

GUÍA PARA DEFINIR EL APETITO AL RIESGO EN LAS ORGANIZACIONES



Por:
Isabel Casares San José-Martí
Economista y Actuario de Seguros
Fundadora y Socio Honorífico
de Aigrys



El Consejo de Administración o Directorio de una organización debe determinar y evaluar continuamente la naturaleza y el alcance de los principales riesgos a los que la organización está expuesta y está dispuesta a asumir para lograr sus objetivos (su apetito de riesgo) y garantizar que la planificación y la toma de decisiones reflejen esta evaluación. Una gestión eficaz de los riesgos debe respaldar la toma de decisiones informada en consonancia con este apetito de riesgo, garantizar la confianza en la respuesta a los riesgos y la transparencia sobre los principales riesgos a los que se enfrenta y cómo se gestionan.

La gestión de riesgos es parte integrante de la buena gobernanza y de los mecanismos de gestión empresarial. El marco de gestión de riesgos de una organización aprovecha las actividades que identifican y gestionan la incertidumbre, le permite aprovechar las oportunidades y asumir riesgos gestionados, no simplemente evitarlos, y anticiparse sistemáticamente y preparar respuestas acertadas. Una consideración clave para equilibrar los riesgos y las oportunidades, apoyar la toma de decisiones

informada y preparar respuestas adaptadas es el apetito de riesgo de la organización.

El apetito de riesgo ayuda a las organizaciones a establecer un umbral de impactos que están dispuestas y son capaces de absorber en la consecución de los objetivos, que puede incluir, pero no se limita a, la pérdida financiera. Este concepto de riesgo calculado y pérdida aceptable puede ser difícil de conciliar con la naturaleza esencial de muchas empresas.

Sin embargo, si se aplica y mantiene adecuadamente, la comprensión del apetito de riesgo mejora la salud de la organización, ya que los recursos pueden priorizarse y asignarse donde más se necesitan para de los riesgos para la consecución de los objetivos, al tiempo que se mantiene el rendimiento y se ha demostrado una buena relación calidad-precio.

Las orientaciones sobre buenas prácticas pueden utilizarse para orientar la toma de decisiones en el momento de elegir las inversiones y las prioridades, así como en las revisiones periódicas de los riesgos y el rendimiento por parte de la dirección.

Para maximizar los beneficios, las organizaciones deben reconocer lo siguiente:

- ▶ A menudo no es posible gestionar todos los riesgos en cualquier momento hasta el nivel más deseable.
- ▶ No se pueden garantizar los resultados cuando las decisiones se toman en condiciones de incertidumbre.
- ▶ A menudo no es posible, ni financieramente asequible, eliminar por completo la incertidumbre de una decisión.
- ▶ Las decisiones deben tomarse utilizando la mejor información y conocimientos disponibles.
- ▶ Cuando hay que tomar decisiones con urgencia, hay que conservar la información en la que se basa y las consideraciones aplicadas a la misma deben conservarse.
- ▶ La cultura del riesgo debe adoptar la apertura, apoyar la transparencia, acoger el desafío constructivo y promover la colaboración, la consulta y la cooperación.

¿Qué es el apetito de riesgo?

El apetito por el riesgo y la tolerancia al riesgo suelen utilizarse indistintamente y muchas organizaciones ya lo aplican sin necesariamente reconocerlos plenamente como parte de un marco de gestión de riesgos en el que el apetito de riesgo se tiene en cuenta activamente en la toma de decisiones.

- ▶ **Apetito de riesgo** es el nivel de riesgo con el que una organización pretende operar.
- ▶ **Tolerancia al riesgo** es el nivel de riesgo con el que una organización está dispuesta a operar.



¿Por qué es importante el apetito de riesgo?

El apetito de riesgo proporciona un marco que permite a una organización tomar decisiones de gestión informadas. Al definir tanto el apetito de riesgo como la tolerancia al riesgo, una organización establece claramente una posición óptima y aceptable en la consecución de sus objetivos estratégicos. Los beneficios de adoptar un apetito de riesgo incluyen:

- ▶ Apoyar la toma de decisiones con conocimiento de causa.
 - ▶ Reducir la incertidumbre.
 - ▶ Mejorar la coherencia entre los mecanismos de gobernanza y la toma de decisiones.
 - ▶ Apoyar la mejora del rendimiento.
- Centrarse en las áreas prioritarias de una organización.
- ▶ Informar los procesos de revisión del gasto y de priorización de recursos.

Al desarrollar su apetito por el riesgo, una organización necesita considerar las normas del entorno y los sectores en los que opera, su propia cultura, así como la gobernanza y los procesos de toma de decisiones.

Los responsables de la gestión de riesgos deben evaluar la madurez de la organización y desarrollar una respuesta adecuada que aporte los beneficios de un enfoque de apetito de riesgo para informar las decisiones y mejorar los resultados. Esto puede denominarse marco de decisión en lugar de declaraciones de apetito de riesgo.

Los siguientes principios deben ser considerados y aplicados cuando se desarrolle un enfoque organizativo sobre el apetito de riesgo:

Además de contar con una Declaración de Apetito por el Riesgo general, las organizaciones deben desarrollar declaraciones que describan su actitud, en un momento dado, para aceptar el riesgo en cada una de sus áreas de riesgo principal. Éstas deben incluir una posición de apetito y tolerancia y deben proporcionar cobertura y

vinculación a cada uno de los riesgos principales de la organización.

Las organizaciones deben determinar sus áreas de riesgo principal en relación con su objetivo, sus recursos y las opiniones de sus partes interesadas. Las declaraciones de apetito de riesgo deben:

- ▶ Proporcionar una estructura para que una organización trabaje dentro de ella. Cuando se aplican correctamente, las declaraciones describen los resultados aceptables relacionados con las decisiones que se toman.
- ▶ Impulsar la reflexión sobre los resultados y las consecuencias que la organización pretende obtener, y sobre lo que habría que cambiar si los resultados no fueran aceptables.
- ▶ Describir los retos típicos de la organización y la base en la que se justifican los diferentes resultados.
- ▶ Describir el comportamiento aceptable de la organización en circunstancias razonables, en circunstancias en las que se deba tomar una decisión y no haya situaciones directamente comparables, las Declaraciones de Apetito de Riesgo pueden proporcionar una orientación ilustrativa que puede adaptarse, documentarse y aplicarse.
- ▶ Se establecen en una escala de cinco puntos, con descriptores que son relevantes para la organización. La escala de cinco puntos debe demostrar y reforzar la gama de resultados que son aceptables en diferentes situaciones. Estas escalas deben ser independientes de las utilizadas para evaluar la probabilidad y el impacto de un riesgo.
- ▶ Ser dinámicas y actualizarse cuando sea necesario para reflejar cualquier cambio significativo en el contexto en el que operan sus organizaciones, ya sea debido por ejemplo a cambios sociales, económicos o políticos.

Si bien puede utilizarse un nivel general de apetito y descripción para describir el apetito de riesgo actual en una determinada categoría de riesgo, puede ser útil describir áreas específicas relevantes dentro de la misma. Se necesitan sesiones facilitadas en las que participen las partes interesadas para apoyar el desarrollo de apetito de riesgo y niveles de tolerancia. Este enfoque puede abarcar desde procesos de las partes interesadas, hasta el compromiso específico con la alta dirección. Se recomienda la participación directa de la alta dirección, centrado en el desarrollo de descripciones acordadas de comportamientos y resultados aceptables, como un enfoque eficaz que garantiza la aceptación a nivel de la alta dirección. En última instancia, el Consejo debe determinar y evaluar continuamente su apetito de riesgo y acordar las descripciones.

Como las organizaciones consideran y mantienen su apetito de riesgo para reflejar el contexto y factores cambiantes del entorno, puede haber circunstancias, como las que como las experimentadas en la respuesta del gobierno a la crisis de COVID-19, cuando sea necesario alterar significativamente el nivel, la naturaleza y el equilibrio de los riesgos que una organización está dispuesta a operar, o se le exige que lo haga, para prestar servicios públicos. Cuando esto ocurre, es importante que haya apertura y transparencia de estas decisiones y acuerdos, un seguimiento activo y la notificación de las consecuencias y claridad sobre las acciones de recuperación y retrospectivas. Si las decisiones de servidumbre necesarias son puntuales, deben estar documentadas y disponibles para su control. Si las circunstancias si se prevé que las circunstancias van a perdurar, aunque sea temporalmente, la organización debe reafirmar su tolerancia y apetito de riesgo en estos ámbitos.

¿Cómo debe aplicarse el apetito de riesgo?

La gestión del riesgo es una parte esencial de la gobernanza y el liderazgo, y fundamental para la forma en que se dirige, gestiona y controla una organización a todos los niveles. Para ello es necesaria la aplicación de un apetito de riesgo organizativo, sujeto a consideración en los mecanismos adecuados de toma de decisiones y gobernanza.

El riesgo debe considerarse regularmente como parte del flujo normal de información de gestión sobre las actividades de la organización y en las decisiones importantes sobre estrategia, nuevos proyectos importantes y otros compromisos de priorización y asignación de recursos. Como parte de la toma de decisiones, las consideraciones de una organización deben incluir si:

- Los beneficios previstos justifican la gama de resultados.
- Los resultados plausibles están dentro del apetito actual.
- Los recursos disponibles pueden reasignarse, si es necesario, para permitir que los beneficios se realicen dentro del apetito declarado.
- Las consecuencias de tomar una decisión que podría estar fuera del apetito de riesgo de la organización han sido aceptadas de forma transparente dentro del marco de delegación de la organización.

Las declaraciones de apetito por el riesgo que describen las posiciones de apetito y tolerancia son elementos clave para garantizar una toma de decisiones eficaz.

La aplicación eficaz de las posiciones de apetito y tolerancia al riesgo para impulsar las decisiones de la

organización garantiza la continuidad y la coherencia en toda la organización. Además, las posiciones de apetito y tolerancia al riesgo pueden servir de base para informar y apoyar los procesos, así como los procesos internos de priorización, inversión y asignación presupuestaria.



Revisión de los resultados de los riesgos

Las organizaciones pueden encontrar, si tienen evaluaciones significativas de la incertidumbre a la que se enfrentan, que se ven obligadas a asumir más riesgos de los deseados.

En este caso, la organización debe evaluar si este riesgo está dentro de los límites de tolerancia o si se requieren intervenciones activas para guiar a la organización hacia la posición preferida que se indica en las declaraciones de apetito a lo largo del tiempo.

Las Declaraciones de Apetito de Riesgo ayudan a informar la asignación de recursos en los puntos de decisión, y además cuando la organización revisa periódicamente su desempeño.

Al llevar a cabo esta revisión deben aplicarse los siguientes principios:

1. Las organizaciones deben considerar qué nivel de resultados sugiere la mejor información disponible sobre el rendimiento que alcanzarán y cómo esto informa su evaluación de la incertidumbre y el riesgo.

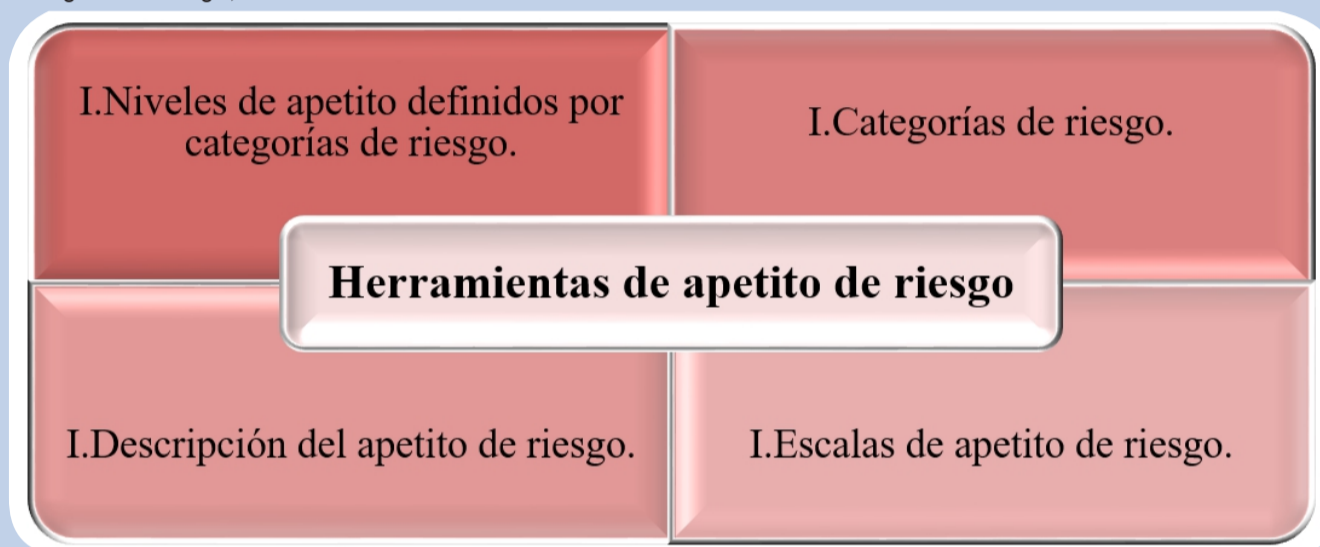
2. Las organizaciones deben considerar periódicamente si la última evaluación de sus riesgos, tanto individualmente como agregados en sus áreas de exposición, está en línea con su apetito de riesgo en esas áreas.

3. Las declaraciones de apetito por el riesgo no deben volver a ser definidas para cambiar la percepción de los riesgos tolerados, sino que las organizaciones deben considerar si los supuestos en los que se basan las declaraciones anteriores siguen siendo válidos y si la de sus declaraciones anteriores siguen siendo válidas y si la organización pudiera, por necesidad de reconocer un mayor apetito de riesgo.

4. Las organizaciones deben considerar la forma más eficaz de reasignar los recursos disponibles para mejorar las evaluaciones de los riesgos individuales o de una categoría de riesgo, o una combinación de ambos.

5. Para elegir qué riesgos o categorías de riesgo deben priorizarse para que vuelvan a ser objeto de atención o se acerquen a ella, las organizaciones deberán tener en cuenta la diferencia que los recursos disponibles pueden suponer en el impacto, la probabilidad y la eficacia de los riesgos. recursos disponibles en el impacto, la probabilidad o la velocidad con la que los efectos de los efectos de un riesgo, y cuáles son los que más mejorarían la capacidad de los resultados.

6. No es factible ni práctico prevenir o mitigar totalmente todos los riesgos y algunos que van más allá del apetito declarado, casi siempre deben ser tolerados y supervisados activamente.



Apetito de Riesgo

