



## Artículo de Opinión

Enero 2010

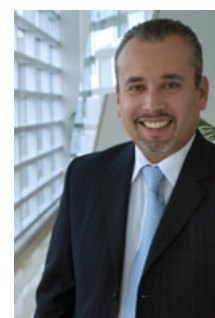
# La gestión de riesgos y el Consejo de Administración

No tomó mucho tiempo para que se iniciaran las recriminaciones en torno a quién se debería culpar por la crisis económica y las muchas debilidades de la gestión de riesgos que ésta tan cruelmente expuso. En primera instancia, muchos equipos gerenciales y sus habilidades para la toma de decisiones fueron el blanco de un estrecho escrutinio. Desde entonces, el centro de atención se desplazó a nivel Consejo, impulsando un análisis de las estructuras, composición y responsabilidades del Consejo de Administración.

No obstante, el debate no debería girar en torno a la gestión de riesgos. Tal vez actualmente debería versar sobre la efectividad del gobierno en su formato total, no simplificado, en vez del formato abreviado que aparentemente estuvo de moda en los días previos a la crisis económica.

Esta última ronda de acusaciones con relación al riesgo debería indicar un periodo importante de introspección y evaluación para los Consejos de todo el mundo. Los obligará a pensar con detenimiento cuál es exactamente el rol del Consejo tratándose de gestión de riesgos y si cuentan con las habilidades requeridas para desempeñar esta función.

La determinación del apetito al riesgo de una empresa es una de las actividades que no es competencia del Consejo; únicamente bajo ciertas



Por: **Jesús González**  
Socio de la Práctica de  
Servicios de Asesoría  
y Riesgos de KPMG  
en México

[asesoria@kpmg.com.mx](mailto:asesoria@kpmg.com.mx)

**Visita:**  
[www.delineandoestrategias.com](http://www.delineandoestrategias.com)

circunstancias, debería serlo. A diferencia del equipo gerencial, los miembros del Consejo carecen de la 'inversión mental' diaria en el negocio. El Consejo debería simplemente contar con la capacidad para ofrecer una evaluación objetiva de la postura que tiene el equipo gerencial respecto al riesgo.

Sin embargo, deberían estar más activamente involucrados teniendo mayor derecho en términos de cuestionar y, en última instancia, aprobar la postura del equipo gerencial en cuanto al apetito al riesgo y demás cuestiones estratégicas de riesgo y de gobierno. Sin embargo, deberán estar separados del procedimiento real para la formulación de dicha postura.

No es como si de repente la gestión de riesgos necesitara de la toma de decisiones y de arreglos a nivel Consejo sólo por los sucesos de los dos últimos años. Pongo un ejemplo sencillo: si tiene problemas con la plomería de su casa, evidentemente deberá cuestionar si las instalaciones son apropiadas así como la calidad de su plomero. Pero haga lo que haga, no piense que puede convertirse en plomero y arreglar el problema usted mismo. Conozca y respete sus limitaciones; ese sería el mensaje a cualquier Consejo de Administración.

Esto no implica que a nivel Consejo no haya nada que hacer. Lo que tiene que suceder es regresar a un gobierno 'adecuado'. El gobierno es mucho más que la compilación ocasional de un informe que muestra superficialmente la implementación de revisiones y balances, con poca o ninguna reflexión real que vaya más allá. Un gobierno adecuado tiene que ver con tener a la gente idónea, con habilidades apropiadas que supervisen adecuadamente revisiones y balances. El hecho de que estemos en donde estamos sugiere que los esfuerzos que se realizaron previamente en este sentido no estuvieron a la altura.

Como prioridad en la actual lista de "pendientes" de gobierno está educar adecuadamente a los miembros del Consejo en algunas de las facetas más sutiles del riesgo. Debemos disipar el mito de que los miembros del Consejo ya saben todo lo que necesitan saber, y proporcionarles una educación más contemporánea.

El Consejo deberá poner atención al rol del ejecutivo a cargo de riesgos (Director de Riesgo). Este rol continuará creciendo en importancia, siendo los ojos y oídos del Consejo en cuanto a cuestiones de riesgo. Su presencia debería promover el pensamiento independiente e incrementar los procesos

de riesgo. Además, es probable que los actuales Directores de Riesgo se conviertan en los expertos en riesgo que necesitarán los Consejos del futuro.

En este sentido, los Consejos deberán examinar detalladamente sus propias habilidades y competencias en torno a la evaluación y gestión de riesgos. Si son honestos, admitirán que son áreas en las que normalmente se pueden encontrar debilidades, exponiendo deficiencias en conocimientos que deberán abordar.

En este periodo de introspección, sería bueno volver a revisar los objetivos en torno a la función de supervisión de riesgos que deben ofrecer. En estos momentos difíciles, ¿están cuestionando adecuadamente las actividades del equipo gerencial?

Los organismos reguladores ya están ejerciendo presión sobre estos temas de gobierno. La revelación de las estructuras de liderazgo, las competencias de los directores y la visión general del Consejo sobre el riesgo, son cosas que deberán confrontar las empresas conforme los organismos reguladores intentan comprender las actividades de los Consejos.

Una señal positiva es que ya hay Consejos que están renovando o actualizando a sus miembros así como sus objetivos de supervisión y estructuras de gobierno. Actualmente, los mejores consejeros deberían estar tomando un enfoque decididamente inteligente y razonable frente a los rigurosos procesos de supervisión que deberán asegurarse existan para monitorear las actividades relacionadas con riesgos a nivel gerencial.

Existe una clara distinción entre la gestión de riesgos y el gobierno corporativo. En estos tiempos tan difíciles, espero que no los confunda.



**Nota: Las ideas y opiniones expresadas en este escrito son del autor y no necesariamente representan las ideas y opiniones de KPMG en México.**

## *Acerca de KPMG:*

*KPMG International es una cooperativa suiza que sirve de entidad coordinadora para una red de firmas independientes que operan bajo el nombre de KPMG. KPMG International no provee servicios a clientes. Cada firma miembro de KPMG es una entidad legal separada e independiente y cada una se describe a sí misma como tal.*

## *Sobre KPMG en México:*

*KPMG en México cuenta con 127 Socios y más de de 2,200 profesionales en 18 oficinas ubicadas estratégicamente en las ciudades más importantes, para ofrecer servicios de asesoría a clientes locales, nacionales y multinacionales. Para más información visite: [www.kpmg.com.mx](http://www.kpmg.com.mx).*



KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma Mexicana miembro de KPMG International, una cooperativa Suiza.

Aguascalientes, Ags.  
Cancún, Q. Roo.  
Ciudad Juárez, Chih.  
Culiacán, Sin.  
Chihuahua, Chih.  
Guadalajara, Jal.  
Hermosillo, Son.  
Mérida, Yuc.  
Mexicali, B.C.

México, D.F.  
Monterrey, N.L.  
Puebla, Pue.  
Querétaro, Qro.  
Reynosa, Tamps.  
Saltillo, Coah.  
San Luis Potosí, S.L.P.  
Tijuana, B.C.  
Toluca, Edo. de Mex.

