESTRATEGIA

APETITO DE RIESGO



OPERACIÓN DIARIA

La ruptura ocurre cuando la declaración no permea la transacción.

Síntomas de Inmadurez



Indicadores que se reportan, pero no cambian ninguna decisión.



Umbrales sin responsables definidos o sin acciones preacordadas.



Riesgos evaluados solo después de haber diseñado el negocio.



Información fragmentada y aislada entre diferentes áreas.



Escalamientos tardíos que impiden una respuesta oportuna.



La madurez no se mide por la calidad del documento, sino por la **calidad de la conexión** entre estrategia y operación.

DISEÑAR EL RIESGO CON EL NEGOCIO

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES

 **El riesgo no debería aparecer después de diseñar el negocio. El riesgo debe diseñarse con el negocio.**

Enfoque descendente TOP-DOWN

El máximo órgano de gobierno define la ambición, la capacidad, los principios y los límites estratégicos que marcan el marco de actuación de toda la organización.

Enfoque ascendente BOTTOM-UP

Los procesos y unidades de negocio identifican las exposiciones reales, señales tempranas, restricciones operativas y necesidades del día a día.

Convergencia INTEGRACIÓN

Ambos enfoques se integran en un perfil de riesgo coherente, ejecutable y alineado con la estrategia y la realidad operacional.

PREGUNTAS CLAVE ANTES DE LANZAR UNA INICIATIVA

- > ¿Qué **objetivo estratégico soporta** esta iniciativa o producto?
- > ¿Qué **riesgos introduce o transforma** en la organización?
- > ¿Qué **exposición estamos dispuestos a aceptar** para perseguirlo?
- > ¿Qué **señales mostrarían deterioro** temprano en el perfil de riesgo?
- > ¿Quién **decide y qué acción se activa** cuando se supera un umbral?

 **Ejemplo — Nuevo producto digital:** activa riesgos operacionales, tecnológicos, de terceros, conducta, protección del cliente, fraude, ciberseguridad y continuidad. El apetito debe desplegarse sobre todas esas exposiciones **desde el diseño**.

DE LA DECLARACIÓN AL TABLERO DE DECISIONES

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES

Indicadores Estratégicos

Resumen del perfil de riesgo consolidado.
Información crítica para Alta Dirección y
Órganos de Gobierno.

GOBERNANZA

Indicadores de Gestión

Explican los factores impulsores del riesgo.
Permiten actuar directamente a los
responsables de área.

OPERACIÓN

Indicadores Complementarios

Detalle adicional, concentraciones específicas
y análisis de comportamientos atípicos o
emergentes.

ANALÍTICA

Visión Estratégica

Escenario de Estrés

Perfil de Riesgo Integrado



Integración de riesgos financieros y no financieros: Crédito, Mercado, Liquidez, Operación, Ciberseguridad y Cumplimiento.

QUÉ DEBE LOGRAR LA DECLARACIÓN

TRES RESULTADOS CONCRETOS Y UNA COBERTURA INTEGRAL

01

Fijar el nivel general

Expresar cuánto riesgo se acepta para ejecutar la estrategia, considerando requerimientos externos y expectativas de los grupos de interés.

02

Mirar hacia adelante

Incorporar proyecciones y pruebas de estrés para comprender qué eventos podrían llevar el perfil fuera de la tolerancia.

03

Desplegar máximos

Determinar para cada riesgo material el nivel dentro del cual se puede operar y las condiciones para escalar.

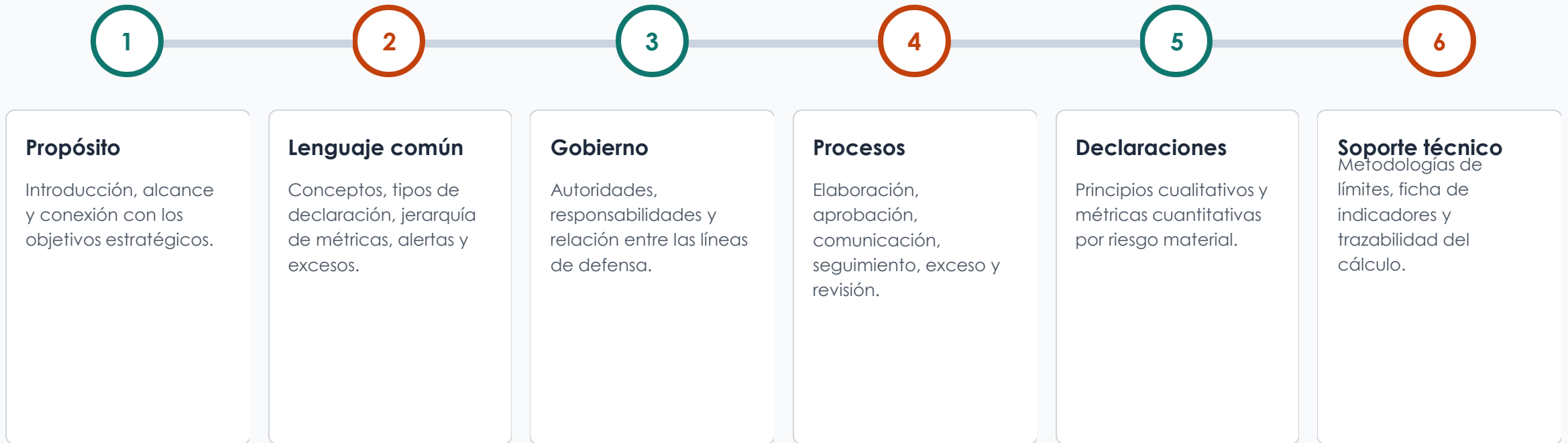
Cobertura mínima

- | | |
|------------------|----------------|
| • Crédito | • Liquidez |
| • Mercado | • ALM |
| • Operacional | • Continuidad |
| • Ciber y fraude | • Cumplimiento |

El objetivo no es uniformar los riesgos: es asegurar que todos puedan compararse con la estrategia y activar una respuesta.

DE QUÉ SE COMPONE UNA DECLARACIÓN ÚTIL

SEIS CAPÍTULOOS CON UNA SECUENCIA LÓGICA DE GESTIÓN



La declaración debe contar una historia completa: **qué se busca, cómo se mide, quién actúa y cómo se aprende.**

FIJACIÓN DE LÍMITES DECISORIOS

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES

Información Histórica

Análisis de series de datos, tendencia, volatilidad y comportamientos estadísticos previos.

Plan de Negocio

Alineación con el presupuesto y la ambición estratégica de crecimiento de la organización.

Escenarios de Estrés

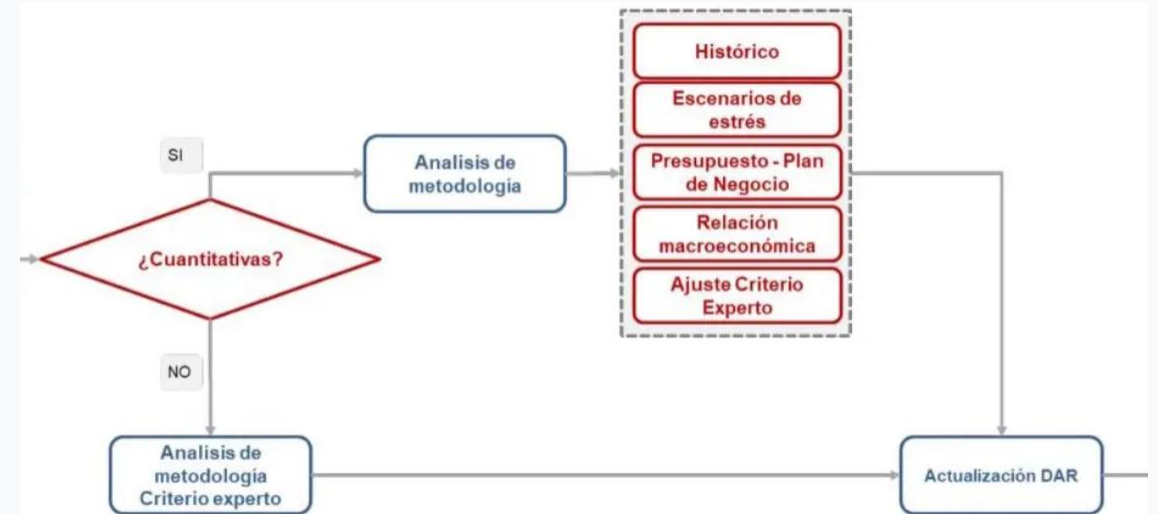
Pruebas de resiliencia y escenarios inversos para entender vulnerabilidades extremas.

Variables Macro

Contexto del entorno económico, restricciones normativas y cambios contractuales externos.

Criterio Experto de Negocio y Riesgo

Validación cualitativa que conecta los resultados cuantitativos con la estrategia real y la capacidad operativa actual de la entidad.



Principios de Calibración

- Ninguna fuente debe utilizarse de forma aislada; la convergencia es clave.
- Evitar límites "ciegos": ni tan laxos que no alerten, ni tan restrictivos que bloqueen.
- Revisión dinámica ante cambios en estrategia, estructura o entorno de riesgo.
- Calidad de datos: la precisión del límite depende de la integridad de la fuente.



Un buen límite no es el que luce preciso; es el que genera una decisión útil en el momento correcto.

CINCO LENTES PARA CALIBRAR LÍMITES

LA PRECISIÓN SURGE DE COMBINAR EVIDENCIA, FUTURO Y CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

01

Historia

Tendencia, volatilidad, percentiles, valores extremos y cambios estructurales.

¿Cómo se ha comportado?

02

Plan de negocio

Proyecciones financieras y operativas bajo los supuestos de crecimiento aprobados.

¿Qué exige la estrategia?

03

Estrés

Resistencia de la organización ante escenarios adversos e identificación del punto de quiebre.

¿Qué pasa si todo empeora?

04

Entorno

Relación del indicador con variables macroeconómicas, sectoriales y regulatorias.

¿Qué cambia afuera?

05

Criterio experto

Juicio de negocio y riesgo para interpretar limitaciones de datos y decisiones estratégicas.

¿Qué sabe la operación?

Evidencia + Prospectiva + Contexto + Juicio =

Límite útil

ANATOMÍA DE UNA FICHA DE INDICADOR

EJEMPLO ILUSTRATIVO CON DATOS SIMULADOS: DEL CÁLCULO A LA DECISIÓN

Identidad y trazabilidad

INDICADOR
Índice de deterioro agregado

FÓRMULA
Exposición deteriorada /
exposición total

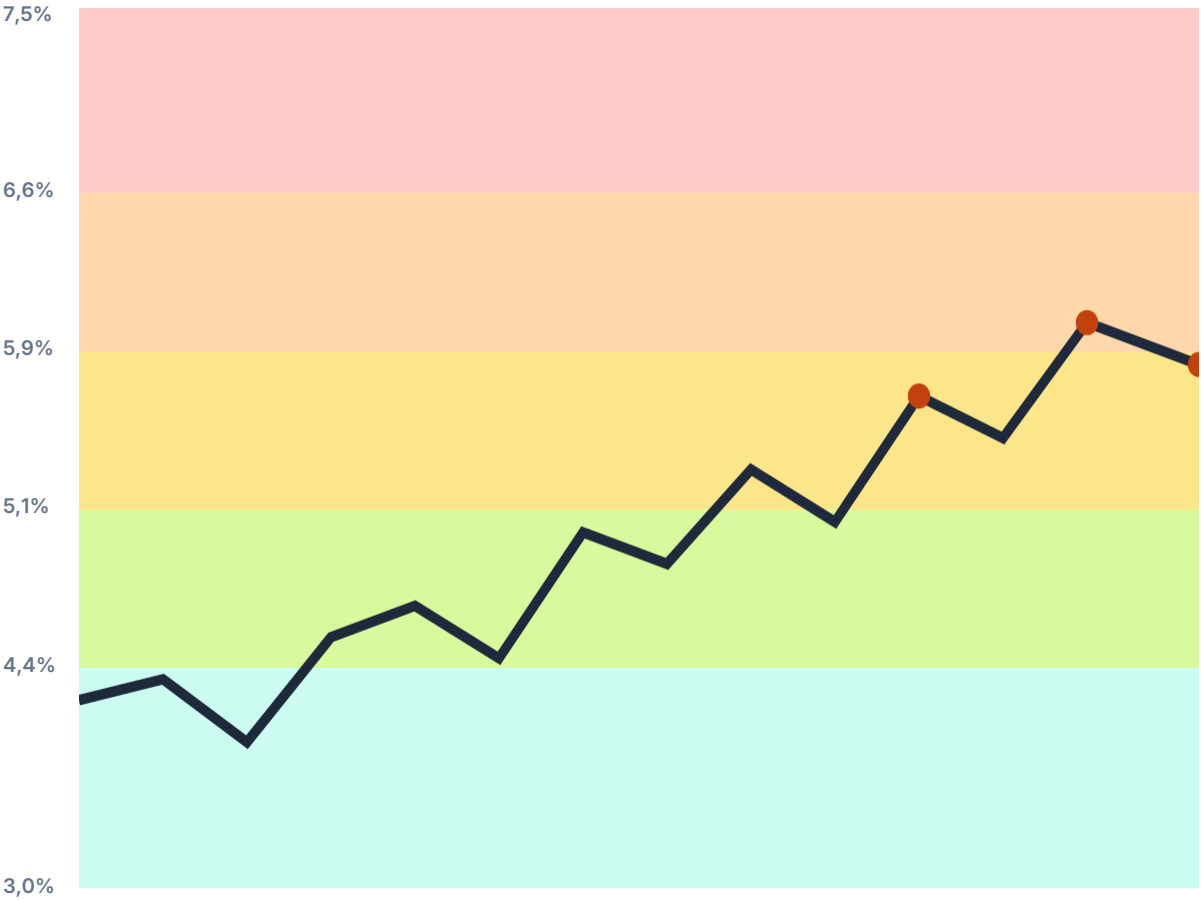
PERIODICIDAD
Mensual

VENTANA
60 observaciones

PROPIETARIO
Unidad de negocio + función de
riesgo

FUENTE
Datos conciliados y trazables

Comportamiento y zonas



Umbrales y decisión

Apetito < 4,4%
Gestión ordinaria

Límite 5,1%
Alerta temprana

Tolerancia 5,9%
Plan de acción

Capacidad 6,6%
Escalamiento extraordinario

Estrés > 6,6%
Contención y contingencia

Razonamiento: combinación de historia, volatilidad, plan de negocio, estrés y criterio experto. Los valores son simulados para explicar la metodología.

EL GOBIERNO EMPIEZA CUANDO SE SUPERA EL UMBRAL

GESTIÓN DE RIESGOS • CICLO DE VIDA Y GESTIÓN DE EXCESOS



Definir



Aprobar



Comunicar



Monitorear



Gestionar Excesos



Revisión Indep.



Actualizar

Respuestas ante Desviaciones

1. Reducir

Disminuir la exposición para retornar al nivel deseado de inmediato.

2. Autorizar

Aceptación temporal bajo condiciones y seguimiento reforzado.

3. Recalibrar

Ajustar umbrales ante cambios estructurales en estrategia o entorno.

4. Transferir

Compartir el riesgo con terceros o mediante mecanismos de cobertura.

Estructura del Plan de Acción

Causa e Impacto: Clasificación y escenarios de evolución.

Responsables: Propietarios de la ejecución y el escalamiento.

Acciones: Medidas inmediatas de contención y estructurales.

Plazos y Cierre: Tiempo de normalización y criterios de éxito.

Monitoreo: Frecuencia de reporte y autoridad que aprueba.

"Un umbral sin respuesta preacordada es solo una cifra."

● 1ª Línea: Gestión

● Riesgos: Control

● Auditoría: Efectividad

RESPONSABILIDADES DEL MÁXIMO ÓRGANO DE GOBIERNO

GOBERNAR EL APETITO ES GOBERNAR LAS DECISIONES QUE COMPROMETEN LA ESTRATEGIA



Aprobar el marco

Valida la arquitectura, la declaración y el proceso para modificar sus componentes.



Aprobar metodologías

Desafía cómo se identifican, miden, agregan y monitorean los riesgos materiales.



Máximo órgano de gobierno

Define la ambición, vigila la exposición y exige respuesta



Supervisar el perfil

Compara exposición real, límites y estrategia; prioriza indicadores de mayor impacto.



Exigir control y respuesta

Asigna responsabilidades, evalúa informes y verifica la efectividad de las acciones.

La aprobación no es el final: es el inicio de una **supervisión activa**.

TIEMPO REAL NO SIGNIFICA CADA MINUTO

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES

¿Qué es monitoreo oportuno?

No es actualizar tableros constantemente, sino tener la capacidad de operar en una velocidad compatible con la **velocidad del riesgo**.



DETECTAR



INTERPRETAR



PRIORIZAR



DECIDIR



ACTUAR

FACTORES PARA CALIBRAR LA FRECUENCIA

- **Velocidad de materialización**

¿Qué tan rápido pasa de señal a pérdida efectiva?

- **Severidad potencial**

Impacto máximo posible en la continuidad del negocio.

- **Reversibilidad del impacto**

Posibilidad de corregir el daño una vez ocurrido.

- **Calidad y disponibilidad de datos**

Fuentes confiables y accesibles en el momento necesario.

- **Tiempo de acción efectiva**

Plazo requerido para que la respuesta surta efecto.



La frecuencia debe diseñarse desde la **decisión** que se necesita tomar, no desde la capacidad de generar reportes.

LA NUEVA ARQUITECTURA DE MONITOREO

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES

● Flujo de Datos ● Señal Predictiva



🔍 Reiniciar Flujo

Datos e Integración

Fuentes multicanal: transacciones, tecnología y terceros.

Calidad: datos consistentes, trazables y contextualizados.

Analítica e IA

Motores de detección de anomalías y señales dispersas.

Simulación de escenarios y priorización inteligente.

Decisión y Acción

Centro de decisiones: interpretación de señales críticas.

Acción anticipada: prevenir antes de la materialización.

CASO PRÁCTICO: DE LA SEÑAL A LA DECISIÓN

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES

- **10:02**
Detección: Se identifica deterioro en el indicador de disponibilidad tecnológica del canal digital.
- **10:03**
Análisis: La analítica correlaciona la señal con incidentes recientes y dependencias críticas de terceros.
- **10:05**
Alerta: El motor de riesgo identifica una concentración crítica y genera una alerta priorizada de nivel 1.
- **10:06**
Comunicación: La alerta llega al responsable con contexto, escenarios proyectados y acciones recomendadas.
- **10:08**
Validación: Evaluación inmediata de la exposición frente a los umbrales de apetito y tolerancia definidos.
- **10:10**
Acción: Activación preventiva del mecanismo alternativo de procesamiento. Se mitiga el riesgo antes del impacto masivo.

✂ CAMBIO DE PARADIGMA

ANTES (REACTIVO)

Esperar la interrupción real.
Registrar el evento ocurrido.
Calcular impactos históricos.
Reportar post-mortem.

AHORA (PROACTIVO)

Detectar señales tempranas.
Analizar contexto dinámico.
Anticipar la materialización.
Actuar para prevenir impacto.



CONTEXTO

La señal por sí sola es ruido; el contexto la convierte en riesgo accionable.



GOBIERNO

Las reglas preacordadas permiten decidir en minutos lo que antes tomaba días.



CAPACIDAD

La tecnología no sirve si la organización no tiene la agilidad para ejecutar la acción.

"Antes necesitábamos esperar el evento. Ahora podemos actuar sobre la señal."

MADUREZ Y NUEVO ROL DEL GESTOR DE RIESGOS

GESTIÓN DE RIESGOS • SISTEMA OPERATIVO DE DECISIONES

NIVELES DE MADUREZ ORGANIZACIONAL

1

Reactivo

Gestión centrada en eventos ocurridos.

2

Preventivo

Foco en la efectividad de los controles.

3

Predictivo

Gestión de señales y escenarios futuros.

4

Adaptativo

El sistema aprende y ajusta la respuesta.

Transformación del Perfil



PERFIL TRADICIONAL

 Controlador

 Evaluador

 Reportador

ARQUITECTO DE DECISIONES

 Socio Estratégico

 Analista de Datos

 Diseñador de Respuestas

Competencias del Nuevo Gestor



Visión Estratégica



Traducción de Datos



Juicio Experto



Comunicación Clara



Aprendizaje Continuo



Diseño de Acción



¿En qué nivel está hoy su organización y **qué decisión** le permitiría avanzar al siguiente?

El futuro de la gestión de riesgos no es controlar más. Es **anticipar mejor.**

Decisión Real

El éxito del apetito no se mide por la elegancia del documento, sino por la última decisión que cambió gracias a él.

Anticipación Activa

Evolucionar de indicadores retrospectivos a señales oportunas que compren tiempo para actuar antes del impacto.

Valor Estratégico

Integrar el riesgo en el diseño del negocio y el despliegue tecnológico, transformando al gestor en un socio de valor.