

GUÍA ACADÉMICA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EMERGENTES

COMITÉ DE RIESGO OPERACIONAL
ASOCIACIÓN DE FIDUCIARIAS

BOGOTÁ D.C. Octubre de 2019
Versión 1.0



ASOCIACIÓN DE
FIDUCIARIAS
DE COLOMBIA

Asociación de Fiduciarias

Germán Arce Zapata
Presidente

Julián Felipe Mejía Corredor
Vicepresidente Técnico y Financiero

Darwin Martínez Galindo
Subdirector Financiero

Miembros del Subcomité de Riesgos Emergentes



CONTENIDO

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	OBJETIVO.....	5
3.	ALCANCE.....	5
4.	¿QUÉ SON LOS RIESGOS EMERGENTES?	6
5.	GOBIERNO DE RIESGOS EMERGENTES	6
5.1.	Gobierno proactivo de riesgos emergentes	6
5.2.	El gestor de riesgos emergentes	8
6.	GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMERGENTES	10
PASO 1 TENER SENTIDO DEL PRESENTE Y EXPLORAR EL FUTURO		
7.1.	Diagnóstico	14
7.2.	Análisis de información DOFA	18
7.3.	Reporte Global de Riesgos	18
PASO 2 DESARROLLAR ESCENARIOS BASADOS EN NARRATIVAS Y MODELOS		
8.	EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EMERGENTES	30
PASO 3 GENERAR OPCIONES DE GESTIÓN DE RIESGOS Y FORMULAR ESTRATEGIA		
9.	RESPUESTA A LOS RIESGOS EMERGENTES.....	35
9.1.	Evaluando las opciones estratégicas	39
9.2.	Tomando decisiones robustas.....	40
PASO 4 IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA		
10.	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	44
10.1.	¿Qué hacer y cómo hacerlo?.....	44
PASO 5 MONITOREAR EL DESARROLLO DE LOS RIESGOS Y LAS DECISIONES TOMADAS		
11.	MONITOREO DE LOS RIESGOS Y DE LA ESTRATEGIA	50
11.1.	¿Qué hacer y cómo hacerlo?.....	50
11.2.	Despliegue de capacidades de monitoreo.....	52
11.3.	¿Cómo se debe analizar y comunicar el resultado del monitoreo? ..	52

1. INTRODUCCIÓN

En el entorno actual de un mundo globalizado, estrechamente interrelacionado y de continuos y vertiginosos cambios, hemos visto algunas empresas que han abandonado el terreno de juego y otras que antes eran el sinónimo del éxito en su respectiva industria, ahora yacen a la sombra de nuevas organizaciones que han transformado riesgos en oportunidades por la resiliencia con la que operan. Detrás de estas situaciones, juegan unos riesgos globales o emergentes, con una naturaleza propia y cuyos efectos pueden ir más allá de la capacidad de control de una única empresa. Otrora la probabilidad de estos riesgos pareciera ser baja, pero su impacto ha sido y es ahora tan importante, que ya no se puede ser indiferente.

En las circunstancias actuales, las organizaciones han de comprender el potencial cambio en las reglas del juego, a partir de la concientización de las condiciones existentes y de la permanente evaluación de riesgos, entendiendo que los riesgos cada vez están más interconectados y la magnitud de sus impactos puede incrementarse más allá de la concepción individual de la materialización de estos.

Agencias calificadoras como Standard & Poor's, exhortan a un mayor protagonismo de la gestión de riesgos, estipulando en sus directrices sobre la gestión de riesgos corporativos que "un buen programa de gestión de riesgos debe considerar los riesgos que actualmente no existen o que aún no se reconocen, pero que podrían surgir a raíz de cambios en el entorno. Para dichos riesgos, los controles y la identificación de riesgos que normalmente se aplican no bastan, porque su frecuencia y sus consecuencias nos son del todo desconocidas. No obstante, la experiencia nos demuestra que cuando se materializan, tienen un impacto significativo y, por lo tanto, no se pueden ignorar".¹

Una organización adecuadamente protegida contra los riesgos está en la continua revisión de las condiciones con el propósito de detectar cambios que puedan afectar a su estrategia y sus objetivos, de modo que pueda aplicar los ajustes necesarios para adaptarse, bajo la filosofía de que ciertos riesgos, como el caso de los riesgos emergentes, pueden ser muy importantes como para afrontarlos en solitario.

En este orden de ideas, las organizaciones han de ofrecer una nueva perspectiva a sus procesos de gestión de riesgos y a la asignación de recursos para

¹ Standard & Poor's, "Criteria: Summary of Standard & Poor's Enterprise Risk Management Evaluation Process for Insurers", RatingsDirect (2007).

garantizar que los riesgos emergentes estén debidamente identificados, evaluados y gestionados desde la planeación estratégica y hasta cada nivel de la organización en la ejecución de sus procesos.

El presente documento es una guía académica en la que se describen buenas prácticas internacionales, elaborada por el Comité de Riesgo Operacional de la Asociación de Fiduciarias, que tiene como propósito general servir como marco general de referencia para apoyar y complementar la definición de las políticas y procedimientos internos que cada Sociedad Fiduciaria pretenda establecer para la identificación, evaluación y gestión de riesgos emergentes.

El contenido de la presente guía será revisado anualmente o cuando se estime necesario, por el Comité de Riesgo Operacional de la Asociación de Fiduciarias. En caso de presentarse algún cambio o modificación a la misma, la Asociación de Fiduciarias informará a las entidades afiliadas y detallará el correspondiente control de versiones sobre el mismo.

2. OBJETIVO

Diseñar una guía académica en la que se exploran estándares internacionales para la administración de riesgos emergentes, de manera que las entidades cuenten con un marco teórico general que les permita diseñar medidas orientadas a gestionar y mitigar los efectos negativos que estos pueden generar en las organizaciones.

3. ALCANCE

En el presente documento se introducen algunas pautas generales para evaluar y gestionar los riesgos emergentes, con el fin de que las Sociedades Fiduciarias cuenten con una guía adicional para la identificación, evaluación y gestión de dichos riesgos.

Si bien estos riesgos no son conocidos con anterioridad, se puede establecer un marco de actuación que permita responder a los eventos y minimizar su impacto en la operación del negocio.

Este documento supone un apoyo a los procedimientos internos que cada Sociedad Fiduciaria determine para hacer frente a estos riesgos. Adicionalmente, esta guía puede ser un complemento a implementación de las normas que dispongan las autoridades competentes en la materia.

4. ¿QUÉ SON LOS RIESGOS EMERGENTES?

Los riesgos emergentes son aquellos cuyo origen es diferente a los riesgos tradicionalmente gestionados por las entidades financieras. Son riesgos producto de la transformación, entre otros, de los entornos laborales, cambios en las condiciones económicas, sociales, demográficas, ambientales, tecnológicas, que tienen un fuerte impacto en la operación del negocio y que por su naturaleza son difíciles de predecir y valorar.

5. GOBIERNO DE RIESGOS EMERGENTES

La gestión de riesgos emergentes comienza con el proceso de revisión periódica del portafolio de riesgos y oportunidades de la organización. Esto implica escanear el entorno y analizar las muchas señales y tendencias producidas por los sistemas de alerta temprana.

El portafolio de riesgos de una organización se revisa con mayor frecuencia en tres casos:

- Después de un accidente o un "casi fallo", analizado y tratado correctamente.
- Después de un cambio observado en el entorno de la organización: una nueva regulación, tecnología, entrada en el mercado, tendencias sociales o económicas, condiciones climáticas, entre otros.
- A través de un ejercicio prospectivo para analizar las tendencias, prácticas, impulsores y condiciones de cambio existentes y posibles.

En los dos primeros casos, la organización es reactiva. Cuando un accidente o cambio dramático no se puede evitar de otra manera, los enfoques reactivos pueden ser relevantes, y de hecho pueden ser el único enfoque posible. No obstante, la principal desventaja de los enfoques reactivos es que estos suponen absorber los impactos, bien sean parciales o totales, de la materialización de uno o varios riesgos, cuando éstos se hubiesen podido evitar o minimizar en gran medida si se hubiera seguido un enfoque proactivo.

Por lo anterior, este documento se centrará en el tercer caso para promover una estrategia proactiva y sugiere un proceso para implementarla de manera sistemática y reflexiva.

5.1. Gobierno proactivo de riesgos emergentes

El gobierno proactivo de los riesgos emergentes apunta a mejorar la anticipación y las capacidades a futuro. Proyectar a los gerentes en su posible contexto operativo futuro, ayuda a resaltar las oportunidades de decisión y les brinda un

tiempo adicional para evitar que surjan riesgos o para manejar sus consecuencias.

En este punto, se deben hacer dos preguntas importantes:

- A medida que los enfoques convencionales de gestión de riesgos implican una cierta forma de predicción, ¿a qué capacidades adicionales de "mirar hacia adelante" contribuye un gobierno de riesgos emergentes proactivo?
- Puesto que mirar hacia el futuro implica incertidumbres que aumentan con el paso del tiempo, la gestión de riesgos emergentes comparte aspectos comunes con la gestión de incertidumbres. ¿Cómo pueden tratarse con eficacia las incertidumbres relacionadas con el futuro?

Las respuestas a estas preguntas pueden estar soportadas por una tipología de los diversos niveles de incertidumbre que un gerente puede enfrentar (ver Figura 1). Los enfoques anticipatorios utilizados en la gestión de riesgos permiten a los responsables de las decisiones abordar los dos primeros niveles de incertidumbre.


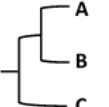
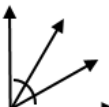
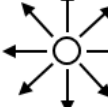
Más comúnmente, la evaluación de riesgos aborda las combinaciones de eventos descritos en los niveles 1 y 2 que pueden llevar a consecuencias adversas. Cada combinación tiene su propia distribución de probabilidad, basada en cálculos estadísticos derivados de distribuciones pasadas y una evaluación de las consecuencias adversas. La evaluación de riesgos es, por lo tanto, el resultado de enfoques anticipatorios que involucran el conocimiento de los componentes del sistema y las dinámicas asociadas, por un lado, y la capacidad de imaginar combinaciones adversas de esas dinámicas, por el otro.

Sin embargo, la gestión de riesgos emergentes, en su forma proactiva, debe ayudar a los tomadores de decisiones a lidiar con niveles más profundos de incertidumbre (los niveles 3 y 4 que se muestran en la Figura 1), donde no se dispone de una distribución confiable de probabilidades y solo existen tendencias incipientes de posibles evoluciones futuras, lo que sugiere que varios futuros pueden afectar a la organización.

Para lidiar con los altos niveles de incertidumbre y explorar el futuro, es necesario ir más allá de los enfoques convencionales de pronóstico que se basan en datos pasados para predecir el futuro (Anderson, 1997). Los riesgos emergentes a menudo surgen de sistemas complejos e interrelacionados, cuya dinámica está potencialmente sujeta a retroalimentación positiva, evoluciones no lineales y comportamiento estocástico. Por ejemplo, la mutación de los virus, el desarrollo de la resistencia a los antimicrobianos, los choques financieros o el posible colapso de las grandes redes eléctricas son ejemplos de sistemas enteros

que pasan por cambios repentinos y nuevos, imprevistos e incontrolados que, en gran medida, siguen sin explicación.

Figura 1. Tipología de incertidumbres

		Profunda incertidumbre			
		Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Determinismo	Contexto	Un futuro suficientemente claro 	Futuros alternos (con probabilidades) 	Una multiplicidad de futuro plausibles 	Futuro desconocido 
	Modelo de Sistema	Un único modelo de sistema	Un único modelo de sistema con una parametrización probabilística	Varios modelos de sistema, con diferentes estructuras.	Modelo de sistema desconocido: sabemos que no sabemos
	Resultados del Sistema	Una estimación puntual y un intervalo de confianza para cada resultado.	Varios conjuntos de estimaciones puntuales e intervalos de confianza para los resultados, con una probabilidad adjunta a cada conjunto.	Una gama conocida de resultados.	Resultados desconocidos: sabemos que no sabemos
	Ponderación en los Resultados	Una única estimación de las ponderaciones.	Varios conjuntos de ponderaciones, con una probabilidad adjunta a cada conjunto.	Una gama conocida de ponderaciones.	Ponderaciones desconocidas: sabemos que no sabemos
		Ignorancia Total			

Fuente: Walker, Marchau & Swanson, 2010.

El tipo de anticipación requerida para los riesgos emergentes en sistemas complejos y entornos inciertos incluye la combinación de experiencia en dinámicas complejas y la expansión de la imaginación más allá de los límites de la experiencia (descrito como "imaginación disciplinada"). Esto implica desarrollar escenarios de posibles futuros y explotarlos para la toma de decisiones, incluso si no hay distribuciones de probabilidad disponibles (Van Notten, 2006; Healey & Hodgkinson, 2008; Wilkinson & Kupers, 2013).

5.2. El gestor de riesgos emergentes

Las organizaciones deben diseñar su respuesta a riesgos emergentes de una manera estructurada. Desarrollar y desplegar un proceso sistemático de administración de riesgos emergentes para soportar la toma de decisiones

estratégicas, requiere la coordinación de diversos tipos de experiencia técnica y balancear los posibles conflictos entre los objetivos que tengan los grupos de interés dentro y fuera de la organización. Por lo tanto, la gobernanza del riesgo emergente requiere liderazgo, requiere un gestor de riesgos emergentes.

El principal rol del gestor de riesgos emergentes es asegurar la efectiva aplicación de las pautas contenidas en este documento. El gestor de riesgos emergentes y su equipo tienen la misión y los recursos para liderar el proceso y para:

- Facilitar interacciones entre los participantes, quienes pueden tener diferentes objetivos y conocimientos. El gestor de riesgos emergentes ha de prestar especial atención para garantizar que las necesidades de apoyo de los tomadores de decisiones se aborden y consideren adecuadamente antes de seleccionar las opciones de gestión de riesgos emergentes.
- Validar los marcos técnicos y los enfoques adoptados durante el proceso, teniendo en cuenta su adecuación a los recursos y necesidades de la organización.
- Monitorear desempeños para demostrar su relevancia para la organización y, si es necesario, identificar y corregir debilidades.
- Promover una cultura entorno al gobierno de riesgos emergentes. Asegurar la transparencia, fomentar el debate, evitar visiones simplistas y obtener la consideración de eventos extremos e improbables son ejemplos de lo que se requiere para superar el sesgo cognitivo (posible desviación de un estándar de racionalidad) y la oposición organizacional.
- Mantener la permanente comunicación interna y externa para aumentar la conciencia y la preocupación por los riesgos emergentes, crear un clima favorable para la administración de riesgos emergentes, explicar y aclarar decisiones y responder preguntas.
- Informar sobre el impacto potencial de los riesgos emergentes en diversos sectores y su gestión.
- Revisar periódicamente si el marco de gestión de riesgos adoptado y las estrategias aún se ajustan a las normas internas y contexto externo.

El concepto de "dueño del riesgo" a quien, en algunas organizaciones, se le asigna la responsabilidad de la gestión efectiva de un riesgo es diferente del concepto del gestor de riesgos emergentes. El gestor está a cargo de coordinar

y facilitar el proceso de gobierno de riesgo emergente y por ende el Comité de Riesgos Operacionales sugiere que el gestor de riesgos emergentes, al interior de la entidad, integre el Comité de Riesgos y lidere el Comité de Gestión de Crisis.

6. GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMERGENTES

Definir un marco apropiado y un proceso modelo es importante para un gobierno de riesgos efectivo, las pautas propuestas por el IRGC² proporcionan un marco general para ayudar a las organizaciones a abordar los riesgos emergentes. Ayudan a organizar cómo se recopila, analiza y combina la información y la evidencia para diseñar estrategias para la administración de Riesgos Emergentes.

Las directrices aquí propuestas se pueden desarrollar y adaptar a cada organización, con la asistencia de un gestor de riesgos emergentes. Se basan en un liderazgo sólido y la voluntad de desafiar las rutinas de la organización y se centran en los problemas a medio y largo plazo.

A un nivel estratégico amplio, la implementación de estas pautas debería dar como resultado cuatro capacidades clave, las cuales son:

- Mejorar el pensamiento proactivo para identificar futuras amenazas y oportunidades.
- Evaluar la disposición de la organización a soportar o evitar el riesgo (apetito por el riesgo) para la definición de estrategias futuras.
- Priorizar las inversiones en ciertos riesgos emergentes clave de acuerdo con su impacto potencial.
- Fomentar la comunicación interna y construir una cultura de futuro para beneficiar a toda la organización.

² IRGC, siglas de International Risk Governance Council, IRGC Guidelines for Emerging Risk Governance (2015)



PASO 1

TENER SENTIDO DEL PRESENTE Y EXPLORAR EL FUTURO

OBJETIVO PRINCIPAL: Generar alertas tempranas.

Prerrequisito: Establezca un proceso para evaluar continuamente el entorno interno y externo de la organización, para proporcionar entradas confiables y actualizadas al proceso de gestión de riesgos emergentes.

El paso 1 genera alertas tempranas, mediante la identificación de:

- Posibles amenazas u oportunidades para activos y procesos relevantes.
- Factores contribuyentes que crean un terreno fértil para los riesgos y oportunidades para desarrollarse (emerger, amplificar o atenuar).

Su objetivo es dar sentido a las señales que podrían dar forma al futuro.

ACCIONES NECESARIAS

- Detecte y explore evoluciones actuales y posibles evoluciones futuras que puedan cambiar el entorno de la organización.
- Analice estos cambios según su capacidad para representar una amenaza y/o una oportunidad a corto y mediano plazo.
- Filtre y priorice el conjunto de amenazas y oportunidades detectadas para identificar aquellas que requieren mayor atención en el Paso 2 y aquellas que no.
- Actualice periódicamente la selección de riesgos y oportunidades cuando haya nueva información disponible.

RESULTADOS ESPERADOS

- Lista de amenazas y oportunidades seleccionadas que se actualiza regularmente y que requiere un análisis más profundo debido al impacto positivo o negativo, inmediato o a largo plazo en la organización.
- Descripción del contexto en el que se pueden desarrollar estas amenazas y oportunidades.
- Identificación de las condiciones necesarias o suficientes para que el riesgo o la oportunidad se materialice.

- Lista de amenazas y oportunidades que son irrelevantes para los objetivos de la organización dada la información disponible en ese momento.

PARTICIPANTES CLAVES Y RESPONSABILIDADES

Gestor de Riesgos Emergentes: Define los enfoques y facilita las interacciones continuas entre expertos y tomadores de decisiones.

Expertos y analistas: Detectan señales, realizan análisis y sugieren la caracterización necesaria.

Tomadores de decisión: Valida los resultados del Paso 1 y decide qué temas se seguirán investigando y qué recursos se asignarán al proceso.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

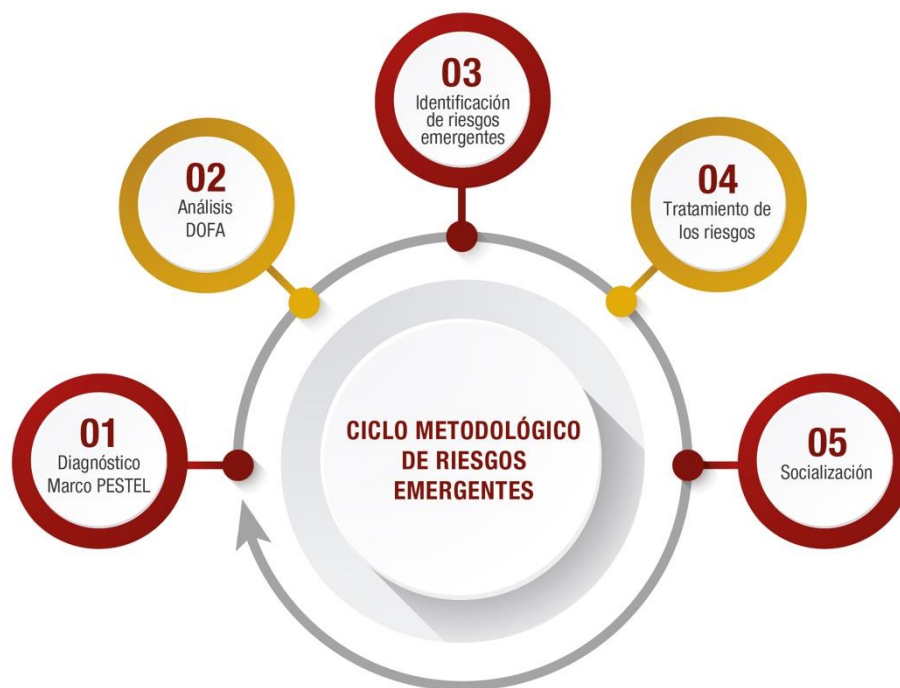
- Diversidad de información.
- Solidez científica de la recolección de datos, análisis y priorización.
- Fiabilidad y consistencia de los datos.
- Compatibilidad con amenazas existentes y conocidas.

7. GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EMERGENTES

Los riesgos pueden identificarse mediante un proceso de estudio y análisis de todos los factores de riesgo relevantes, aun cuando parezcan muy remotos. Estos riesgos emergentes han de integrarse a la base de riesgos conocidos, para construir así un completo mapa de riesgos que se actualiza permanentemente conforme se produzcan cambios en el entorno.

Las actividades para identificar los riesgos emergentes se presentan en la siguiente gráfica:

Figura 2. Ciclo metodológico riesgos emergentes



Fuente: Elaboración del Comité de Riesgo Operacional de la Asociación de Fiduciarias

7.1. Diagnóstico

Para la identificación de Riesgos Emergentes se puede iniciar con un diagnóstico empleando la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite realizar una auditoría interna de la organización, con el propósito de identificar y evaluar las fortalezas

y debilidades dentro de las unidades funcionales y las relaciones entre dichas áreas. El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite establecer los niveles de resiliencia y resistencia de la organización para afrontar los cambios y responder ante eventos adversos, teniendo en cuenta su engranaje interno.

Según las fuentes teóricas consultadas, los pasos sugeridos para realizar la evaluación de factores internos y construir la matriz, son los siguientes:

1. Realizar una lista de las fortalezas y aspectos a mejorar de la organización:

A la hora de realizar esta lista, es necesario mencionar todos los factores que afectan al proceso actual de la organización o unidad funcional, donde se recomiendan algunos consejos:

- a. Comienza mencionando los aspectos a mejorar de la organización o unidad funcional, ya que generalmente es difícil identificar las fallas que las organizaciones o unidades funcionales tienen. Posteriormente, se continúan mencionando todas las fortalezas de la compañía o unidad funcional.
- b. A la hora de redactar cada aspecto se recomienda ser lo más específico posible, utilizando datos para basarse en ellos y así asignar las prioridades y clasificarlos por el grado de importancia.
- c. Una vez que se terminen de asignar las prioridades, se seleccionan de 10 a 20 factores para la evaluación.

2. Asignar los valores (pesos relativos) a cada factor:

El peso adjudicado a cada uno debe ser asignado desde el 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante), independientemente de que el factor represente una fortaleza o un aspecto a mejorar. Los factores que repercutan más en el desempeño, productividad y calidad de la compañía o unidad funcional deben llevar los valores más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.

3. Asignar las calificaciones:

Se atribuye una calificación a cada uno de los factores, la cual se divide en cuatro valores entre 1 y 4, a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación de 1), una debilidad menor (calificación

de 2), una fortaleza menor (calificación de 3) o una fortaleza mayor (calificación de 4).

4. Multiplicar el peso relativo asignado a cada factor por su calificación otorgada.

5. Determinar el valor ponderado, mediante la suma del valor final de cada factor:

El valor ponderado debe estar entre 1.0 y 4.0, siendo el valor promedio 2.5. Si el valor ponderado está por debajo de la media, significa que la organización o la unidad funcional es débil internamente, mientras si el valor ponderado está por encima, señala fortaleza.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, con el objetivo de identificar y evaluar los factores externos que pueden afectar la operación del negocio o unidad funcional. El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos permite a la compañía tener un panorama de los factores demográficos, socioculturales, políticos / legales, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitivos que pueden incidir negativamente en la sostenibilidad la organización o, mejor aún, convertirse en oportunidades.

El proceso para construir la matriz EFE es el mismo que se sigue para la elaboración de la matriz EFI, con la sugerencia de que el valor ponderado se desagregue también en una ponderación definitiva para las oportunidades y una ponderación final para las amenazas, de manera que estos valores se puedan comparar. Si el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, significa que el entorno externo es favorable para la organización, pero si fuera en el caso contrario, se debe analizar y reforzar las debilidades de la organización y sus unidades funcionales y robustecer las fortalezas para crear un escudo contra el ambiente externo.

Otra herramienta útil para el diagnóstico es el marco PESTEL, el cual permite establecer las condiciones del macroentorno de la organización y puede ser una buena herramienta para la Evaluación de Factores Externos.

El marco PESTEL es una técnica de análisis estratégico que sirve a las organizaciones para definir su contexto, a través del estudio de una serie de factores externos. El propósito de esta herramienta es detallar de la mejor manera posible el entorno en el que operará la organización en función de aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

La aplicación de esta herramienta permite anticipar tendencias a futuro, facilita los criterios objetivos para definir la posición estratégica de la organización al brindar una descripción en detalle del contexto en el que operará y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan.

En la medida en que cualquiera de los factores cambie, es probable que se afecte el entorno y la misma organización, razón por la cual es importante comprender cuáles son los motores de cambio a nivel global, para así identificar los posibles escenarios de riesgos, su impacto y tratamiento.

A continuación, se relacionan algunos riesgos identificados por el sector a partir del Marco PESTEL:

Figura 3. Marco PESTEL³



Fuente: Elaboración del Comité de Riesgo Operacional de la Asociación de Fiduciarias

³ El anterior grafico no es una lista exhaustiva de los potenciales riesgos emergentes, sino que constituye una relación de factores concebidos desde un punto de vista general sobre los cuales se pueden producir eventos que son objeto de identificación por parte de cada una de las entidades.

7.2. Análisis de información DOFA

La literatura revisada sugiere que, una vez realizado el diagnóstico, las entidades podrán construir una Matriz DOFA, la cual es útil para identificar posibles escenarios de riesgos y definir sus estrategias de mitigación, con base en sus fortalezas y debilidades.

Los acontecimientos y las circunstancias que conllevan los riesgos emergentes también pueden representar oportunidades, y la estrategia y el pensamiento operativo de las empresas deben tenerlo en cuenta. La previsión y la rapidez de reacción ante los cambios son esenciales para la resistencia al riesgo en un entorno cambiante (PricewaterhouseCoopers, 2009).

Es importante aclarar que, aunque PESTEL y DOFA puedan coincidir en la identificación de algunos factores, no son métodos equivalentes por cuanto no se aplican al mismo objeto de investigación. Mientras que el marco PESTEL se centra en los factores externos que puedan incidir en la marcha de una organización, la matriz DOFA se enfoca en la interrelación que hay entre los factores internos de la organización y los factores externos a los que se pueden enfrentar. Por lo anterior, la literatura recomienda realizar el análisis PESTEL antes del DOFA.

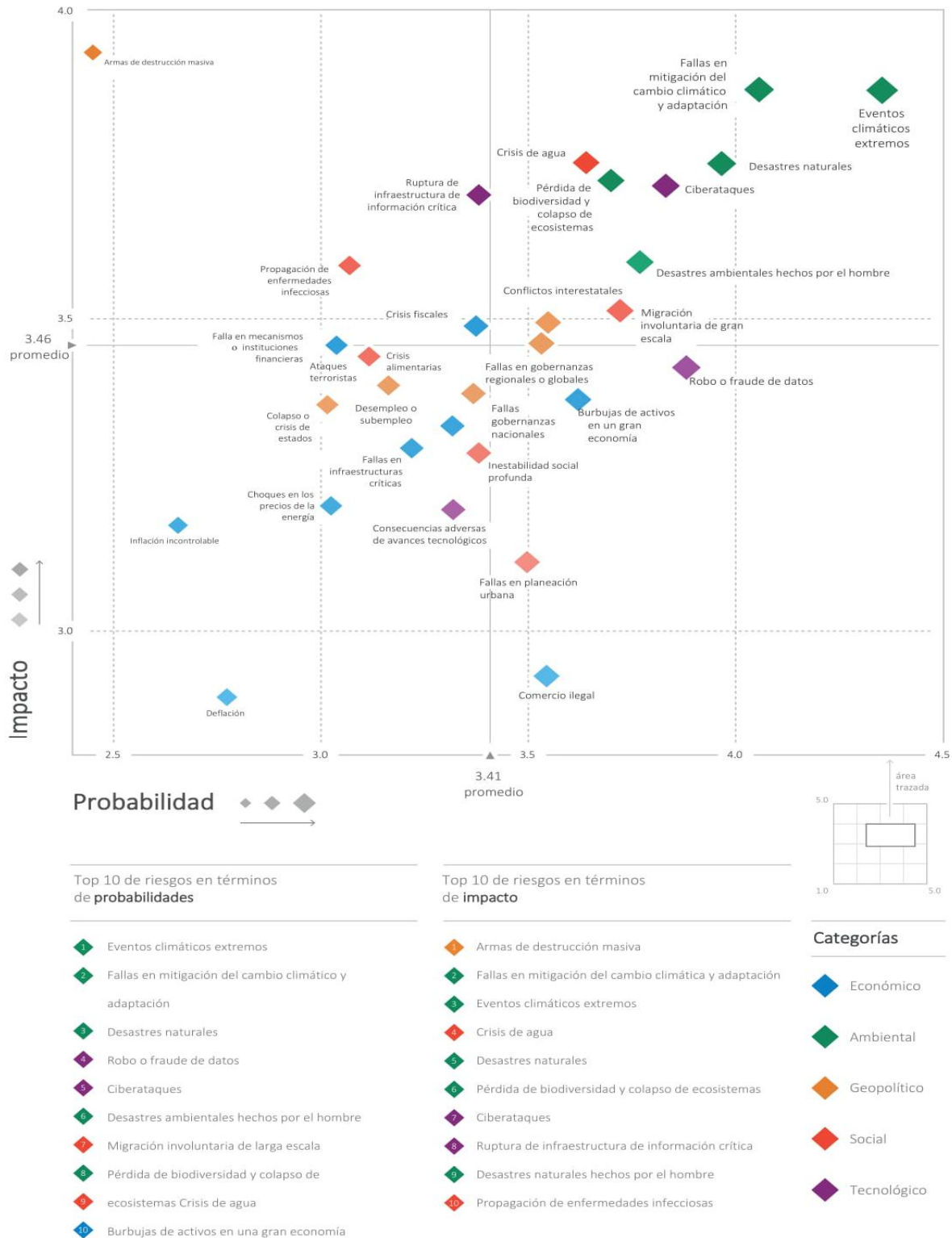
7.3. Reporte Global de Riesgos

El Foro Económico Mundial publica anualmente el Reporte de Riesgos Globales, como resultado de la Encuesta de Percepción de Riesgos Globales, en la cual cerca de 1,000 tomadores de decisiones del sector público, privado, académico y de la sociedad civil evalúan los riesgos que enfrenta el mundo.

El Reporte Global de Riesgos supone una valiosa fuente de información que puede fortalecer el proceso de identificación de los riesgos emergentes al proporcionar un mapa más exhaustivo y pormenorizado de los riesgos observados a nivel global y cuyos impactos se prevén a nivel sistémico.

A continuación, presentamos el Mapa de Riesgos Globales para el 2019, ilustrado en el mencionado reporte:

Figura 4. Mapa de Riesgos Globales 2019



Fuente: Foro Económico Mundial - Encuesta de Percepción de Riesgos Globales 2018 - 2019.

Nota: Se pidió a los encuestados que valoraran la probabilidad de cada riesgo global en una escala de 1 a 5, donde 1 representa un riesgo que es muy improbable que se materialice y 5 un riesgo que es muy probable que ocurra. Así mismo, los encuestados valoraron el impacto de cada riesgo global en una escala de 1 a 5 (1: mínimo impacto, 2: menor impacto, 3: impacto moderado, 4: impacto severo y 5: impacto catastrófico). Véase el apéndice B del Reporte de Riesgos Globales para mayores detalles. Para asegurar su legibilidad, los nombres de los riesgos están abreviados; véase el Anexo 1. del presente documento para el nombre completo y descripción.

Figura 6. Evolución del mapa de riesgos, 2009 - 2019

Top 5 de Riesgos Globales en términos de probabilidad

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1st	Colapso en precios de activos	Colapso en precios de activos	Tormentas y ciclones	Disparidad severa de ingresos	Disparidad severa de ingresos	Disparidad de ingresos	Conflictos interestatales con consecuencias regionales	Migración involuntaria de gran escala	Eventos climáticos extremos	Eventos climáticos extremos	Eventos climáticos extremos
2nd	Desaceleración de la economía china (<6%)	Desaceleración de la economía china (<6%)	Inundaciones	Desbalances fiscales crónicos	Desbalances fiscales crónicos	Eventos climáticos extremos	Eventos climáticos extremos	Eventos climáticos extremos	Migración involuntaria de gran escala	Desastres naturales	Falla en mitigación del cambio climático y adaptación
3rd	Enfermedad crónica	Enfermedad crónica	Corrupción	Aumento en emisión de gases de invernadero	Aumento en emisión de gases de invernadero	Desempleo y subempleo	Fallas en gobernanzas nacionales	Falla en la mitigación del cambio climático y adaptación	Grandes desastres naturales	Ciberataques	Desastres naturales
4th	Brechas de gobernanza global	Crisis fiscales	Pérdida de biodiversidad	Ciberataques	Crisis de suministro de agua	Cambio climático	Colapso o crisis de estados	Conflictos interestatales con consecuencias regionales	Ataques terroristas a gran escala	Robo o fraude de datos	Robo o fraude de datos
5th	Reducción de la globalización	Brechas de gobernanza local	Cambio climático	Crisis de suministro de agua	Mala gestión de la población	Ciberataques	Alto desempleo o subempleo estructural	Grandes catástrofes naturales	Incidente masivo de robo o fraude de datos	Falla en mitigación del cambio climático y adaptación	Ciberataques

Top 5 de Riesgos Globales en Términos de Impacto

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1st	Colapso en precios de activos	Colapso en precios de activos	Crisis fiscales	Mayor fracaso financiero sistémico	Mayor fracaso financiero sistémico	Crisis fiscales	Crisis de agua	Fallas en la mitigación del cambio climático y adaptación	Armas de destrucción masiva	Armas de destrucción masiva	Armas de destrucción masiva
2nd	Reducción de la globalización (desarrollado)	Retrenchment from globalization	Cambio climático	Crisis de suministro de agua	Crisis de suministro de agua	Cambio climático	Rápida y masiva propagación de enfermedades infecciosas	Armas de destrucción masiva	Eventos climáticos extremos	Eventos climáticos extremos	Fallas en la mitigación del cambio climático y adaptación
3rd	Aumento de precios del crudo y gas	Aumento de precios del crudo y gas	Conflictos geopolíticos	Crisis de escasez alimentaria	Desbalances fiscales crónicos	Crisis de agua	Armas de destrucción masiva	Crisis de agua	Crisis de agua	Desastres naturales	Eventos climáticos extremos
4th	Enfermedad crónica	Enfermedad crónica	Colapso en precios de activos	Desbalances fiscales crónicos	Difusión de armas de destrucción masiva	Desempleo y subempleo	Conflictos interestatales con consecuencias regionales	Migración involuntaria a gran escala	Grandes desastres naturales	Fallas en mitigación del cambio climático y adaptación	Crisis de agua
5th	Crisis fiscales	Crisis fiscales	Extrema volatilidad en los precios de la energía	Extrema volatilidad en precios energéticos y agrícolas	Fallas en mitigación del cambio climático y adaptación	Ruptura en infraestructura de información crítica	Fallas en la mitigación del cambio climático y adaptación	Choques fuertes en los precios de la energía	Fallas en mitigación del cambio climático y adaptación	Crisis de agua	Desastres naturales

■ Económico
 ■ Ambiental
 ■ Geopolítico
 ■ Social
 ■ Tecnológico

Foro Económico Mundial 2009 - 2019, Reportes de Riesgos Globales.

Nota: Los Riesgos Globales pueden no ser estrictamente comparables a través de los años, en cuanto las definiciones y el conjunto de riesgos globales ha evolucionado con nuevos eventos emergiendo en el horizonte de 10 años. Por ejemplo, ciberataques, disparidad de ingresos y desempleo han ingresado al set de riesgos globales en 2012. Algunos riesgos globales fueron reclasificados: Crisis de agua y la creciente disparidad de ingresos recategorizados primero como riesgos sociales y luego como una tendencia en los reportes globales de Riesgos 2015 y 2016, respectivamente.

Como bien puede observarse, el Reporte de Riesgos Globales 2019 clasifica los riesgos según su naturaleza. Sin embargo, las organizaciones pueden acudir a otros criterios para clasificar los riesgos emergentes dentro de categorías que estén más acordes a la naturaleza de sus negocios, a su direccionamiento estratégico, a su perfil de riesgos y a su filosofía corporativa.

Otras clasificaciones en las que es posible agrupar los riesgos emergentes, pueden ser:

Figura 7. Clasificación de Riesgos Emergentes⁴

CRITERIO	CLASIFICACIÓN
<p>Con relación a los objetivos</p>	<p>Por ejemplo, según el Committee of Sponsoring Organizations (COSO):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégicos • Operativos • Reporting • Cumplimiento
<p>Por características del riesgo</p>	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exógeno/Endógeno • Predictibilidad • Grado de Control • Duración
<p>Por la manera en que se manifiestan</p>	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios a largo plazo • Acontecimientos inesperados, repentinos • Condiciones de funcionamiento que se deterioran gradualmente • Sucesos locales con efectos expansivos

Fuente: PricewaterhouseCoopers. 2009.

Marsh & McLennan Companies, Inc (2018) construyen una matriz de riesgos emergentes, a partir de los estudios realizados por el Foro Económico Mundial, el Cambridge Centre for Risk Studies y otros reportes de la industria, donde complementan la relación de los riesgos identificados con impactos al core de los negocios, ejemplos recientes y una ponderación cualitativa en función de su relevancia en el contexto actual. Esta matriz supone un referente para el diseño de los mapas de riesgos emergentes al interior de las organizaciones (ver Figura 8).

⁴ PriceWaterHouseCoopers, *Ampliar la gestión de riesgos corporativos para afrontar los riesgos emergentes (2009)*

Figura 8. Fuentes de riesgos globales y emergentes – ejemplos y detalles.

TIPO DE RIESGO	RIESGO EMERGENTE	CARACTERÍSTICAS CLAVES	IMPACTO EN EL CORE DEL NEGOCIO	EJEMPLOS RECIENTES	¿POR QUÉ ES UNA PREOCUPACIÓN AHORA?
POLÍTICO	Regulación Adversa	Iniciativas a nivel nacional y supranacional con claros objetivos políticos.	Restricciones en la licencia para operar.	Regulaciones ambientales que afectaron la industria del carbón en E.U (2015)	Respuesta política decidida ante amenazas fundamentales como el cambio climático y la estabilidad del sector financiero.
				Regulaciones en el sector bancario (2010-)	Alcance para impactos desiguales a nivel mundial.
				Límites de precios, aumentos de impuestos, controles de divisas (permanentes)	
	Deficiencia de gobernanza	Acciones discriminatorias por autoridades relacionadas con contratos, licencias, etc., por razones proteccionistas o corruptas.	Desventajas competitivas para compañías o sectores específicos.	Expropiación de activos extranjeros en Venezuela (2007-2011)	Descenso, capacidad débil y cambio de régimen en muchos mercados emergentes.
				Extorsión y corrupción (permanente)	Bajo crecimiento en economías desarrolladas.
	Guerra comercial	Medidas proteccionistas retaliativas entre países o bloques económicos.	Restricciones sobre mercados o el acceso a cadenas de suministro.	Sanciones mutuas entre países occidentales y Rusia (2014-)	Decadente unidad occidental frente a Rusia.
				Disputas comerciales entre E.U y China (2018-)	Iniciativas comerciales en competencia en el este de Asia (TPP vs. RCEP) Caída de los términos finales del acuerdo comercial entre E.U y U.E (TTIP).

ECONÓMICO	Crisis fiscal	Incapacidad o negativa del gobierno a pagar su deuda en su totalidad y cumplir con las obligaciones de la sociedad.	Depresión económica e incremento del riesgo de contraparte	Crisis de deuda en la Eurozona terminando en las negociaciones de rescate de Grecia (2010-2015).	Austeridad continuada en economías desarrolladas.
				Default argentino (1999-2002)	Creciente deuda y debilidades económicas en mercados emergentes.
	Burbujas de activos	Inflación significativa de los precios no justificada por fundamentales, seguida de una fuerte corrección	Volatilidad de las inversiones, interrupción de la planificación financiera e impactos negativos en la economía real	Caída en el mercado accionario chino (2015)	Apalancamiento significativo alimentado por bajas tasas de interés.
				Caída en el mercado accionario global (2011)	Débiles retornos a inversionistas a través de las principales clases de activos.
				Crisis subprime (2007 – 2009)	Bajos precios sostenidos del crudo.
	Colapso del sistema financiero	Fracaso de instituciones, mecanismos de mercado y disposiciones regulatorias	Disponibilidad de crédito reducida, mayor riesgo de contraparte y mecanismos de precios comprometidos	Colapso y rescate de bancos y otras instituciones financieras (2007-2012)	Consecuencias desconocidas y efectos de red de las nuevas regulaciones.
Crecimiento de la banca en la sombra debido a la elusión regulatoria y la búsqueda de rendimiento.					
TECNOLÓGICO	Fallas en infraestructura	Fallas en la provisión de servicios públicos (energía, agua, comunicaciones), cierre de la red de transporte o accidente industrial importante.	Restricciones en operaciones, cadenas de suministro y distribución de productos.	Apagones en Brasil y Sudáfrica (2014)	Baja inversión en resiliencia para enfrentar futuras amenazas.
				Desastre nuclear de Fukushima (2011)	Mayor presión por parte de los usuarios sobre los sistemas interconectados
				Ceniza volcánica afectando vuelos en Europa (2010)	

TECNOLÓGICO	Innovación disruptiva	Avances científicos o tecnológicos radicales y el rápido crecimiento de nuevos competidores	Interrupción de modelos de negocio tradicionales y pérdida de ventaja competitiva.	Avances en aprendizaje automático, inteligencia artificial y alcance para la automatización de la fuerza laboral (en curso)	Disminución de los costos de entrada al mercado.
				Avances en biología sintética y aplicaciones de nanotecnología (en curso)	Grandes inversiones en innovaciones disruptivas para lograr escalar rápidamente.
					Entes reguladores jugando a ponerse al día.
	Ciberataques de gran escala	Robo de activos financieros, datos o propiedad intelectual, o toma de sistemas de TI.	Pérdidas financieras, interrupciones operativas y daño reputacional	Ataque a la acería alemana (2014)	Mercantilización de malware
				Ataque a la banca internacional (2013-)	Sofisticación técnica y estratégica de amenazas persistentes avanzadas.
				Hackeo de información importante de tarjetas de crédito y médica en los Estados Unidos (2012-)	Conectividad a internet cada vez mayor
GEPOLÍTICO	Inestabilidad social	Inquietud popular que se manifiesta en conflictos laborales persistentes, desórdenes civiles, protestas masivas y migración.	Operaciones interrumpidas, cambio de preferencias del cliente e incertidumbre económica.	Disturbios en Brasil (2013)	Alto desempleo, desigualdad y polarización social.
				Movimientos populistas en Europa (2012)	Creciente sentimiento nacional.
				La Primavera Árabe y repercusiones (2010-)	Despliegue de redes sociales.
				Protestas globales contra la desigualdad (2011)	Alta rotación de los gobiernos.
	Ataques terroristas	Actos violentos diseñados para causar temor social y desorganización económica.	La seguridad en el lugar de trabajo, el nerviosismo de los inversionistas y la disminución de la actividad económica en ciertos sectores en los países afectados	Francia (2015)	La radicalización de los jóvenes y la facilidad de los viajes transfronterizos.
				Nigeria, Egipto, Mali (2015)	Fortaleza económica y dominio geográfico de ciertos grupos terroristas.
Irak, Turquía, Pakistán (2015)					

GEOPOLÍTICO	Conflicto armado	Uso de la fuerza militar entre o dentro de los estados, que a menudo involucra capacidades asimétricas	Preocupaciones de seguridad y salidas de inversión en mercados afectados y vecinos.	Conflicto Rusia – Ucrania (2014-)	Conflictos congelados o duraderos aumentan en estados vulnerables.
				Guerra civil en Siria (2011-), Irak (2014-), incluyendo ISIS, y Afganistán (2015-)	Posibilidad de errores y accidentes en áreas de alta tensión (por ejemplo, el Mar de China Meridional)
				Insurgencia en Nigeria (2009-)	
AMBIENTAL	Escasez prolongada de recursos	No disponibilidad de productos (global, regional o local) que apoyan la actividad económica en sectores clave	Picos de precios y operaciones restringidas.	Sequía en California (2014) Escasez de tierras raras (2010-2016)	Cambio climático y fenómenos meteorológicos extremos.
			Aumento de precios en bienes derivados y sustitutos.	Picos de precios de los alimentos (2008,2011) Pico del precio del petróleo (2008)	Políticas y distorsiones del mercado impulsadas por especuladores.
	Catástrofe Natural	Importantes eventos geológicos, hidrológicos y meteorológicos.	Interrupción de activos, cadenas de suministro y posiblemente mercados.	Terremoto de Filipinas (2013)	Fenómeno de cambio climático.
				Supertormenta Sandy, E.U (2012)	
	Brote de enfermedades	Infección generalizada que afecta a humanos, animales y plantas.	Interrupción de activos, cadenas de suministro y posiblemente mercados.	Ébola (2014), gripe porcina (2009)	Crecimiento en infecciones zoonóticas y bacterias resistentes a antibióticos.
				Actividad económica reducida.	Gripe aviar (2004) Síndrome de muerte súbita de la soja en EE. UU. (2010)

Fuente: Marsh & McLennan Companies, Inc 2018

El hecho de que puedan existir varios criterios para clasificar los riesgos otorga un beneficio adicional a las empresas en la identificación de estos y la definición de las estrategias para su administración y control, en el sentido de que estos criterios no son excluyentes entre sí y pueden aplicarse múltiples axiomas de clasificación de forma simultánea. Un proceso de identificación minucioso de los riesgos los clasifica bajo múltiples criterios de manera que puedan profundizar en la caracterización de estos más allá de su mera naturaleza y destacando su relevancia e impacto en la operación y continuidad del negocio. Como resultado, las organizaciones pueden diseñar estrategias de administración y control más efectivas y enfocadas.

Finalmente, es importante tener en cuenta que, en términos de probabilidad e impacto, los riesgos emergentes abarcan un amplio espectro que van desde riesgos conocidos, pasando por los riesgos desconocidos, hasta aquellos riesgos que no son posibles conocer.

En los riesgos conocidos, como por ejemplo los desastres naturales, existe información sobre sus causas, su probabilidad y sus efectos probables, aunque puede existir incertidumbre sobre sus estimaciones. Los riesgos conocidos ya han ocurridos antes, están bien definidos y, por lo tanto, se pueden cuantificar y gestionar.

Los riesgos desconocidos pueden estar bien definidos, pero no existe información suficiente con base en la ocurrencia de hechos concretos y su frecuencia que permitan asignarles probabilidades (por ejemplo, ataques terroristas o crisis financieras globales). En este sentido, sobre los riesgos desconocidos pueden existir múltiples modelos plausibles y no un único paradigma para su valoración. La gestión de riesgos desconocidos requiere que las organizaciones aporten resistencia a sus modelos de riesgo y a sus sistemas de administración.

Los riesgos que no son posible conocer corresponden a aquellos que aún no han sucedido y cualquier estimación de estos pueden basarse en aproximaciones. Sin embargo, lo desconocido es una consideración clave en escenarios de combinación de riesgos, donde la interacción entre varios de ellos puede derivar en una multiplicidad de resultados posibles con consecuencias catastróficas para las organizaciones. Sin importar que exista o no suficiente información sobre los riesgos para efectos de su identificación, medición y control, es necesario que los riesgos emergentes sean objeto de gestión dentro los sistemas de administración de riesgos de las organizaciones de manera que estas puedan estar lo mejor preparadas posibles antes la materialización de uno o varios de ellos.



PASO 2

DESARROLLAR ESCENARIOS BASADOS EN NARRATIVAS Y MODELOS

OBJETIVO PRINCIPAL: Desarrollar escenarios.

El paso 2 describe escenarios de cómo un riesgo emergente u oportunidad podría impactar a una organización y sus objetivos. Este paso:

- Ofrece la posibilidad de enmarcar colaborativamente las amenazas y oportunidades existentes y futuras.
- Proporciona evidencia y apoyo para futuras decisiones relacionadas con las amenazas y oportunidades identificadas.
- Actualiza los escenarios a medida que se dispone de nueva información y conocimiento.

ACCIONES NECESARIAS

- Desarrolle o utilice varios tipos de escenarios para explorar y evaluar el riesgo emergente que podría afectar a la organización en el futuro.
- Comience a identificar posibles bifurcaciones y puntos de intervención, para preparar el desarrollo de opciones de gestión.
- Actualice los escenarios según sea necesario, teniendo en cuenta la aparición de nuevas señales y el resultado de las interacciones estratégicas con los grupos de interés.

RESULTADOS ESPERADOS

- Set de escenarios exploratorios: Los escenarios describen cómo las amenazas y oportunidades identificadas en el paso 1 pueden tener un impacto en la organización. Se debe prestar especial atención a:
 - Los factores contribuyentes (amplificando o atenuando).
 - Eventos o puntos de inflexión que pueden acelerar, reducir o generalmente afectar los factores.
 - Las consecuencias de cada escenario para la organización.
- Familiaridad con los conceptos: Durante el proceso, los participantes se familiarizarán cada vez más con los nuevos conceptos (por ejemplo, "eventos de baja probabilidad/alto impacto"), que contribuyen a una comprensión común de posibles desarrollos futuros.

PARTICIPANTES CLAVES Y RESPONSABILIDADES

Expertos en estudios futuros y técnicas de construcción de escenarios:

Facilita las interacciones entre los contribuyentes y garantiza la validez científica del ejercicio de desarrollo de escenarios.

Gestor de Riesgos Emergentes:

Propende por la coherencia del ejercicio con las amenazas y oportunidades definidas en el paso 1 y las expectativas de la organización.

Tomadores de decisión:

Confirma su compromiso, en particular asignando recursos, proporcionando recompensas y asignando responsabilidades.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

- Pertinencia con las preocupaciones y necesidades de los tomadores de decisiones.
- Credibilidad, para evaluar la solidez científica de los modelos y los datos utilizados, así como la transparencia de las elecciones realizadas en cada paso del proceso.
- Comprensibilidad y rastreabilidad, para describir la claridad de la secuencia de eventos adoptada para estructurar los escenarios y la capacidad de los usuarios finales para comprender y seguir fácilmente la racionalidad subyacente.
- Legitimidad, a través de la apertura del proceso a diferentes grupos de interés, promoviendo diferentes valores y orientaciones políticas.
- Creatividad, para estimular nuevas formas de pensar y lidiar con lo “inusual”.
- La distinción, para evaluar la capacidad de los escenarios para transmitir conjuntamente a los responsables de la toma de decisiones la diversidad de futuros posibles.

8. EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EMERGENTES

La evaluación de los riesgos emergentes ha de sustentarse en la naturaleza misma de estos riesgos en cuanto su probabilidad e impacto. Dada la poca o nula ocurrencia de hechos y la baja predictibilidad de estos riesgos, valorar los riesgos emergentes requiere una evaluación más profunda, con modelos que ponderen mediciones cualitativas en ausencia de datos, consideren escalas de impactos más altas y estructuren una amplia red de interconexión de los riesgos.

El análisis de escenarios puede ser una herramienta efectiva para que las organizaciones estimen su exposición potencial a los riesgos emergentes y establezcan los niveles de preparación en caso de que produzcan eventos.

Las organizaciones suelen realizar los ejercicios de análisis de escenarios de riesgo con un enfoque basado en talleres, soportados por una adecuada planeación estratégica. Estos talleres generalmente son conducidos por un responsable acompañado de varios expertos en los temas en cuestión. Para llevar a cabo el ejercicio de análisis de escenarios, PriceWaterHouseCoopers sugiere en un informe elaborado en 2009, seguir los pasos que se detallan en el gráfico a continuación:⁵

Figura 9. Análisis de Escenarios



Fuente: PriceWaterHouseCoopers

El proceso de análisis de escenarios puede ser complementado por la propuesta de Marsh & McLennan Companies, Inc (2018) de soportar estos ejercicios sobre 3 pilares que pueden maximizar el valor de los escenarios (ver Figura 10):⁶

⁵ PriceWaterHouseCoopers, *Ampliar la gestión de riesgos corporativos para afrontar los riesgos emergentes (2009)*

⁶ Marsh & McLennan Companies Inc., *Material Improbabilities: Getting Practical With Emerging Risks (2018)*

Figura 10. Pilares para el análisis de escenarios



Fuente: Marsh & McLennan Companies, Inc (2018)

La práctica común de estos talleres indica que, en los análisis de escenarios, la probabilidad y el impacto de los riesgos emergentes suele determinarse a través de escalas de evaluación de riesgos para generar representaciones gráficas o radares de riesgos. Las escalas de evaluación del riesgo pueden definirse en términos cuantitativos y cualitativos. Las escalas cuantitativas otorgan un mayor grado de precisión y medición al proceso de evaluación del riesgo. No obstante, el enfoque cualitativo se hace necesario cuando los riesgos no se pueden cuantificar, cuando no hay información suficiente y creíble, o cuando no es económicamente viable obtener y analizar datos.

Dada la naturaleza de los riesgos emergentes, las escalas de evaluación suelen ser cualitativas, con escalas que no son estándar, sino que se ajustan a las particularidades de cada negocio, a su apetito de riesgo y a su nivel de tolerancia. Las escalas de evaluación del riesgo pueden definirse caso por caso para realizar una adecuada priorización de los riesgos y establecer las acciones necesarias para su administración y control.

Una diferencia clave de los enfoques de gestión de riesgos corporativos tradicionales, es que las escalas de evaluación de riesgos emergentes deben considerar las repercusiones en toda la organización y la escala de riesgos potenciales, así como las interdependencias de riesgos existentes.

Teniendo en cuenta el alcance de los riesgos emergentes y la interconexión entre los diversos riesgos, donde la materialización de alguno de ellos puede generar

efectos dominó o reacciones en cadena de eventos de riesgo, una buena aproximación al impacto de estos riesgos en la organización puede determinarse a partir de la conjunción de los impactos cuantificados de riesgos conocidos que pueden colateralmente activarse ante un evento de riesgo de gran magnitud.

La interconexión de los riesgos emergentes precisa de una evaluación de su grado de correlación, que puede realizarse mediante un análisis de la correlación entre diferentes factores de riesgo y otras variables determinísticas.

Por otra parte, el horizonte temporal usado para valorar la probabilidad de riesgos debe estar alineado con los horizontes de tiempo establecidos en los objetivos de la organización. No obstante, algunos riesgos emergentes, como por ejemplo el cambio climático, ameritan una perspectiva de largo plazo, porque su posible impacto, negativo y/o positivo, tiene un alcance más allá del periodo de los objetivos de negocio actuales.



PASO 3

GENERAR OPCIONES DE GESTIÓN DE RIESGOS Y FORMULAR ESTRATEGIA

OBJETIVO PRINCIPAL: Tomar decisiones sobre la administración de un riesgo emergente.

El paso 3 define las estrategias para la administración de riesgos emergentes, las cuales han de ser proactivas, efectivas, eficientes en costos y adaptables para enfrentar adecuadamente los riesgos y oportunidades explorados en el paso 2.

ACCIONES NECESARIAS

- Identifique y evalúe posibles opciones de administración de riesgos emergentes de acuerdo con los escenarios desarrollados en el paso 2 y a la estrategia. Ninguna opción debe ser excluida.
- Defina ventanas de oportunidad e indicadores, incluyendo las opciones más adecuadas para cada opción. Seleccionar las opciones que estén mejor alineadas con la estrategia de la organización para responder a los riesgos emergentes. Considerar el estilo de toma de decisiones de la organización, los recursos disponibles y el apetito de riesgo.
- Identifique los umbrales de irreversibilidad, después de los cuales las intervenciones ya no serán efectivas y los umbrales de aceptabilidad, bajo los cuales no es necesaria la intervención.
- Comunique este proceso y la decisión tomada, de manera transparente.
- Incluya la incertidumbre: ser conscientes de lo que se desconoce.

RESULTADOS ESPERADOS

- Estrategias de administración para cada escenario: El paso 3 está diseñado para proveer una estrategia para cada uno de los escenarios desarrollados en el paso 2. La descripción de la estrategia, su desempeño esperado y las compensaciones claves adoptadas por los tomadores de decisión han de ser claros y detallados.
- Una decisión final sobre qué opciones de administración de riesgos emergentes se implementarán. Por ejemplo:
 - Actuar sobre los factores que contribuyen al riesgo emergente.
 - Desarrollar enfoques de precaución.

- Reducir la vulnerabilidad.
- Modificar el apetito de riesgo en línea con los nuevos riesgos.
- Usar instrumentos del gobierno de riesgos aplicado en la administración de riesgos convencionales.
- No hacer nada.

PARTICIPANTES CLAVES Y RESPONSABILIDADES

Tomadores de decisión:	Seleccionan las opciones y demuestran liderazgo, especialmente cuando se trata de desafiar prácticas cómodas o rutinarias que no se adaptan a los entornos cambiantes.
Gestor de Riesgos Emergentes:	Facilita los procesos de toma de decisión y se asegura que las decisiones sean tomadas.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

- Flexibilidad para adaptarse y ajustarse a nuevas pruebas cuando estén disponibles.
- Consistencia con los valores y cultura organizacional, así como con los procedimientos.
- Apertura interna y transparencia de los procesos.
- Priorización clara de las acciones, teniendo en cuenta los impactos esperados y los recursos disponibles.
- Revisión de la estrategia si el contexto y las condiciones cambian.

9. RESPUESTA A LOS RIESGOS EMERGENTES

Las respuestas a los riesgos emergentes dependen de la evaluación de los mismos, por cuanto en ese proceso se valoran y priorizan de acuerdo al apetito de riesgo y al nivel de tolerancia de la organización.

De la misma manera como los riesgos fueron identificados, evaluados, priorizados y puestos en diversos escenarios de ocurrencia y de interconexión

con otros riesgos, las respuestas han de condensarse desde un amplio conjunto de opciones hacia una estrategia concreta de mitigación de los riesgos.

La estrategia se trata de la dirección y el alcance de una organización en el largo plazo. Lo anterior implica enfrentarse al complejo reto de tomar decisiones en una situación de incertidumbre originada por factores externos e internos inciertos e interdependientes.

Es necesario un conjunto de opciones para cada punto de intervención posible en cada escenario. En el desarrollo de sistemas dinámicos, aparecen ventanas de oportunidad para la intervención, pero a menudo solo por un período corto. Por lo tanto, las intervenciones deben prepararse con anticipación y deben estar listas para el despliegue en el momento adecuado. IRGC⁷ sugiere una lista de posibles estrategias que representan el alcance de lo que se puede hacer cuando se enfrenta un riesgo emergente.

Opción 1: Actuar sobre los factores que contribuyen al riesgo emergente

Algunos de los factores que contribuyen a la aparición de riesgos son controlables (IRGC, 2010a). En esos casos, una organización puede actuar para evitar que un riesgo emerja (o se amplifique) o puede reducir sus consecuencias si se materializa. Las incertidumbres científicas o las asimetrías de información son ejemplos de factores de riesgo que pueden controlarse dentro de ciertos límites. Una organización puede ejercer este control individualmente o con otros. Sin embargo, actuar sobre ciertos factores solo se puede lograr mediante una estrategia de colaboración que involucre a varias partes interesadas (organismos reguladores, organizaciones expuestas, aseguradoras, etc.), ya sea porque los recursos necesarios son demasiado costosos para cada organización o simplemente porque los cambios regulatorios o sociales pueden ser necesarios.

La calidad de las descripciones de los escenarios es importante si se aplica esta opción. Será más fácil identificar y tratar los factores contribuyentes si los impulsores y los mecanismos de posible desarrollo se describen y analizan detalladamente durante el paso 2.

Opción 2: Desarrollar enfoques de precaución

Tratar de evitar el riesgo, o al menos la aparición de cualquiera de sus consecuencias irreversibles, puede representar una valiosa opción de gestión en los casos en que la evaluación del riesgo dé lugar a supuestos razonados de consecuencias inaceptables.

Los enfoques de precaución han de elegirse caso por caso, con relación al nivel deseado de protección contra los riesgos potenciales identificados. En este

⁷ IRGC, siglas de International Risk Governance Council, *IRGC Guidelines for Emerging Risk Governance* (2015)

sentido la Comisión Europea da recomendaciones relacionadas con factores que deberían contar con medidas de precaución y establece directrices para su aplicación (Comisión Europea, 2.000).

Los enfoques de precaución deben centrarse en identificar posibles cursos de acción donde existen oportunidades, pero en el caso de una gran incertidumbre racional sobre un riesgo emergente, se necesita más investigación y monitoreo. Si el tiempo disponible lo permite, los tomadores de decisiones también deben invertir en profundizar su conocimiento y comprensión de los mecanismos descritos en el escenario antes de tomar una decisión final. Las brechas de conocimiento se pueden llenar a través de actividades de investigación, monitoreo y alerta temprana.

Opción 3: Reducir la vulnerabilidad

Si la organización no puede o le resulta difícil identificar cualquier oportunidad para actuar sobre la secuencia de eventos que conlleva un riesgo, o si la intervención se considera inapropiada o demasiado costosa, una reducción en la exposición o un esfuerzo para disminuir la vulnerabilidad al agente de riesgo puede ser una opción estratégica. Se pueden considerar dos posibilidades:

1. En el caso de riesgos emergentes, pero bien identificados, es posible reducir la sensibilidad al riesgo desarrollando redundancias, mejorando la capacitación del personal o reajustando las capacidades de protección.
2. En el caso de eventos inesperados, construir resiliencia puede ser una estrategia apropiada. Esto implica considerar los peores escenarios para garantizar que las organizaciones puedan resistir choques inesperados, recuperarse al equilibrio deseado mientras se adaptan al contexto cambiado y, en general, recuperarse de cualquier nivel de estrés y al mismo tiempo preservar la continuidad operativa. Las decisiones de descentralización, habilitación de la autoorganización y las redes sociales, y la promoción de la diversidad son ejemplos de enfoques que promueven el desarrollo de la resiliencia (OCDE, 2014).

Un borrador del marco propuesto por el Foro Económico Mundial define las características de resiliencia como: robustez (refiriéndose a la "capacidad para absorber y resistir perturbaciones y crisis"), redundancia (que implica "tener capacidad excesiva y sistemas de respaldo"), e ingenio (es decir, la "capacidad de adaptarse a las crisis, responder con flexibilidad y, si es posible, transformar un impacto negativo en positivo"). Otros componentes de la resiliencia incluyen el desempeño, definido como una combinación de respuesta ("capacidad para movilizarse rápidamente ante

las crisis") y recuperación ("capacidad para recuperar un grado de normalidad después de una crisis o evento") (WEF, 2013).

Opción 4: Modificar el apetito de riesgo de una organización, en línea con un nuevo riesgo

La crisis financiera de 2008 reveló un desequilibrio significativo entre los riesgos que algunas instituciones financieras estaban dispuestos a asumir (apetito por el riesgo) y sus capacidades de asumir riesgos (tolerancia al riesgo) (Barfield, 2007).

Para responder a los riesgos emergentes, es necesario que las organizaciones alineen constantemente su apetito por el riesgo con los cambios en su entorno y la disponibilidad de nuevos conocimientos y, lo que es más importante, con sus recursos y capacidades para tolerar o hacer frente a posibles pérdidas de riesgo. Dicha alineación puede realizarse reduciendo el nivel de riesgo suscrito, de acuerdo con una o varias de las tres opciones descritas anteriormente, o aumentando la tolerancia al riesgo. En esta cuarta opción, los tomadores de decisiones no actúan sobre el riesgo en sí mismo o su fuente. En su lugar, eligen adaptar sus estrategias a los niveles de riesgo observados o anticipados, retienen el riesgo, aceptan la pérdida potencial y reservan fondos para compensar una posible pérdida futura.

Esta opción puede atraer a los tomadores de decisiones en diversos contextos. Por ejemplo, cuando se esperan oportunidades de alto valor o cuando eligen diferenciarse de sus competidores en el mercado. En general, la toma de riesgos es una fuente de innovación creativa, ya sea tecnológica o social. El riesgo muchas veces puede dar recompensas. Por su parte, la reducción de oportunidades para la toma de riesgos informada por parte de empresas, gobiernos o el público también podría reducir las oportunidades de innovación (OCDE, 2010).

Opción 5: Usar instrumentos del gobierno de riesgos aplicado en la administración de riesgos convencionales.

Cuando los riesgos familiares evolucionan en contextos nuevos o cambiantes, es razonable considerar y adoptar opciones de gestión de riesgos utilizadas para la gestión de riesgos conocidos (en lugar de emergentes). El mayor desafío cuando se trata de este tipo de riesgo es la conciencia organizativa de la evolución contextual. El uso de mecanismos convencionales de gestión de riesgos sería relevante cuando, por ejemplo, la malaria se propague a latitudes y altitudes más altas debido al cambio climático, ya que es un riesgo conocido que se desarrolla en nuevas condiciones.

Si la evaluación de riesgos proporciona un resultado tangible y (si es posible) cuantificable, es posible elegir opciones de gestión específicas, como los mecanismos de reducción de riesgos, que reducen la probabilidad de ocurrencia y la gravedad del impacto de un evento de riesgo (códigos y normas, autorregulación y cumplimiento). También vale la pena considerar los mecanismos de transferencia de riesgos, como en los esquemas de seguros obligatorios o voluntarios, o la transferencia a los mercados financieros (por ejemplo, a través de la emisión de bonos).

Un marco de gobernanza del riesgo proporciona un enfoque integral y completo de los riesgos conocidos. Es adecuado para los riesgos marcados por la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad, y en particular para los riesgos etiquetados como sistémicos (OCDE, 2003). Un aspecto importante del marco es el reconocimiento de que puede haber una brecha entre cómo las personas perciben el riesgo y cómo los expertos lo evalúan. A menudo, esto es particularmente relevante para los riesgos con los que las personas y las organizaciones no están familiarizadas.

Opción 6: No hacer nada.

Si al final del paso 2, el gestor de riesgos emergentes concluye que la posible evolución de una cierta amenaza potencial (identificada en el Paso 1) no supondrá un riesgo para la organización, puede proponer que no haga nada. Esto significa que la amenaza no se considera lo suficientemente plausible, o su impacto lo suficientemente importante, como para desencadenar cualquier acción en ese momento. Esto no impide que la organización continúe con el proceso de monitoreo, ya que la situación puede cambiar con el tiempo.

Todas las opciones estratégicas descritas anteriormente deben ir acompañadas de un monitoreo continuo y el análisis de los cambios en los entornos externo e interno de la organización, y las decisiones deben revisarse en consecuencia. Esto se discute más a fondo en el paso 5.

9.1. Evaluando las opciones estratégicas

La evaluación de las opciones estratégicas depende principalmente de:

1. El estado de desarrollo del riesgo emergente y el nivel de conocimiento sobre él

Cuando se sabe poco sobre la amenaza, pero potencialmente tiene graves consecuencias negativas, las estrategias basadas en la precaución y la resiliencia pueden garantizar la reversibilidad de las decisiones críticas y aumentar la capacidad de respuesta del sistema para que pueda resistir los choques o adaptarse a las nuevas condiciones contextuales. Pero cuando un riesgo

conocido se desarrolla en nuevos contextos, es recomendable aumentar el apetito por el riesgo o considerar instrumentos de gestión de riesgos utilizados para riesgos conocidos.

2. El set de criterios de evaluación que los tomadores de decisión escogerán adoptar

- *Efectividad*: ¿En qué medida la opción seleccionada logra un desempeño satisfactorio de acuerdo con las expectativas de los tomadores de decisiones?
- *Eficiencia*: ¿La opción seleccionada proporciona un rendimiento satisfactorio a un costo mínimo?
- *Sostenibilidad*: ¿Cómo funciona la opción en términos económicos, ecológicos y sociales?
- *Aceptabilidad sociopolítica*: ¿Cómo aborda la opción los problemas de equidad o distribución de costos y beneficios entre los grupos de interés?
- *Estándares éticos*: ¿Se mejora la responsabilidad corporativa? ¿En qué medida se considera justa la distribución de beneficios y riesgos?

Una vez generadas y evaluadas las posibles opciones, los responsables de la toma de decisiones seleccionarán la estrategia, incluida la combinación de opciones, que consideren más adaptada a las necesidades y la cultura de su organización.

9.2. Tomando decisiones robustas

El concepto de robustez en la toma de decisiones, definido como la capacidad de las decisiones para mostrar resultados suficientemente buenos, aunque no óptimos, para varios futuros posibles, puede ser más útil. La solidez en la toma de decisiones refleja la disposición de los tomadores de decisiones a abandonar las ventajas de la optimización para obtener una mayor capacidad para hacer frente a las probabilidades subjetivas que se revisan a la luz de la nueva información y los futuros generalmente inciertos (Rosenhead, Elton y Gupta, 1972; Schoemaker, 1995; Lempert et al., 2006). Los métodos robustos son más útiles cuando no se pueden obtener datos estadísticos confiables o estimaciones subjetivas no ambiguas y convincentes para las probabilidades.

El desarrollo de procesos sólidos y efectivos para guiar la toma de decisiones se puede lograr por varios medios. En el núcleo de estos diferentes enfoques operativos y modelos matemáticos, se encuentra la idea de que la toma de decisiones debería tener menos que ver con la planificación y la actuación, y

más con la planificación y adaptación continuas a las situaciones (Rosenhead, Elton y Gupta, 1972).

En el campo del cambio climático, la respuesta a los riesgos relacionados con el clima depende de las mejoras en la evaluación científica y de la capacidad de los gestores de riesgos para revisar sus decisiones cuando se disponga de nuevos conocimientos (IPCC, 2014). La toma de decisiones frente al riesgo emergente requiere, de manera similar, una gestión de riesgos iterativa para fomentar una adaptación efectiva. Esto también es importante para los riesgos conocidos, pero cuanto más se esperan resultados inciertos, más flexibilidad y capacidad de adaptación se necesitan para enfrentar las variaciones en el resultado o incluso las sorpresas.

Los criterios para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre incluyen:

- Consistencia y racionalidad procesal, enfatizando la importancia de los procedimientos establecidos, transparentes y aplicados, que son específicos, pero que también pueden ser armonizados entre las organizaciones.
- Uso de toda la información disponible, considerando probabilidad subjetiva y / o confiabilidad.
- Aceptabilidad, que puede requerir procesos participativos para que las decisiones se puedan compartir entre la autoridad a cargo y los que proporcionaron aportes durante el proceso de toma de decisiones.
- Un juicio emitido por quien toma las decisiones sobre el grado en que su posible error puede socavar el desempeño económico, su reputación y, en general, los beneficios de su decisión.

Las prácticas de gestión de riesgos y las herramientas resultantes, han de evolucionar desde los programas diseñados para gestionar el impacto de los riesgos de una única organización, hacia a procesos más colaborativos, en que varias organizaciones y los diferentes grupos de interés cooperan para evaluar y mitigar riesgos compartidos.



PASO 4

IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

OBJETIVO PRINCIPAL: Implementar la estrategia.

El paso 4 trata sobre la implementación de las opciones de estrategia decididas en el paso 3. La creación de condiciones de apoyo para los cambios organizacionales, técnicos y culturales necesarios para el despliegue efectivo de las opciones de gestión de riesgos, es crucial.

ACCIONES NECESARIAS

- Ponga en práctica las capacidades de comunicación internas y externas requeridas para un entendimiento común de los objetivos y la razón detrás de ellos.
- Asigne recursos para combinar capacidades operativas con orientaciones estratégicas.
- Defina claramente los roles, responsabilidades e incentivos de acuerdo con las opciones estratégicas adoptadas.
- Apoye la implementación de la estrategia garantizando la autoridad adecuada en todas las fases y permitiendo la creación de culturas de riesgo adecuadas.

RESULTADOS ESPERADOS

- Traducción de los objetivos estratégicos en objetivos individuales y colectivos en los diferentes niveles de la organización.
- Implementación de las decisiones tomadas en el paso 3.

PARTICIPANTES CLAVES Y RESPONSABILIDADES

Tomadores de decisiones estratégicas: Respaldan la responsabilidad de implementar la estrategia y nombrar un equipo dedicado.

Dueño del riesgo (si lo hay): Gestiona efectivamente el riesgo y la oportunidad del cual es responsable, y es recompensado en consecuencia.

Demás grupos de interés:	Traducen las decisiones estratégicas en acciones concretas
Gestor de Riesgos Emergentes:	Proporciona conocimiento adicional o experiencia respecto a los riesgos y oportunidades consideradas.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

- Transparencia a través de una comunicación efectiva y continua sobre los objetivos estratégicos y las decisiones en todos los niveles de la organización.
- Incluir a los grupos de interés para la evaluación de la relevancia y efectividad de la estrategia, y la reacción oportuna para resolver conflictos y compensaciones.
- Monitoreo continuo a través de la detección temprana de dificultades y conflictos (con informes de fondo).
- Interacciones continuas con el gestor de riesgos emergentes para revalorar la relevancia de la estrategia a la luz de nuevas señales y conocimientos, si es necesario.

10. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

10.1. ¿Qué hacer y cómo hacerlo?

Opción 1: Actuar sobre los factores que contribuyen al riesgo emergente

La opción 1 implica una comunicación clara, tanto interna como externa, del vínculo entre los factores contribuyentes y las amenazas y oportunidades emergentes. Trabajar temprano para administrar los factores controlables y establecer un sistema de retroalimentación de abajo hacia arriba beneficiará a la organización y debe comunicarse internamente.

La organización debe evaluar los recursos necesarios para controlar los factores y definir un rol claro para sí misma, comparándolo con el de otras organizaciones que también pueden contribuir a controlar ciertos factores. Además de establecer métricas para monitorear la situación, el liderazgo de la organización debe brindar impulso y visión, establecer prioridades y asignar apropiación de riesgos, recompensas e incentivos.

El monitoreo continuo y el análisis de los cambios en el entorno externo e interno de la organización ayudarán a determinar si las decisiones deben revisarse en consecuencia.

Opción 2: Desarrollar enfoques de precaución

Al adoptar la Opción 2, la organización debe explicar internamente las condiciones relevantes y la justificación para desarrollar el enfoque preventivo a los riesgos. Para reforzar el soporte interno para esta opción, se deben establecer bucles de retroalimentación ascendente. Externamente, el intercambio de información con otras organizaciones afectadas por el mismo riesgo emergente ayudará, al igual que el establecimiento de colaboraciones, a reducir las incertidumbres.

La traducción del enfoque de precaución en objetivos y prácticas en los distintos niveles de toma de decisiones requerirá una asignación adecuada de recursos, asignar o revisar la propiedad del riesgo, hacer cualquier compensación necesaria y establecer métricas para monitorear la situación. El liderazgo de la organización debe resolver cualquier conflicto y garantizar la coherencia y la equidad en el proceso en todas las unidades operativas.

La organización también debe analizar los cambios en su entorno externo e interno en el caso de que las decisiones deban ser revisadas como consecuencia.

Opción 3: Reducir la vulnerabilidad

Para la Opción 3, la organización debe trabajar internamente en los niveles de decisión correctos para comunicar las vulnerabilidades de riesgo emergentes y solicitar a los empleados las retroalimentaciones, en particular sobre cualquier debilidad no resuelta. Externamente, debe evaluar la resistencia de los socios de la cadena de suministro, dados sus vínculos con proveedores y clientes, y comunicar estrategias de riesgo emergentes a aquellos potencialmente afectados por los mismos riesgos.

Demostrar un desempeño de seguridad confiable puede beneficiar a la organización y servir como una ventaja competitiva. Se deben evaluar las habilidades necesarias para que las acciones planificadas reduzcan la vulnerabilidad y se debe identificar un administrador de riesgos y asignar los presupuestos, a la vez que se asegura la rentabilidad. La implementación debe incluir métricas, así como recompensas e incentivos para el éxito.

El liderazgo debe resolver cualquier conflicto en todo momento y garantizar la equidad y coherencia de las prácticas en todas las unidades operativas. La organización debe supervisar y analizar continuamente los cambios en su

entorno externo e interno en caso de que las decisiones deban revisarse en consecuencia.

Opción 4: Modificar el apetito de riesgo de una organización, en línea con un nuevo riesgo

La opción 4 se basa en una evaluación de la tolerancia de la organización a un riesgo emergente. Cuando la decisión es aumentar el apetito por el riesgo, la organización necesita comunicarse internamente sobre los límites de dicho aumento y sus consecuencias cotidianas. Externamente, la organización debe explicar los fundamentos de su decisión y asegurarse de que conserva su reputación. También debe monitorear las estrategias de los demás grupos de interés. Se requieren recursos para este último y para hacer provisiones para pérdidas adicionales. Se debe identificar un dueño del riesgo y los incentivos y recompensas deben adaptarse a la estrategia de toma de riesgos.

El liderazgo debe resolver cualquier conflicto y respaldar el proceso garantizando la coherencia y la imparcialidad de las prácticas en todas las unidades operativas. La organización debe monitorear continuamente los desarrollos y analizar los cambios en su entorno externo e interno en el caso de que las decisiones deban ser revisadas como resultado.

Opción 5: Usar instrumentos del gobierno de riesgos aplicado en la administración de riesgos convencionales.

Dado que la ampliación de un marco existente puede percibirse como falta de acción o falta de conciencia de la administración, se necesita comunicación interna y externa para expresar el conocimiento de la amenaza o la oportunidad por parte de la organización y, cuando sea necesario, explicar la razón de su estrategia. Es posible que se necesiten recursos adicionales para una evaluación de riesgos, así como para la estrategia de gestión y comunicación.

La organización debe asignar la propiedad del riesgo si el riesgo está establecido y existe suficiente conocimiento para implementar un marco de administración de riesgos convencional. Después de asignar responsabilidades claras, las tareas operativas se pueden traducir a los empleados, con incentivos y recompensas asociados.

La organización debe supervisar y analizar continuamente los cambios en su entorno externo e interno en el caso de que las decisiones deban ser revisadas como consecuencia.

Opción 6: No hacer nada.

Debido a que la inacción puede ser percibida como una falta de conocimiento o una mala interpretación de la administración de la gravedad de un riesgo

emergente, la comunicación interna y externa de la organización para la Opción 6 debe mostrar que reconoce la amenaza o la oportunidad y puede explicar su lógica detrás de la estrategia elegida para no hacer nada.

Si bien la organización necesita identificar los recursos necesarios para el monitoreo continuo, no se requieren ajustes a los roles, las responsabilidades o el sistema de recompensa, ni cambios importantes en el liderazgo o la cultura. Sin embargo, debe analizar los cambios en su entorno externo e interno en el caso de que las decisiones deban revisarse en consecuencia.



PASO 5

MONITOREAR EL DESARROLLO DE LOS RIESGOS Y LAS DECISIONES TOMADAS

OBJETIVO PRINCIPAL: Revisar y actualizar la estrategia.

El paso 5 sirve para:

- Controlar cómo se desarrollan los riesgos y oportunidades emergentes.
- Revisar la relevancia y el desempeño de las decisiones tomadas y, si es necesario,
- Actualizar la estrategia.

Por tanto, este paso debe:

- Demostrar si la organización está tratando efectivamente con las oportunidades y los riesgos que surgen de los contextos internos o externos cambiantes y en evolución.
- Proporcionar información valiosa a los pasos 1, 2 y 3 del proceso.
- Proporcionar información sobre las fortalezas y debilidades de las directrices (proceso reflexivo).

ACCIONES NECESARIAS

- Implemente capacidades de monitoreo para las opciones de decisión descritas en el Paso 3.
- Cree el espacio de interacción requerido para que el gestor de riesgos emergentes y otros usuarios intercambien y se comuniquen. Esto ayudará a ganar reflexividad sobre las fortalezas y debilidades de las decisiones tomadas en los pasos anteriores.
- Establezca puentes con estándares de administración de riesgos u organizaciones profesionales, que puedan ayudar a conferir legitimidad sobre cómo se aplica el proceso de gobierno de riesgos emergentes en la organización.

RESULTADOS ESPERADOS

- Los riesgos y las oportunidades pueden ser objetados, o ser aceptados o suficientemente conocidos como para que se empleen medidas convencionales de gestión de riesgos.
- Los riesgos y las oportunidades fuera de estas opciones deben seguir siendo objeto de un seguimiento, análisis y revisión cuidadoso y continuo.

PARTICIPANTES CLAVES Y RESPONSABILIDADES

Alta Dirección:	Revisa las decisiones sobre la gestión de riesgos emergentes de la organización, es decir, el diseño e implementación de estructuras y procesos internos.
Unidades de negocio:	Implementan las estrategias de gestión de riesgos adoptadas.
Gestor de Riesgos Emergentes:	Crea espacios de interacción para la reflexión y la confianza.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

- Participación de todos los grupos de interés.
- Discusiones abiertas y transparentes.
- Actualizaciones periódicas de decisiones estratégicas basadas en nueva información.

11. MONITOREO DE LOS RIESGOS Y DE LA ESTRATEGIA

11.1. ¿Qué hacer y cómo hacerlo?

Ningún riesgo u oportunidad emergente importante debe pasar desapercibido. La última fase del proceso evaluará los siguientes aspectos:

- **Puntualidad:** ¿La organización pudo identificar todos los riesgos emergentes en una etapa temprana?

- **Evitar pérdidas:** ¿En qué medida se evitaron los impactos negativos en el negocio y la reputación de la organización?
- **Mitigación del riesgo (para cada riesgo emergente identificado en el paso 1):** ¿Se administró el riesgo o se desarrolló un conocimiento suficiente para que pueda manejarse utilizando marcos e instrumentos para riesgos conocidos y establecidos (por ejemplo, códigos y normas, regulación, transferencia de riesgos a los mercados financieros o de seguros)?
- **Competencia:** ¿Cómo manejó la organización el riesgo emergente en comparación con sus pares o competidores?

El monitoreo de las consecuencias de las decisiones y su revisión sistemática es un elemento clave en cualquier proceso de gobierno. En el caso de las directrices para la gobernanza del riesgo emergente, el monitoreo y la revisión del proceso de gestión y sus resultados se vuelven aún más cruciales, ya que se espera que las directrices proporcionen a la organización capacidades proactivas. Al seguir un camino de administración adaptativa, la organización aprende paso a paso cómo implementar decisiones y monitorear sus consecuencias intencionales y no intencionadas.

Los conocimientos obtenidos del proceso de revisión y monitoreo benefician a la organización de múltiples maneras:

- Las decisiones que resultan ser efectivas pueden proporcionar lecciones transferibles, mientras que las decisiones que funcionan mal crean oportunidades de mejora.
- El gestor de riesgos emergentes puede confiar en un proceso de revisión de rutina establecido y en el monitoreo constante de las decisiones.
- Las revisiones y el monitoreo pueden proporcionar información valiosa en el Paso 1 al revisar la lista de señales, y en el Paso 2 al sugerir cuándo es necesario actualizar los escenarios.

En términos prácticos, el conductor de riesgo emergente debería organizar revisiones periódicas para determinar cómo se llevaron a cabo las fases previas de cada una de las pautas. Estas revisiones sirven para identificar si se necesitan ejercicios de previsión adicionales abiertos y contextuales (Paso 1) o específicos (Paso 2) y para revisar las decisiones de la administración (Paso 3) y su implementación (Paso 4).

11.2. Despliegue de capacidades de monitoreo

¿Qué necesita ser monitoreado?

Los siguientes dos aspectos deben ser monitoreados en paralelo:

- Relevancia de las hipótesis y el resultado de los Pasos 1 y 2.

¿Deben ser revisadas y, de ser así, también deben ajustarse las decisiones estratégicas tomadas con base en ellas? Este monitoreo inicial se enfoca en la manera en que las amenazas y oportunidades se desarrollan efectivamente en oposición a lo que se asumió. Implica monitorear las consecuencias de los factores contribuyentes, puntos de inflexión y umbrales identificados en los escenarios. La identificación clara de los umbrales de, por ejemplo, aceptabilidad o irreversibilidad es particularmente importante para los problemas emergentes.

- Efectividad de las decisiones tomadas en el Paso 3.

Mientras las incertidumbres e hipótesis identificadas formuladas en los Pasos 1 y 2 permanezcan sin cambios, el monitoreo debe centrarse en la capacidad de las estrategias para desempeñarse adecuadamente con base en esta información.

11.3. ¿Cómo se debe analizar y comunicar el resultado del monitoreo?

El conocimiento recolectado a través del monitoreo debe ser analizado y puesto a disposición de quienes toman las decisiones. El gestor de riesgos emergentes ha de asegurarse de que los Pasos 1 y 2 incluyan una evaluación actualizada de cómo están evolucionando los riesgos y las oportunidades. Por otro lado, los tomadores de decisiones que definieron la estrategia deben seguir cuidadosamente la efectividad de sus enfoques, preferiblemente combinando diferentes métricas y fuentes para una mayor confiabilidad.

Bibliografía

1. Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica. Madrid España*. Madrid España: Prentice Hall.
2. Thomas L. Wheelen, J. D. (2007). *Administración Estratégica y política de negocios*. Mexico : Pearson.
3. PricewaterhouseCoopers. (2009). *Ampliar la gestión de riesgos corporativos para afrontar los riesgos emergentes*. <http://pwcspain.typepad.com/files/pwc-gestion-riesgos.pdf>.
4. North American CRO Council. (2012). *The components of a Sound Emerging Risk Management Framework*.
5. Marsh & McLennan Companies. (2018). *Material Improbabilities: Getting Practical with Emerging Risks*.
6. Marsh & McLennan Companies. (2016). *The Emerging Risk Quandary: anticipating threats hidden in plain sight*.
7. Guy Carpenter. (2014). *Ahead of the Curve: Understanding Emerging Risks*.
8. International Risk Governance Council – IRGC. (2015). *IRGC Guidelines for Emerging Risk Governance*.
9. World Economic Forum - WEF. (2019). *The Global Risks Report 2019*.
10. Standard & Poor's. (2007). "Criteria: Summary of Standard & Poor's Enterprise Risk Management Evaluation Process for Insurers", RatingsDirect.
11. Anderson, J. (1997). *Technology Foresight for Competitive Advantage. Long Range Planning*, 30(5), 665-677.
12. European Commission. (2000). *Communication from the Commission on the Precautionary Principle (COM 2000)*.
13. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy (8th ed.)*. Harlow: Prentice Hall.



ASOCIACIÓN DE
FIDUCIARIAS
DE COLOMBIA

GUÍA ACADÉMICA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EMERGENTES

COMITÉ DE RIESGO OPERACIONAL
ASOCIACIÓN DE FIDUCIARIAS



@Asofiduciarias



@asofiduciarias



Asofiduciarias



Asofiduciarias

ASOCIACIÓN DE FIDUCIARIAS DE COLOMBIA. © 2019
Calle 72 No. 10 – 51 of. 1003 Bogotá, Colombia. PBX: 6060700