

**La Administración
del Riesgo Empresarial:
Una Responsabilidad de Todos
El Enfoque COSO**

Fuente: PWC, Mario Ambrosone, Mayo 2007



Introducción

El “Committee of Sponsoring Organizations” (COSO) es una organización voluntaria del sector privado cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo. Fue fundado en 1985 para patrocinar a la “National Commission on Fraudulent Financial Reporting” (conocida como la “Treadway Commission”) y se encuentra conformado por las cinco mayores asociaciones profesionales de los Estados Unidos: la “American Accounting Association” (AAA), el “American Institute of Certified Public Accountants” (AICPA), el “Financial Executives International” (FEI), el “Institute of Internal Auditors” (IIA), y la “National Association of Accountants”, hoy convertida en el “Institute of Management Accountants” (IMA).

El Comité es totalmente independiente de las cinco organizaciones que lo patrocinan e incluye representantes de la industria, contadores públicos, firmas de inversión y la Bolsa de Nueva York (NYSE).

Introducción

En 1992, el Comité emitió el framework sobre control interno, que se convirtió en un estándar ineludible a la hora de hablar sobre la forma de encarar el control interno en cualquier organización.



Introducción



El framework, que finalmente fue emitido en el año 2004, define los componentes esenciales de la administración de riesgos, analiza los principios y conceptos del ERM(Enterprise Risk Management), sugiere un lenguaje común y provee guías para alcanzar eficiencia en las tareas.

EL FRAMEWORK DE CONTROL INTERNO



El objetivo fundamental del framework es ayudar a los gerentes de las empresas y a los funcionarios de organizaciones de cualquier tipo, a administrar de manera más eficiente el riesgo relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Pero como riesgo significa diferentes cosas para diferentes personas, la principal meta consistía en integrar estas distintas visiones dentro de un marco en donde se establezca una definición única, se identifiquen los componentes que lo conforman, y se describan los conceptos claves.

Riesgos y oportunidades

Las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés.

En su camino cotidiano se enfrentan con la falta de certeza en diversos ámbitos, por lo que el reto de toda organización consiste en determinar cuanta incertidumbre se puede y se desea aceptar mientras se genera valor.



Riesgos y oportunidades

La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar la incertidumbre de una manera eficaz, y administrar los riesgos y oportunidades asociados, con la finalidad de generar y conservar valor.



Beneficios de la gestión de riesgos



Ninguna entidad -independientemente de que sea con o sin fines lucro, e incluso una entidad gubernamental-, opera en un ambiente libre de riesgos, y la gestión de riesgos corporativos tampoco crea un ambiente sin riesgos.

Lo que permite es una gestión más eficiente en un ambiente colmado de riesgos.

La gestión de riesgos corporativos brinda las siguientes capacidades :

➤ **Alinea el riesgo aceptado y la estrategia**

En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

➤ **Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos**

La gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.

➤ **Reduce las sorpresas y pérdidas operativas**

Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y las pérdidas asociadas.



La gestión de riesgos corporativos posee las siguientes capacidades inherentes:

➤ **Identifica y gestiona la diversidad de riesgos para toda la entidad**

Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.

➤ **Provee respuestas integradas a riesgos múltiples**

Los procesos de negocio conllevan gran cantidad de riesgos inherentes y la gestión de riesgos corporativos favorece la elaboración de soluciones integradas para administrarlos.

➤ **Permite aprovechar las oportunidades**

Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.

➤ **Racionaliza el capital**

La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su alocación.

Una definición de gestión de riesgos corporativos



El Informe COSO define a la gestión de riesgos corporativos de la siguiente manera:

- “...es un proceso efectuado por el directorio de una entidad, su dirección y personal vinculado, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.

La definición enunciada nos permite identificar las características salientes de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo y de ninguna manera una tarea que se realiza en un único momento determinado o con una periodicidad preestablecida – es un instrumento para un fin y no un fin en sí mismo.
- Es realizado por el personal de todos los niveles de la organización, y no únicamente por un departamento de riesgos o área similar – no es la mera conjunción de políticas, encuestas y formularios, sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización.
- Directamente relacionado con el establecimiento y el seguimiento de la estrategia corporativa.
- Diseñado para identificar eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Su fin último es proporcionar una seguridad razonable al Directorio y a la dirección de una entidad.
- Enfocada al logro de objetivos de la organización dentro de unas categorías diferenciadas.

Objetivos de las entidades

La esencia de la gestión de riesgos corporativos, es proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos organizacionales.

- **Estrategia:** objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad;
- **Operacionales :** objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos;
- **Información:** objetivos de fiabilidad de la información suministrada;
- **Cumplimiento:** objetivos relativos al cumplimiento de leyes, códigos y normas aplicables.



Componentes de la gestión de riesgos corporativos

De acuerdo al marco definido en el COSO, la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí

➤ Ambiente interno

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que actúa.



Componentes de la gestión de riesgos corporativos

➤ **Establecimiento de objetivos**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.

La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

➤ **Identificación de eventos**

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o en los procesos para fijar objetivos.

➤ **Evaluación de riesgos**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

Componentes de la gestión de riesgos corporativos

➤ **Respuesta al riesgo**

La dirección selecciona las posibles respuestas -evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

➤ **Actividades de control**

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

➤ **Información y comunicación**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

➤ **Supervisión**

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Componentes de la gestión de riesgos corporativos

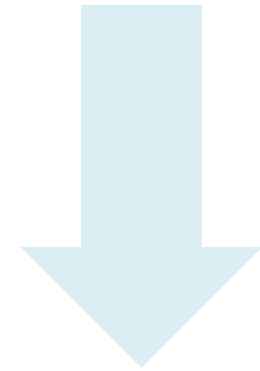


Cabe aclarar que los componentes mencionados no se llevan a cabo en serie como si fueran las etapas de un proceso lineal; por el contrario, se trata de un proceso multidireccional e iterativo, en donde cada una de los componentes genera información que influye en los restantes.



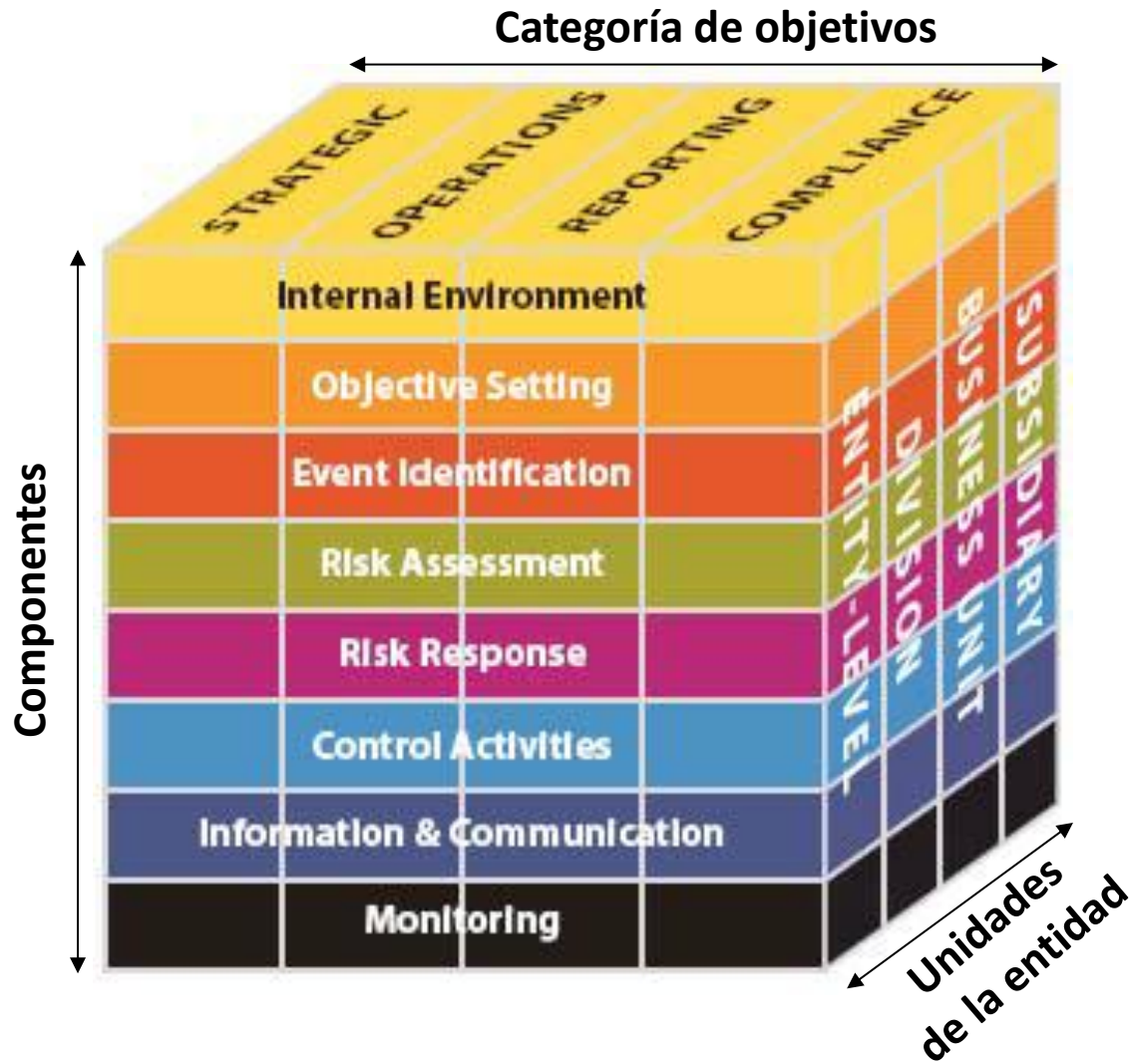
Relación entre objetivos y componentes

La relación entre los diferentes conceptos hasta aquí enunciados puede graficarse como un cubo, que presentamos , en donde las cuatro categorías de objetivos están representadas por las columnas verticales, los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos por las filas horizontales y los diferentes niveles organizacionales por la tercera dimensión del cubo.



Esta matriz tridimensional refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos de una entidad o bien por categoría de objetivos, por componente, por unidad de negocio o por cualquier subconjunto de ellos.

Relación entre objetivos y componentes



Matriz tridimensional de gestión de riesgos

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos



Puede afirmarse que la gestión de riesgos corporativos en una entidad es eficaz cuando los ocho componentes están presentes y funcionan de un modo eficaz, o cuando no existe ninguna debilidad significativa relacionada con los mismos

Y que los riesgos se encuentran dentro de los niveles aceptados por la organización.

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos

Cuando se determine que la gestión de riesgos corporativos es eficaz para cada una de las cuatro categorías de objetivos

- la dirección tiene la seguridad razonable de que conoce el grado de consecución de los objetivos estratégicos;
- la dirección también conoce el nivel de logro de los objetivos operativos, siempre con un grado de seguridad razonable;
- la información generada por la entidad es fiable;
- se cumple con las leyes y las normas aplicables.



El Ambiente Interno

Internal Environment

Risk Management Philosophy – Risk Appetite – Board of Directors – Integrity and Ethical Values – Commitment to Competence – Organizational Structure – Assignment of Authority and Responsibility – Human Resource Standards

Objective Setting

Strategic Objectives – Related Objectives – Selected Objectives – Risk Appetite – Risk Tolerances

Event Identification

Events – Influencing Factors – Event Identification Techniques – Event Interdependencies – Event Categories – Distinguishing Risks and Opportunities

Risk Assessment

Inherent and Residual Risk – Establishing Likelihood and Impact – Data Sources – Assessment Techniques – Event Relationships

Risk Response

Evaluating Possible Responses – Selected Responses – Portfolio View

Control Activities

Integration with Risk Response – Types of Control Activities – Policies and Procedures – Controls over Information Systems – Entity Specific

Information and Communication

Information – Communication

Monitoring

Ongoing Monitoring Activities – Separate Evaluations – Reporting Deficiencies

LOS COMPONENTES Y SUS ELEMENTOS CLAVES

La filosofía de gestión de riesgos

La filosofía de gestión de riesgos de una organización es el conjunto de valores y actitudes compartidas relacionadas con la forma en que la entidad considera el riesgo en cada cosa que hace, desde la definición de la estrategia hasta las actividades del día a día. Esta presente en las políticas, comunicaciones orales y escritas, y en el proceso decisorio.



La filosofía de gestión de riesgos



Cuando la filosofía se encuentra desarrollada, comprendida y adoptada en forma unívoca por todo el personal, la entidad está mucho mejor posicionada para reconocer y enfrentar el riesgo de manera eficiente.

Es importante trabajar en forma conjunta para que evitar que las “subculturas” socaven la gestión de riesgos.

El apetito al riesgo

El apetito al riesgo es la “cantidad” de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor.

Refleja la filosofía de gestión de riesgos e impacta en la forma en que la entidad o empresa opera.

Las diferentes estrategias que una entidad puede abordar, pueden exponerla a diferentes niveles de riesgo, por lo que la gestión de riesgos corporativos ayuda a la gerencia a formular y elegir una estrategia que sea consistente con el apetito al riesgo de la entidad.



El Directorio



El Directorio de la entidad o su organismo equivalente constituye una parte fundamental del ambiente interno.

Las características fundamentales de este cuerpo colegiado son su independencia de la gerencia, la experiencia de sus miembros, su grado de involucramiento, y la corrección de sus acciones.

El Comité de Dirección



Los miembros del Comité deben tener tanto conocimientos técnicos como habilidades gerenciales. Y como deben estar preparados para cuestionar las acciones de la gerencia y presentar cursos de acción alternativos, el Comité debe incluir sí o sí Directores externos a la organización. Esto no significa que algunos miembros de la alta gerencia no puedan formar parte del Comité.

Sin embargo, para que el ambiente interno sea efectivo, el Comité debe tener una mayoría de Directores independientes, los cuales además de aportar su visión y su consejo, estarán capacitados para verificar y equilibrar las actividades de la gerencia.

La integridad y los valores éticos



El establecimiento de valores éticos no es una tarea fácil, debido a que es necesario considerar a los diferentes grupos de interés -los empleados, los proveedores, los clientes, los competidores y el público en general-, y muchas veces lograr un adecuado balance de las inquietudes de cada parte puede resultar complejo

El compromiso con la capacidad



La gerencia debe decidir cuán bien deben cumplirse las tareas asignadas, teniendo en cuenta la estrategia y los objetivos definidos oportunamente.

La gerencia debe especificar qué tipo de capacidades deben tener los individuos, es decir qué niveles de conocimientos y habilidades son requeridas para cada posición

Los niveles de conocimiento y habilidades requeridos dependen en una relación directamente proporcional del grado de juicio requerido para desarrollar la función/tarea.

La estructura organizacional

La estructura organizacional provee el marco para planear, ejecutar, controlar y monitorear sus actividades. Una estructura bien definida debe incluir áreas clave de autoridad y responsabilidad, así como establecer adecuadas líneas de reporte.



La adecuación de la estructura organizacional depende en gran medida del tamaño de la entidad y de la naturaleza de sus actividades, ya que por lo general, la estructura se crea con la idea de satisfacer sus necesidades específicas. Lo importante aquí es que la estructura, sea cual fuere – centralizada, descentralizada, matricial, organizada por industria, por unidades de negocio, o por geografía-, provea un marco adecuado para llevar a cabo una gestión de riesgos eficiente.