

# *Boletín de Risk Assurance Services (RAS)*

**Gestión Integral  
de Riesgos**  
La transformación  
del cubo

Nº 1 - 2016



# Gestión Integral de Riesgos

## La transformación del cubo

Luego de la publicación en el año 1992 del marco integrado de control interno, en el año 2004 el Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway (COSO por sus siglas en inglés: *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), publicó el marco integrado para la gestión integral de riesgos, conocido como COSO II o COSO ERM.

Este marco integrado fue el resultado de la identificación de una creciente necesidad de la existencia de un marco robusto para la identificación efectiva, evaluación y establecimiento de respuestas frente a los diversos riesgos a los que se enfrenta una organización, y terminó siendo ampliamente aceptado y utilizado por compañías y otras organizaciones a nivel global.

Este marco integrado puede graficarse con un cubo que incorpora los cuatro objetivos de atención que deben ser cubiertos frente al riesgo, los ocho componentes que apoyan el proceso de gestión integral de riesgos, y el alcance que debe ser abarcado por este proceso en la organización (ver figura N° 1).

### Evolución del ambiente y necesidad de actualización

Al momento de desarrollar COSO ERM, el mundo estaba viviendo situaciones trascendentales: desde las primeras consecuencias del 11 de septiembre de 2001, hasta la caída financiera y reputacional de distintas empresas como Enron, Worldcom y Tyco.

En estos momentos, con la velocidad de los cambios que ocurren día a día, y otras variables que generan incertidumbre y complejidad, podemos asegurar que vivimos en un mundo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Ejemplo de los eventos de un mundo VUCA los podemos observar en situaciones como: la caída de los precios petroleros, la ralentización de la economía china, la salida de UK de la comunidad europea, la proliferación de actos terroristas, el problema migratorio en Europa, la refinación del cybercrimen, y la gran incertidumbre que genera la próxima elección presidencial en los EEUU, entre otros muchos temas.

En este sentido, en un mundo VUCA la complejidad de los riesgos ha cambiado, nuevos riesgos han emergido y la dirección ha visto mejorar su sensibilidad ante el riesgo y su capacidad de supervisión y de prevención ante la ocurrencia de eventos. Bajo este escenario, COSO ha decidido, de la mano de PwC como autor, hacer una actualización de su marco de gestión integral de riesgos.

### Alineando riesgo con estrategia y desempeño

El nuevo título utilizado para el Marco es: Gestión Integral de Riesgos – Alineando Riesgos con la Estrategia y el Desempeño (*Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance*).



Figura N° 1: El cubo COSO ERM

El nuevo título reconoce la creciente importancia de la conexión entre la estrategia y el desempeño de las organizaciones en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Da respuesta a una gran interrogante: ¿Si los riesgos están expuestos en las deliberaciones de la mesa directiva, por qué no lo está la gestión de riesgos?. En este sentido, el nuevo marco hace énfasis sobre algunos elementos que hacen a la gestión de riesgos aún más relevante para los directivos:

- Describe las distintas dimensiones en las que los riesgos pueden tener influencia sobre la estrategia, y lo hace no de una manera conceptual o filosófica, sino de una manera muy práctica que permite tener una total comprensión del perfil de riesgo de las estrategias.
- Enmarca al riesgo en términos de la influencia que tiene sobre el cumplimiento o no de los objetivos de desempeño, lo cual lo hace tener en mente para cada una de las gerencias de la organización.
- Reconoce la complementariedad entre control interno y gestión integral de riesgos y las hace interdependientes con el fin de mejorarse la una a la otra.

## Cambios clave

El nuevo marco de gestión integral de riesgos tendrá su enfoque principal en la alineación de los riesgos con las estrategias definidas por la organización, y con su desempeño. Para ello, se proveen y detallan elementos adicionales sobre conceptos introducidos en 2004, así como se incorporan otros cambios significativos, tales como:

- Se adopta una estructura de componentes y principios, transformando así el cubo originalmente establecido en 2004, por una estructura de cinco componentes interrelacionados, y 23 principios (ver figura N° 2).

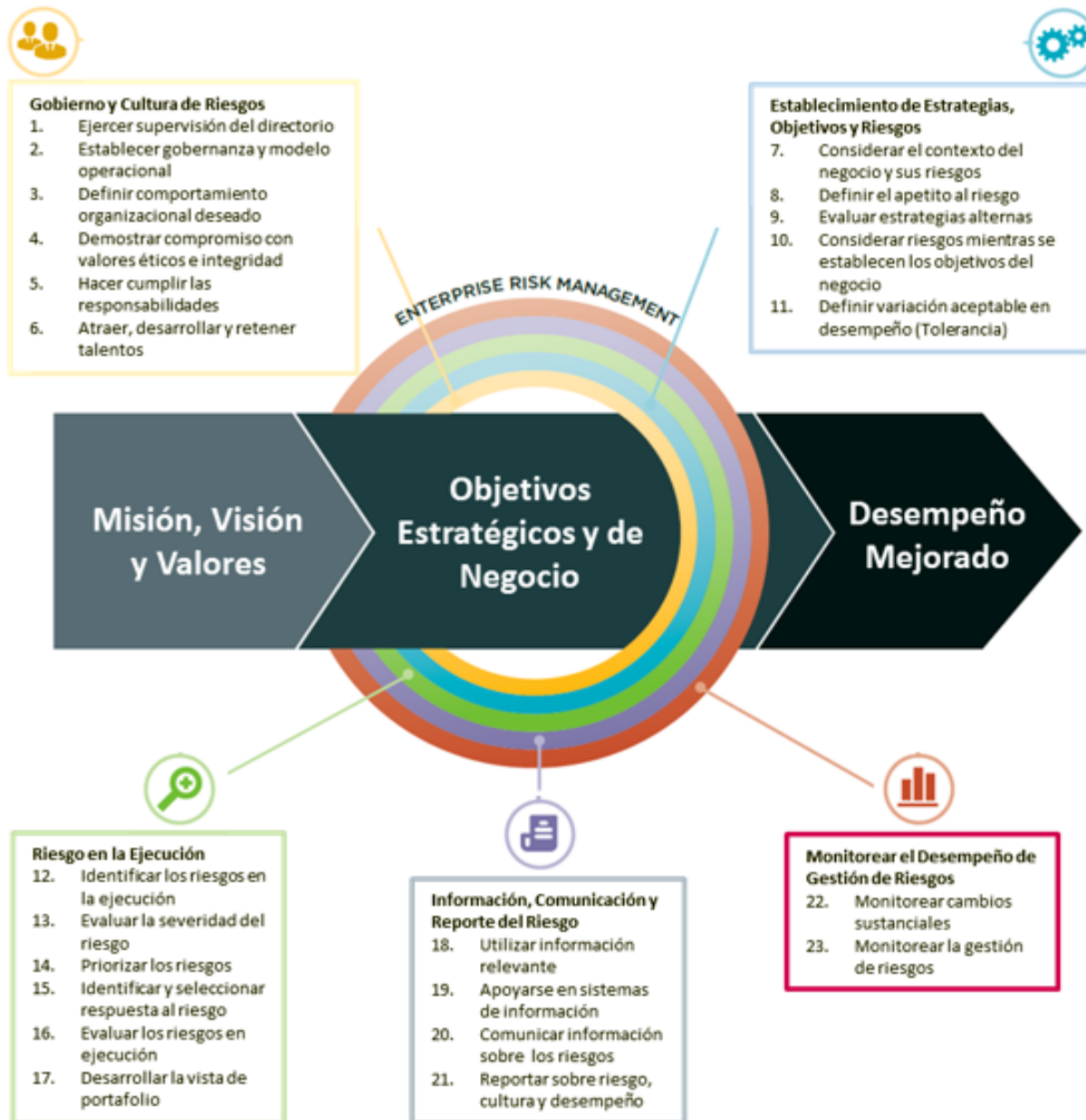


Figura N° 2: Componentes y Principios de la Actualización

- Se simplifica la definición de gestión integral de riesgos para hacerla más memorable y comprensible para toda la organización, incluyendo aquellos que no están directamente relacionados con las áreas de gestión de riesgo.
- Se hace énfasis sobre una mejor alineación entre el riesgo y el valor, siendo este último un driver clave en la gestión integral de riesgos y para el cual se debe procurar su creación, preservación y realización efectiva. En este sentido, la gestión integral de riesgos ya no solo se enfoca en prevenir la erosión del valor mediante la mitigación del riesgo, sino también en la identificación y el aprovechamiento de oportunidades.

- Se renueva el foco de integración de la gestión integral de riesgos en todos los aspectos de la operación de la organización, comenzando con la integración en el establecimiento de las estrategias, en el establecimiento de los objetivos y en la ejecución de las estrategias. La consideración de riesgos no es posicionada como una actividad aislada, sino incorporada en cada aspecto de la organización.
- Se examina el rol de la cultura, estableciéndose la importancia de su influencia en la práctica de gestión integral de riesgos. La importancia de entender y de darle forma a esta cultura, es explorada en el contexto de gobernabilidad de riesgos y supervisión de la entidad. Por ejemplo, la relación entre la cultura y el contexto de negocio es establecida en la etapa inicial del Marco. Esta relación influye en cómo las estrategias son seleccionadas y ejecutadas, y más importante, provee el contexto para la identificación y evaluación de riesgos, y la asignación de recursos en respuesta a esos riesgos.
- Eleva la discusión sobre Estrategia. Uno de los mayores errores observados actualmente en las organizaciones ocurre cuando las estrategias seleccionadas no se encuentran alineadas con su misión, visión y/o valores. Más allá de esto, aún si la estrategia está alineada, muchas organizaciones no entienden o no consideran las implicaciones de esta estrategia en su perfil de riesgo. Por otra parte, muchas organizaciones son sencillamente tomadas fuera de base cuando aparentes fallas menores a nivel operacional, escalan en magnitud y terminan amenazando la viabilidad a largo plazo de una entidad. Todas estas consideraciones sobre estrategia y riesgo son hechas en el nuevo marco, mediante la exploración de las consideraciones para la identificación, evaluación y gestión de riesgos que pudieran surgir de alguno de los errores mencionados anteriormente, entre otros.
- Mejora la alineación entre el desempeño y la gestión integral de riesgos. Para ello, el marco actualizado introduce un nuevo gráfico que describe el perfil de riesgo de manera más dinámica, e incorporando en un mismo gráfico los conceptos de apetito al riesgo, desempeño y riesgo. El marco se enfoca en: 1) Apoyar en la identificación y evaluación de los riesgos que pueden afectar el desempeño; 2) Determinar las variaciones aceptables en el desempeño, así como comprender cómo estas variaciones pueden conducir a modificaciones en el perfil de riesgos y viceversa; y 3) Reconocer que la evaluación de riesgos no se trata de conformar una extensa lista de riesgos potenciales, sino a orientar sobre cómo los riesgos pueden impactar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y del negocio.
- Relaciona de manera más explícita la gestión integral de riesgos con el proceso de toma de decisiones. Se integra aún más la gestión integral de riesgos en el ciclo de vida de la entidad, reconociendo que el proceso de toma de decisiones abarca pasos desde la selección de la estrategia, el establecimiento de los objetivos de negocio y la ejecución de las actividades para lograr estos objetivos. La información reunida en los perfiles de riesgo es explorada continua y progresivamente para mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Delinea la relación entre control interno y gestión integral de riesgos. En el año 2013, COSO publicó una actualización de su marco integrado de control interno (COSO 2013), bajo una estructura de componentes y principios, tal como es presentada en el nuevo marco de gestión integral de riesgos. Sin embargo, es claro para COSO que este nuevo marco no reemplaza ni excede el marco de control interno. Ambos marcos son distintos y se complementan entre sí. Si bien es importante reconocer que cada uno de ellos necesita del otro para tener un funcionamiento efectivo. No se puede tener un buen sistema de control interno sin haber considerado y gestionado el riesgo, pero tampoco podemos contar con una buena gestión integral de riesgos si la organización no cuenta con un buen sistema de control interno.
- Refina el manejo del apetito y de la tolerancia al riesgo (variación aceptable en el desempeño). Mientras que el apetito al riesgo sigue siendo definido como la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar en la consecución de sus objetivos estratégicos y de negocio, la tolerancia es ahora articulada en términos del desempeño, y no una versión más granular o detallada del apetito. En los perfiles de riesgo, esta relación está representada por la intersección perpendicular entre el apetito de riesgo y la línea de desempeño. En este sentido, el foco está ahora en la determinación de la cantidad de riesgo aceptable para un nivel dado de desempeño, lo cual permite hacer un juego más dinámico entre el riesgo y el desempeño.

### Estado actual del proyecto

El pasado 15 de junio de 2016, COSO liberó un borrador de la actualización del marco de gestión integral de riesgos. Este borrador, bajo la autoría de PwC, fue el resultado de los aportes realizados por cientos de ejecutivos de negocio y profesionales en las áreas de riesgo alrededor del mundo, así como la propia experticia de PwC y de COSO, de su consejo consultivo y de observadores.

El borrador estará expuesto al público hasta el 30 de septiembre de 2016, con el fin de obtener comentarios que terminen de alimentarlo antes de su emisión final. El documento borrador puede ser accedido en la página web oficial de COSO ([www.coso.org](http://www.coso.org)).

## Nuestros servicios de Risk Assurance Services (RAS)

### Auditoría Interna de TI (AI)

- Soporte de servicios Co-Sourcing/ Out-Sourcing de TI
- Asignación de personal TI a auditoría interna
- Diseño y evaluación de controles bajo enfoque Sarbanes–Oxley (SOX GPS)
- Mejora del Desempeño de Auditoría Interna: diseño de programas, indicadores, etc.

### Desempeño de Gobernabilidad, Riesgo y Cumplimiento (DGRC)

- Servicios de Gestión Integral de Riesgos y Gobierno de Riesgo
- Evaluación e implementación de COSO ERM
- Servicios de evaluación del Cumplimiento
- Servicios de Continuidad de Negocios (BCM)
- Servicios de Habilitación Tecnológica GRC

### TI & Aseguramiento de Proyectos (TI & AP)

- Soluciones de Datos
- Evaluación de riesgos y controles en procesos automatizados y de ITGC
- CiberSeguridad, Privacidad & Aseguramiento de Riesgo y Proyectos de TI
- Aseguramiento de Proyectos

### Aseguramiento de Terceros (AT)

- Diseño y evaluación de Reportes de Control de terceros
- Evaluación del desempeño de terceros
- Evaluación de Cumplimiento de niveles de servicio

## Contacto

### Roberto Sánchez

roberto.sanchez@ve.pwc.com  
+58 212 700 6222  
@robersv

### Jose Miguel Chirinos T.

jose.chirinos@ve.pwc.com  
+58 212 700 6246  
@jmcht

[www.pwc.com/ve](http://www.pwc.com/ve)



@PwC\_Venezuela



pwcVenezuela



pwc-Venezuela



pwcvenezuela