

Gestionar riesgos en un entorno incierto y en constante cambio

31-03-2026



HC•Gestión

Riesgos | Finanzas | Estrategia



Gestionar riesgos en un entorno incierto y en constante cambio

Por Esperanza Hernández Avedaño.

Es hoy evidente que los cambios son cada vez más frecuentes y de mayor magnitud y que han conllevado a una constante innovación, no solamente tecnológica sino en todas las actividades económicas y profesionales, entre ellas en la gestión de riesgos financieros, no financieros, riesgos grises y emergentes, en las entidades financieras y en las empresas de los diferentes sectores económicos. Igualmente, la incertidumbre es una constante, en gran parte debido a la materialización de los riesgos geopolíticos, de forma tal que la interacción entre cambio constante, innovación e incertidumbre exige modificar la forma como gestionamos los riesgos a los que estamos expuestos.

Durante varios años las funciones encargadas de gestionar los riesgos se organizaron en áreas que se especializaban por cada tipo de riesgo a tratar, siendo de todas maneras conscientes de la gran interconexión que existía entre ellos, pudiesen o no clasificarse como financieros y no financieros. Las crisis económicas vividas, especialmente la de finales de la década de los 90 en los países emergentes y la denominada crisis subprime que impactó mayormente a los países desarrollados, plantearon la necesidad de adaptar la gestión de riesgos a los nuevos escenarios de mayor estrés macroeconómico, lo que derivó en un cambio de la estructura organizacional, se puede decir estandarizado, segregando las funciones entre la primera línea de defensa (funciones de front o comerciales y de back office operativas) con la responsabilidad de prevenir las exposiciones por riesgos, la segunda línea de defensa (función de gestión de riesgos y de cumplimiento) respondiendo por la gestión de las exposiciones a los diferentes riesgos y el cumplimiento de las normas legales y de las políticas internas y la tercera línea de defensa (función de auditoría interna) auditando las diferentes exposiciones a todos los riesgos. Al interior de las áreas encargadas de gestionar los riesgos se vio entonces la necesidad de separar a los especialistas en dos grupos, gestores de riesgos financieros y gestores de riesgos no financieros.

Como era de esperarse los cambios y la innovación siguieron su ritmo acelerado y el uso de mayor tecnología en los procesos diarios, además de los muchos beneficios que brinda a la gestión efectiva de riesgos, generó igualmente otras exposiciones, especialmente relacionadas con la seguridad de la información y la ciberseguridad en ambientes digitales interconectados entre sí, lo que a su vez hizo necesario ir destacando la gestión del riesgo tecnológico dentro del universo de los riesgos no financieros creando la figura de un oficial de seguridad de la información y ciberseguridad especializado, ya no solamente con conocimientos de gestión de riesgos sino muy importante con conocimientos sólidos en tecnología. La pandemia de 2020, que nos afectó a todos además de fortalecer la necesidad de contar con tecnología digital y virtual y los riesgos que esta genera, planteó la necesidad de gestionar lo que algunos consideraron como riesgo emergente (imprevisto y nuevo) y otros como riesgo rinoceronte gris (previsible e ignorado y/o subestimado) y así frente a la gestión de los riesgos derivados por la pandemia y de otros similares como los provocados por cambios climáticos, por las exposiciones a riesgos sociales y los riesgos de gobernanza, se hizo evidente la necesidad de aún mayor especialización en la gestión de los riesgos no financieros, con especialistas en lo que la mayoría de manera general ha denominado riesgos emergentes.

Así las cosas, esas áreas de riesgos se fueron organizando en tres grupos de gestión, la especializada en riesgos financieros, la otra en riesgos no financieros y la encargada de los riesgos emergentes. Sin embargo, los cambios geopolíticos y la aparición más reciente de conflictos bélicos y comerciales resaltaron aún más la necesidad de evaluar el impacto de las exposiciones en diferentes escenarios ya no “proyectados” (análisis soportado en extrapolación de datos históricos y tendencias) sino “prospectivos” (análisis explorando interrupciones y escenarios alternativos) y para este último tipo de escenarios el uso de la tecnología, especialmente de la inteligencia artificial (IA), ha sido fundamental, generalizándose la necesidad, no solamente regulatoria sino práctica, de evaluar diferentes escenarios de estrés o llevar a cabo un esquema de pruebas de resistencia.

¿Cómo deberá modificarse la gestión de riesgos, para continuar siendo efectivos en un mundo en constante cambio?

Para responder a esta inquietud y después de investigar exhaustivamente sobre el tema, me parece relevante destacar varios artículos iniciando con el artículo “The future of risk: How global trends are reshaping risk management” publicado por McKinsey & Company en diciembre 17 de 2025, y atreverme a mencionar mis comentarios sobre cada uno de las cinco “fuerzas” que ellos señalan como requeridas en la gestión

actual de riesgos, desde la óptica de quien ha participado en esta gestión, desde esquinas diferentes.

1. “Inestabilidad geopolítica como la nueva normalidad”.

Destaco del artículo la necesidad planteada de que los gestores de riesgos realicen pruebas de estrés dinámicas y con visión de futuro, afirmación que comparto totalmente y que me lleva a reiterar la necesidad de elaborar escenarios prospectivos, eso sí, partiendo del conocimiento del negocio y del entorno en el que los gestores llevarán a cabo su labor, en lo posible utilizando la IA para poder dedicar mayor tiempo al análisis de los posibles impactos.

2. “El progreso tecnológico, las capacidades digitales y la IA están generando tanto oportunidades como desafíos para la gestión de riesgos”.

Muy importante esta realidad, y de la explicación señalada por McKinsey, resalto y comparto igualmente, la necesidad de que en la gestión de los riesgos no financieros se desarrollen métricas más adecuadas para monitorear lo que yo denominaría procesos digitales en continua evolución, pero continuando con la gestión adecuada del riesgo de ciberseguridad.

3. “Interconexión del riesgo”. Sin lugar a dudas, las áreas encargadas de la gestión de riesgos han sido desde el inicio conscientes de la existencia de esa interrelación y de igual

manera los reguladores y supervisores debido a ello han impulsado la gestión integral de todos los riesgos a cargo de sus entidades vigiladas. Para esa gestión integral y en la práctica me parece relevante, de una parte, resaltar la importancia de que quien lidere la gestión de riesgos no solamente cuente con conocimientos sólidos sobre las exposiciones y su impacto, sino que también, conozca y entienda el negocio en el que va a realizar la gestión de estos riesgos, y de otra parte, que desde la alta dirección de la entidad se establezca un marco de apetito no solamente individual o por cada riesgo al que se está expuesto, sino global por todos los riesgos, para determinar la exposición agregada y su impacto en el patrimonio y en la rentabilidad esperada por el accionista.

4. “Entorno competitivo cambiante”. Respecto de esta “fuerza” quiero resaltar dos aspectos que acertadamente señala el artículo, primero la estadística del Fondo Monetario Internacional acerca de que la “(...) proporción de activos financieros globales en manos de instituciones financieras no bancarias (IFNB) superó el 50 % en las economías avanzadas y alcanzó casi el 80 % en Estados Unidos”, una realidad que como bien lo señala el artículo introduce mayor complejidad a la gestión del riesgo de contraparte exigiendo además, a los reguladores y supervisores nuevos métodos de evaluación del impacto de entidades no reguladas en sus

vigiladas y segundo, otra realidad como lo es la migración de entidades financieras a activos digitales, que de acuerdo con el artículo, puede amplificar algunos riesgos y/o generar nuevos. Al respecto considero fundamental destacar y reiterar la necesidad de que la gestión de riesgos sea integral, abarcando todos los posibles factores de riesgo y sus impactos.

5. “Fragmentación de las regulaciones”. Comparto las apreciaciones del artículo, sin embargo, me viene a la memoria las muchas ocasiones en que incluso al interior del mismo país y para el mismo sector económico, la existencia de regulaciones diferentes ha generado el arbitraje regulatorio, luego esa es una realidad que en mi concepto resalta aún más la necesidad de contar con un adecuado gobierno corporativo en el que las funciones y responsabilidades se encuentren debidamente segregadas y sean asumidas no solamente con el fin muy importante de cumplir a un regulador y a un supervisor, sino también e igualmente muy importante, de buscar la rentabilidad del negocio manteniendo su continuidad, sin destruir valor.

No quiero finalizar la referencia al artículo mencionado sin reiterar su importancia para los gestores de riesgos por la calidad de la información en el señalada y su pertinencia práctica en la labor que estos desarrollan.

Ahora bien y en el mismo sentido de responder a la pregunta planteada en este artículo y a fuerza de extenderme un poco en él, me permito indicar unas frases de otro artículo escrito por Jaime Eduardo Santos, un gran amigo a quien admiro y respeto desde siempre, en su artículo “Cuando el mundo dejó de ser un mapa” y que definitivamente son muy pertinentes para la respuesta a la pregunta planteada, así:

- *“El problema es que hemos aprendido a mirar el mundo como si fuera lineal”.*
- *“Las cosas no ocurren. Se propagan”*
- *“El problema es que seguimos gestionando los riesgos como si fueran eventos. ¿Qué puede pasar? ¿Con qué probabilidad? Son buenas preguntas. Pero insuficientes”*
- *“(…) la pregunta relevante no es qué puede ocurrir. Es dónde se está acumulando la energía”.*
- *“Los indicadores dejan de ser métricas de desempeño. Se convierten en sensores de tensión.”*

Como se observa todas estas afirmaciones se relacionan directamente con lo que se pretende responder, así como, con la necesidad de replantear la gestión de riesgos.

Con los puntos de vista mencionados, puedo concluir que definitivamente en un entorno incierto, dinámico, que acumula constantemente factores o causas de los riesgos conocidos y de aquellos por conocer, como gestores de riesgos ya no es suficiente “predecir” sino que debemos “prospectar” diferentes escenarios alternativos, ojalá con la ayuda de la innovación tecnológica, así como de la innovación y desarrollo de procesos operativos y administrativos, para: (i) identificar lo que está generando o puede generar tensión, (ii) medir correctamente el impacto económico del riesgo en los resultados, (iii) controlar ya no anticipando sino entendiendo la naturaleza del riesgo antes de que este cambie de forma, como bien lo señaló Juan José Ruiz Valencia¹ y (iv) monitorear en un entorno en el que los riesgos no son lineales y desencadenan puntos de inflexión repentinos, como también de forma acertada lo señaló EY, Global Financial Services Regulatory².

Con seguridad la estructura organizacional del área encargada de la gestión de riesgos, deberá seguir adaptándose al constante cambio y requiriendo de gestores de riesgos empoderados, con conocimientos sólidos y experiencia en la gestión de las exposiciones propias del negocio y del entorno macro, geopolítico y regulatorio en el que deberán realizar su labor, flexibles al cambio y dispuestos a mantener una rutina

1. Líder de contenidos capital inteligente, Bancolombia, “Riesgos emergentes 2026: ¿cómo la geopolítica, la deuda y la IA redefinen el panorama para Colombia?”, febrero de 2026.
2. EY, Global Financial Services Regulatory, “Cuatro cambios normativos que las empresas financieras deben tener en cuenta en 2026”, Global regulatory Outlook webcast, 2026

constante de aprendizaje para responder de manera efectiva (eficaz y eficientemente) a los mayores retos que deberán enfrentar en un mundo incierto, dinámico y volátil, que como bien lo señala Jaime Eduardo Santos, ya no es un mapa.

Para mayor detalle y apoyo en la gestión de estos dos riesgos y los demás riesgos financieros, no financieros y emergentes puede acceder a nuestra página web <https://hcgestion.com> y contactarnos a nuestro correo redeshcgestion@gmail.com.

Fuentes:

1. McKinsey & Company, "The future of risk: How global trends are reshaping risk management", diciembre 17 de 2025.
2. Jaime Eduardo Santos, Risco & Riesgo, "Cuando el mundo dejó de ser un mapa", marzo 25 de 2026.
3. Juan José Ruiz Valencia, Líder de contenidos capital inteligente, Bancolombia, "Riesgos emergentes 2026: ¿cómo la geopolítica, la deuda y la IA redefinen el panorama para Colombia?", febrero de 2026.
4. EY, Global Financial Services Regulatory, "Cuatro cambios normativos que las empresas financieras deben tener en cuenta en 2026", Global regulatory Outlook webcast 2026.

Esperanza Hernández Avendaño.

Socia fundadora y Representante legal de HC Gestión

Consultora con conocimiento técnico, amplia experiencia y resultados concretos en gestión y supervisión de riesgos, estrategia corporativa y función financiera, en los sectores privado y público.

Más de 30 años como docente universitaria en programas de pregrado y posgrado.



HC•Gestión

Riesgos | Finanzas | Estrategia