



Comité Interinstitucional de Control Interno

**1^{er} Encuentro
Internacional de
Control Interno**
"Hacia una Cultura del Control"

Administración del riesgo hacia una cultura de control

Olegario Prieto Pardo

Agosto 26 de 2011



Agenda

- Introducción
- Gobierno Corporativo – Sistema de Gestión de Riesgos
- Enterprise Risk Management ERM
 - Definición
 - Estructura
- Visión global – Resultados estudio de ERM por el ADR
 - Responsables de ERM en la compañía
 - Rol de las áreas de control interno respecto al ERM
 - Grado de Implementación de ERM en el mundo
 - Próximos pasos en la agenda de las corporaciones respecto a ERM

Introducción

- Definición de Riesgos



“Todas las organizaciones, no importa si son grandes o pequeñas, se enfrentan a factores internos y externos que le quitan certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos. Este efecto de falta de certeza es el “riesgo” y es inherente a todas las actividades.”

Kevin W. Knight

Introducción

- Definición de Riesgos

Una medida de la diferencia prevista entre las expectativas y la realidad. **Essinger y Rosen, 1991.**

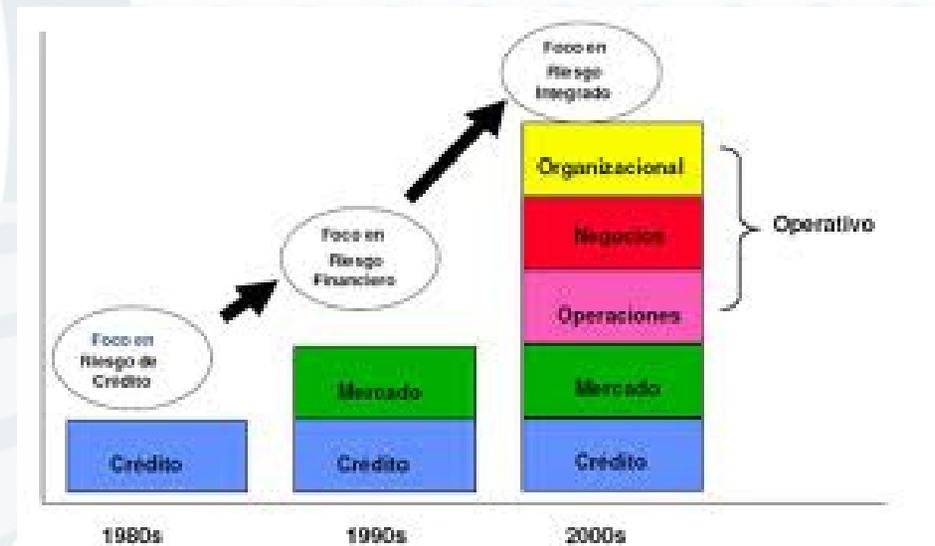
La presencia de incertidumbre, donde puede haber incertidumbre en cuanto a la ocurrencia de un evento de pérdida. **Valsamakis, 1996.**

La incertidumbre que un evento se materialice impactando los objetivos definidos.



Introducción

- Evolución de Gestión de Riesgos



Introducción

- Componentes de la Gestión de Riesgos



Inmerso en el modelo de gobierno

Modelo de sostenibilidad

Unificado y estructurado

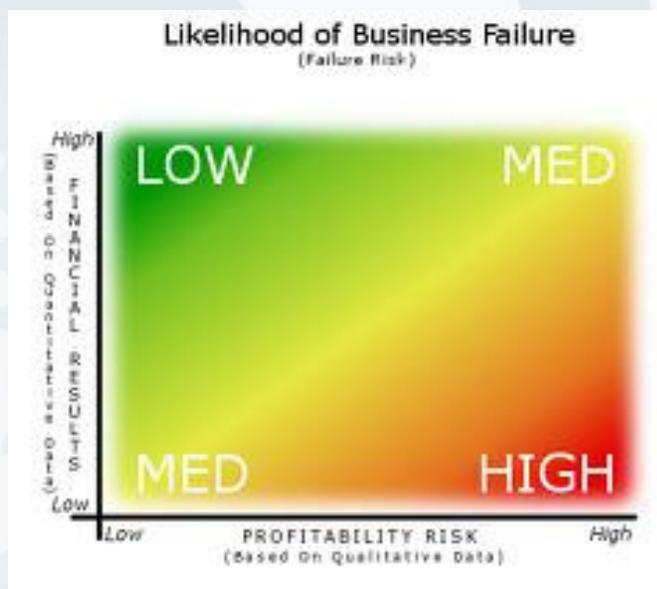
Definido y periódico pero no integrado

Limitado y específico

Introducción

- Valoración de Riesgos

Económico
 Reputacional
 Legal



Métodos Cualitativos

- Listas de chequeo o listas de comprobación (check list)
- Análisis del árbol de fallos (fault tree analysis)
- Análisis de seguridad de tareas
- Análisis de peligros y operatividad (hazard operability analysis, HAZOP)
- Diagrama de Ishikawa

Métodos Cuantitativos

- Análisis del árbol de efectos (event tree analysis)
- Método de valoración del riesgo, de Welberg Anders.
- Método de valoración del riesgo, de William Fine
- Método de valoración del riesgo, de R. Pickers

Introducción

Principios de la gestión de Riesgos

- Crea valor
- Esta integrada en los procesos de la organización
- Forma parte de la toma de decisiones
- Trata explícitamente la incertidumbre
- Es sistemática, estructurada y adecuada
- Esta basada en la mejor información disponible
- Esta hecha a la medida
- Tiene en cuenta factores humanos y culturales
- Es transparente e inclusiva
- Es dinámica, iterativa y sensible al cambio
- Facilita la mejora continua de la organización

Introducción

Implementación de la ISO31000:2009

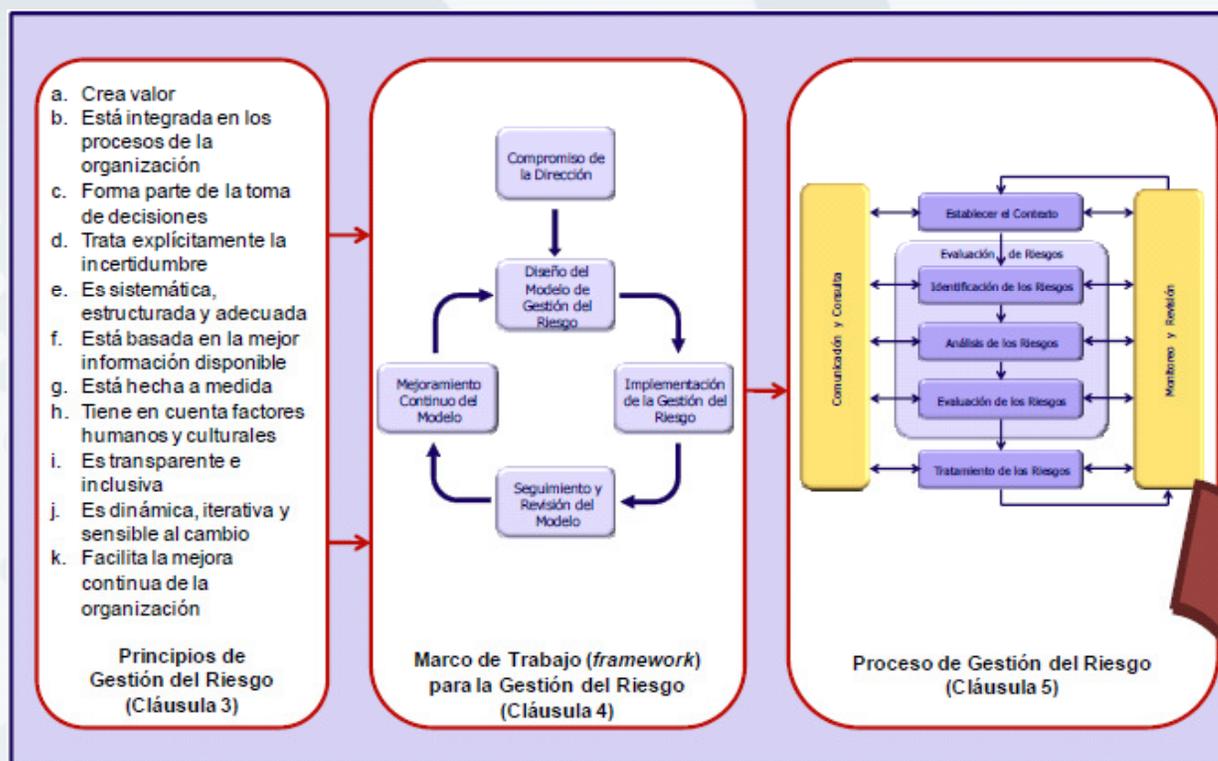


Figura 1: Relación de Principios, Marco de Trabajo (framework) y Proceso de Gestión del Riesgo

Introducción

Implementación de la ISO31000:2009

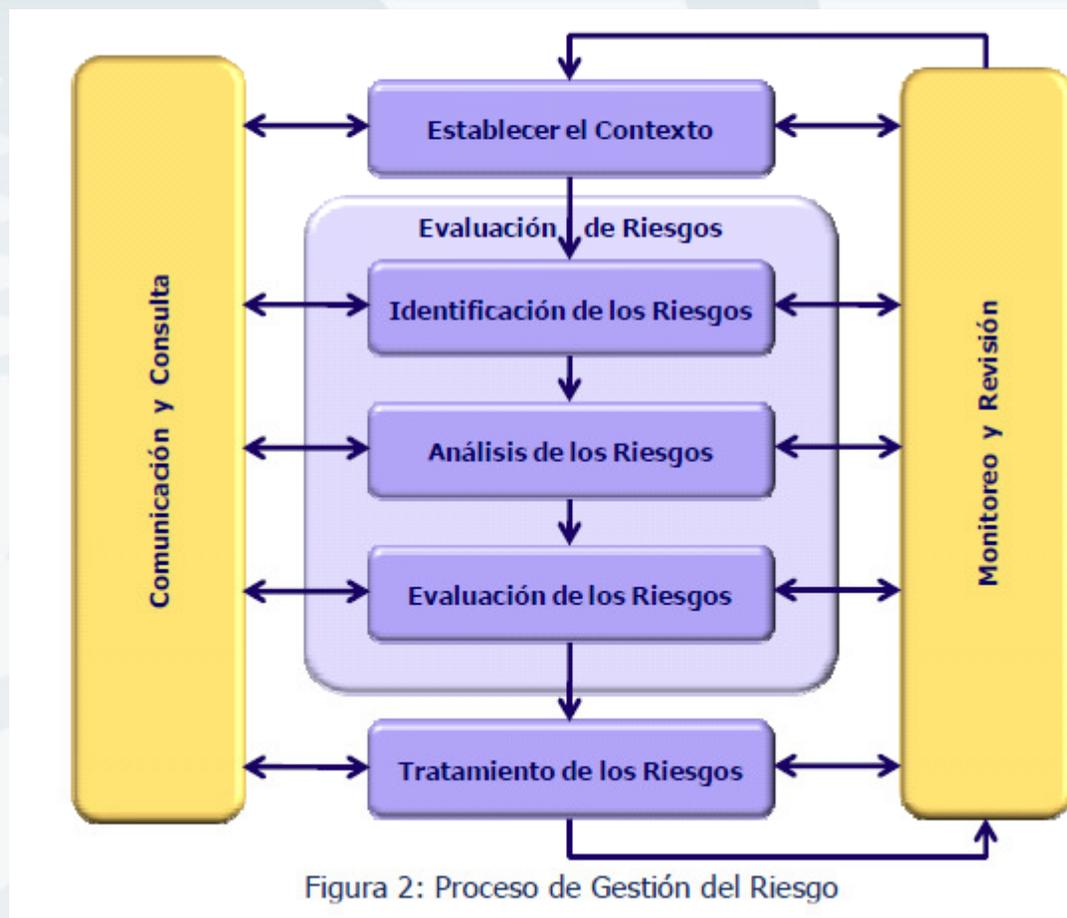


Figura 2: Proceso de Gestión del Riesgo

Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos

Que es Gobierno Corporativo

“El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”. - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, 2004.

“En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas” - Sir Adrian Cadbury, prólogo Corporate Governance and Development, Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, Focus 1, 2003.

Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos



ERM – Gestión de Riesgos

Marcoreferencial: COSO-ERM.

Origen

The **CO**mmittee of **S**ponsoring **O**rganizations of the Treadway Commission:

Financial Executives International(FEI).

Institute of Internal Auditors (TheIIA).

American Institute of Certified Public Accountants(AICPA).

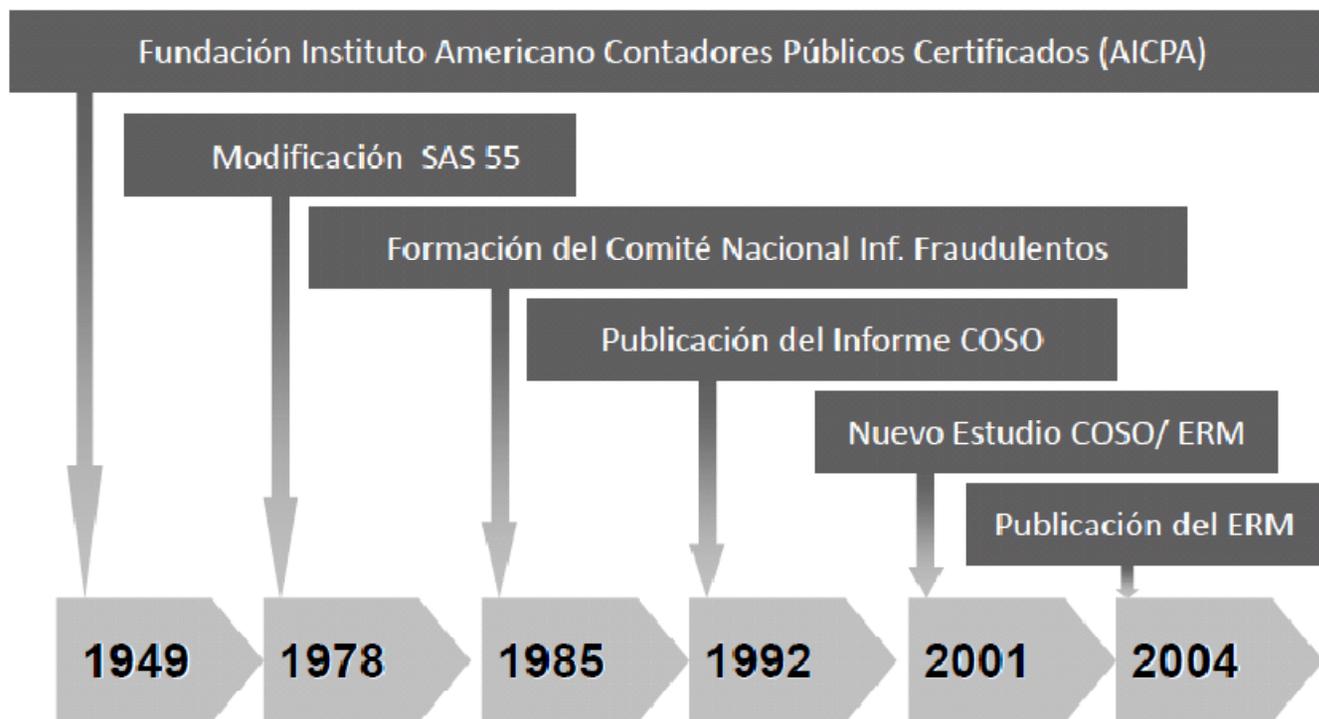
Institute of Management Accountants(IMA).

American Accounting Association.



ERM – Gestión de Riesgos

Marco referencial: COSO-ERM. Evolución.



ERM – Definición

Que es COSO-ERM.

“...un proceso, efectuado por la junta directiva de una entidad, la gerencia u otro personal, aplicado en la definición de la estrategia y a través de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.”

ERM – Definición

Que es COSO-ERM.

Un proceso-es un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Asumido por la junta directiva, gerencia u otro personal-no es sólo normas, procedimientos y formas, involucra gente Aplicado en la definición de la estrategia y aplicado a través de la organización – en cada nivel y unidad

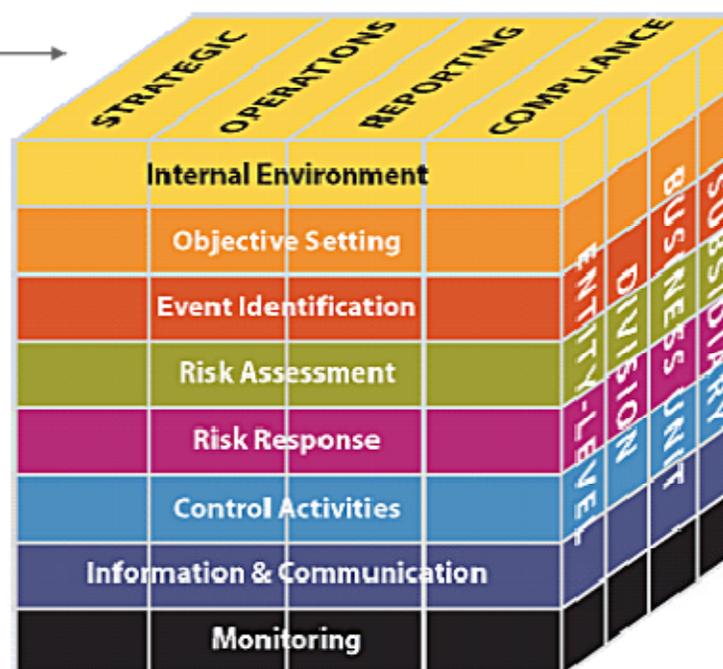
Diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable-para la administración y para la junta directiva de la organización

Orientada al logro de los objetivos del negocio.

ERM

Clasificación de los objetivos de negocio

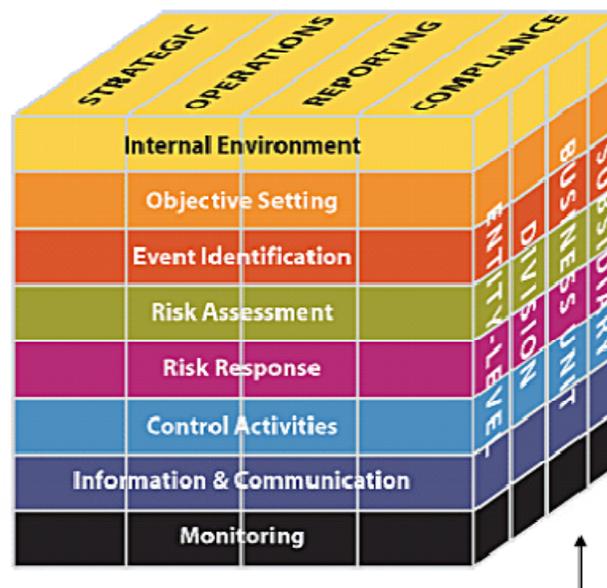
- 1. Estratégicos
- 2. Operacionales
- 3. Reportes de Resultados
- 4. Cumplimiento



ERM

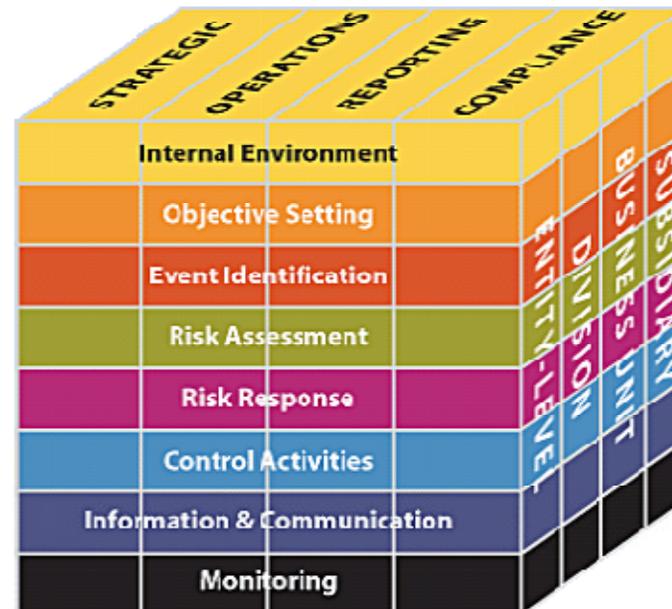
Niveles organizacionales

- 1. Nivel de la entidad.
- 2. División.
- 3. Unidad de Negocio.
- 4. Subsidiaria.



ERM Componentes

- Ambiente de control.
- Establecimiento de objetivos.
- Identificación de eventos.
- Evaluación del riesgo.
- Respuesta al riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo





Comité Interinstitucional de Control Interno

ERM – Componentes



Ambiente de Control

Es la base de los otros componentes, provee disciplina y estructura a las actividades del negocio.

Establece la filosofía de gestión integral del riesgo.

Marca el Tono de la Organización. Conciencia del riesgo en su personal.

Valores éticos de la entidad.



ERM – Componentes

Establecimiento de Objetivos

La gestión integral de riesgo debe garantizar que los objetivos estratégicos estén alineados con la Misión y Visión de la entidad, así como con el apetito del riesgo.

Los objetivos se clasifican en:

a. Estratégicos: Relacionadas con las metas, alineadas y apoyando a la misión y visión.

b. Relacionados: Son estos los Operacionales, Reportes y de Cumplimiento. Estos objetivos ayudan y están alineados con la estrategia seleccionada. Cada nivel de objetivo está relacionado con el resto de los objetivos y deben poder ser comprendidos y medidos.



Comité Interinstitucional de Control Interno

ERM – Componentes



Identificación de eventos

La Gerencia **identifica eventos potenciales**, que pueden afectar la aplicación de la estrategia así como los objetivos de la entidad. Resulta el componente base para evaluar los riesgos y las respuestas a los mismos.

En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

Deben considerarse los eventos con poca posibilidad de ocurrencia si el impacto en un objetivo es grande. **Cisne Negro**



ERM – Componentes

Evaluación del Riesgo

La Gerencia evalúa los riesgos desde las perspectivas de Probabilidad e Impacto.

La metodología normalmente comprende combinar técnicas cuantitativas y cualitativas.

La Gerencia considera eventos previstos e inesperados.

Los riesgos inherentes y residuales son evaluados.

ERM – Componentes

Respuesta al Riesgo

Una vez identificados los riesgos por la Gerencia, definirá las respuestas. Las respuestas posibles ante el riesgo son: **Evitarlo, Mitigarlo, Compartirlo o Aceptarlo.**

En base a esto, la Gerencia:

Identifica y evalúa las posibles respuestas al riesgo, considera el efecto en la probabilidad y el impacto.

Determina los costos y beneficios de las respuestas al riesgo a fin de ubicarlo dentro de los niveles deseados.

Identifica nuevas oportunidades de negocio para la Organización.



Comité Interinstitucional de Control Interno

ERM – Componentes



Actividades de Control

Políticas y procedimientos que ayudan, a la Gerencia, a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutados de forma apropiada.

Se encuentran **presentes en todos los niveles y áreas funcionales** de la organización, para lograr los objetivos.

Se incluyen actividades, tales como: **Aprobaciones, Autorizaciones, Verificaciones, Conciliaciones, Seguridad de los Activos, Desempeño de las Operaciones, Segregación de Funciones.**





Comité Interinstitucional de Control Interno

ERM – Componentes



Información y Comunicación

La información relevante, tanto interna como externa, debe ser **identificada, capturada, procesada y comunicada oportunamente** para que el personal ejecute sus responsabilidades.

Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y a la Gerencia de Riesgo del Negocio.

En todos los niveles, **se requiere información para identificar, valorar y responder a los riesgos**, así como para lograr los objetivos.



ERM – Componentes

Monitoreo

La Gerencia de Riesgo es monitoreada, evaluando la presencia y funcionamiento de sus componentes en el tiempo. Este monitoreo puede realizarse a través de:

Supervisión continua.

Evaluaciones separadas

Visión global Resultados estudio de ERM por el ADR

- Estudio de la situación a 2010 de ERM en el mundo



CORPORATE INTEGRITY PRACTICE
Audit Director Roundtable

March 2011

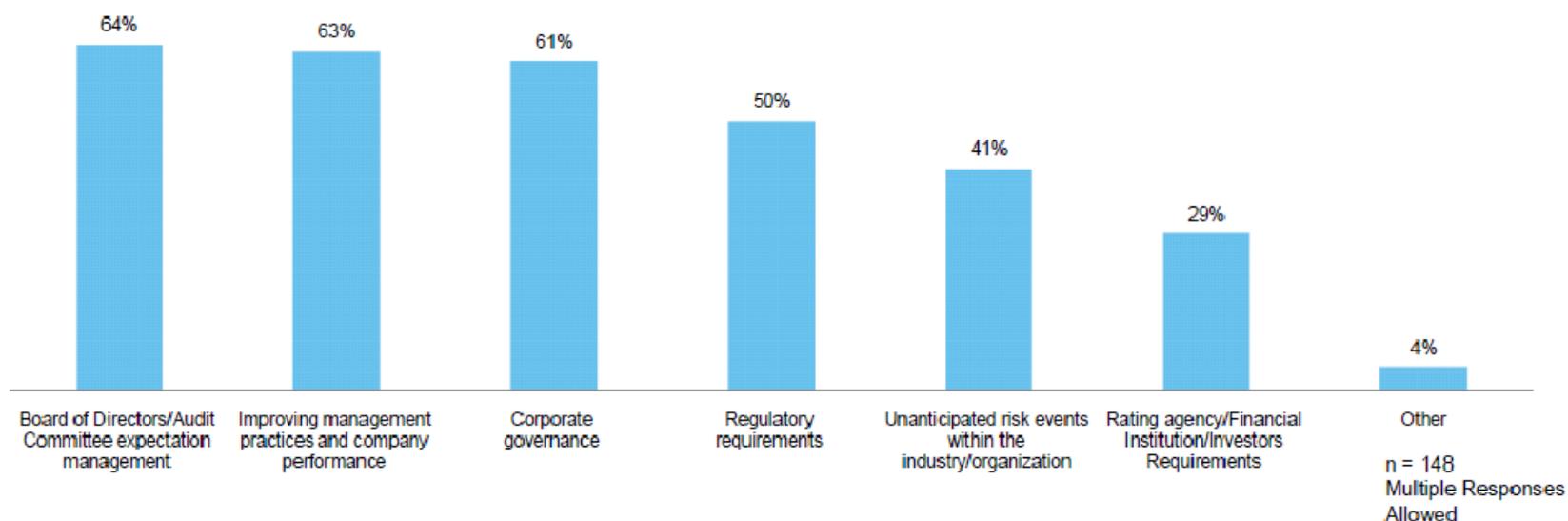
Risk Management Effectiveness *Survey Results*

Visión global

Resultados estudio de ERM por el ADR

- Quien lidera la iniciativa de ERM en la empresa

What are the main drivers of ERM at your organization?

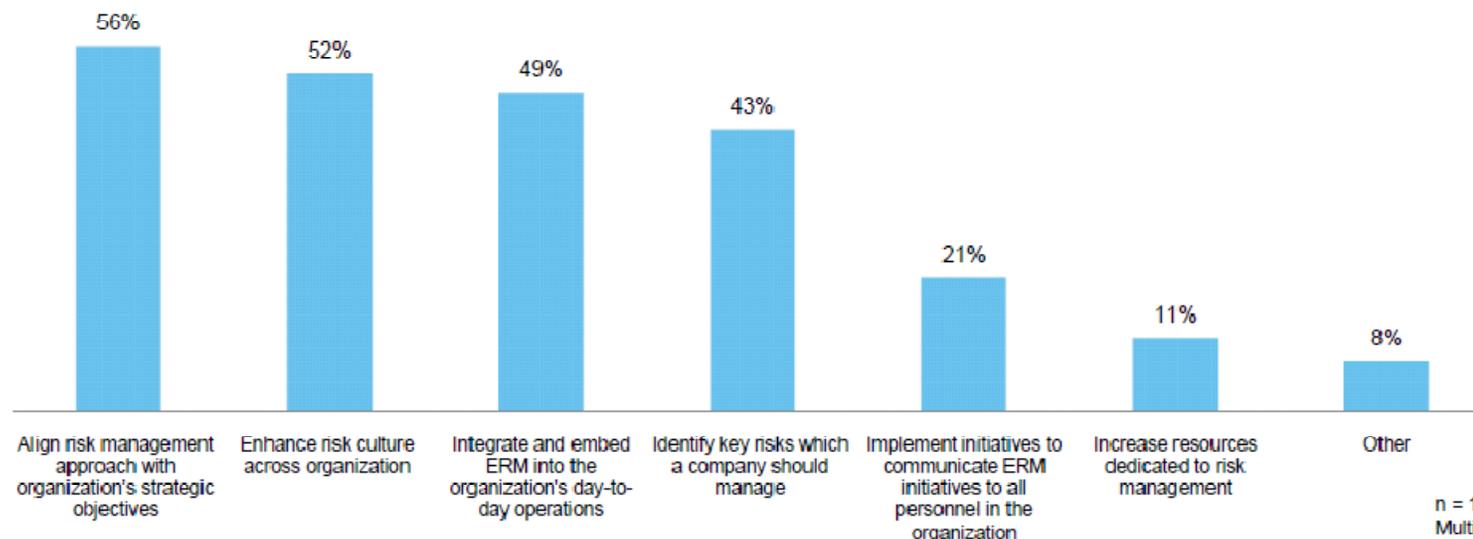


Visión global

Resultados estudio de ERM por el ADR

- Cual es la prioridad de ERM

What are your organization's ERM priorities in the coming year?



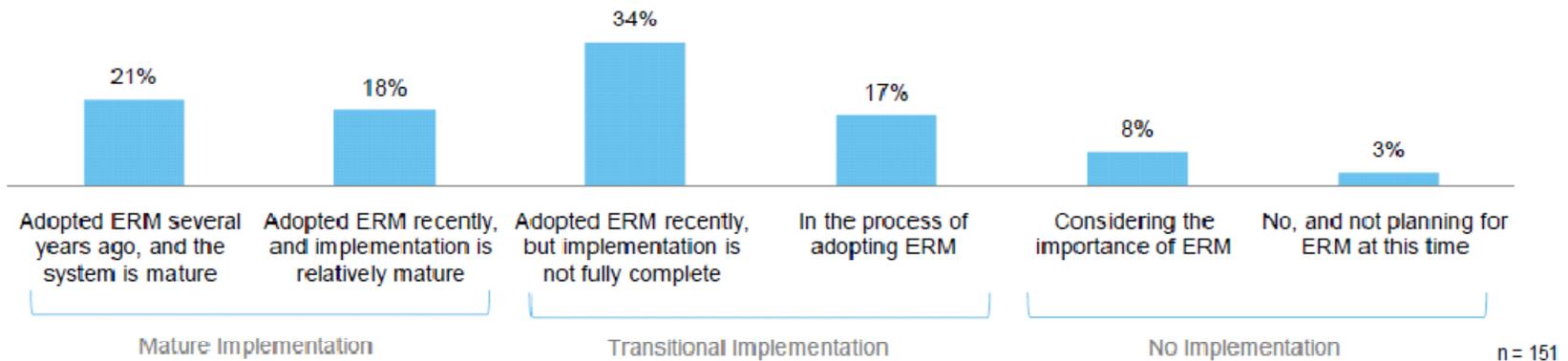
n = 141
Multiple Responses Allowed

Visión global

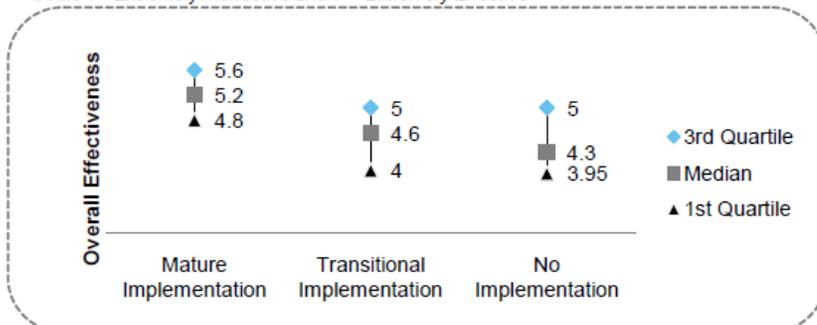
Resultados estudio de ERM por el ADR

- Cual es el nivel de implementación de ERM

What is the level of ERM implementation in your organization?



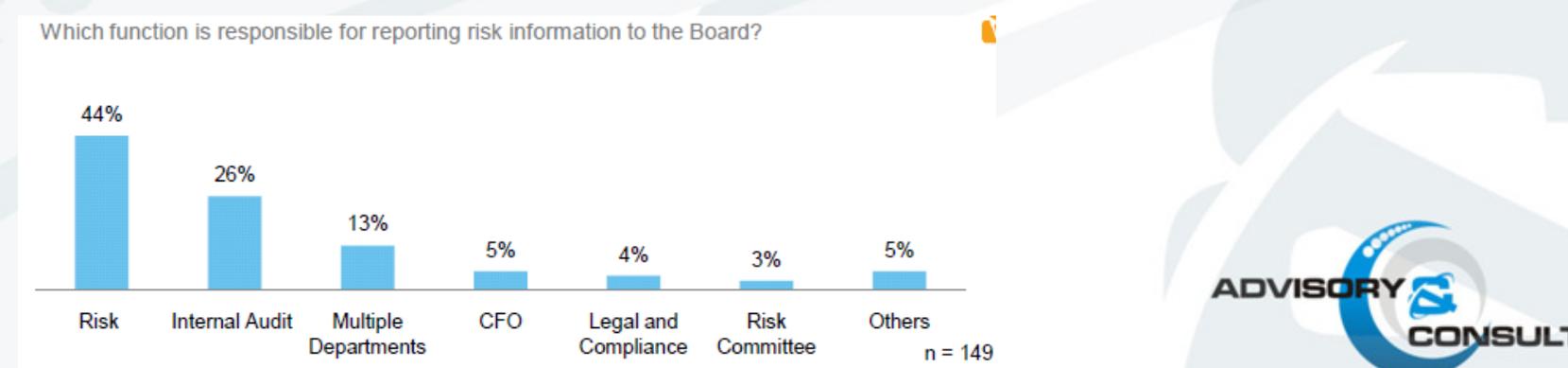
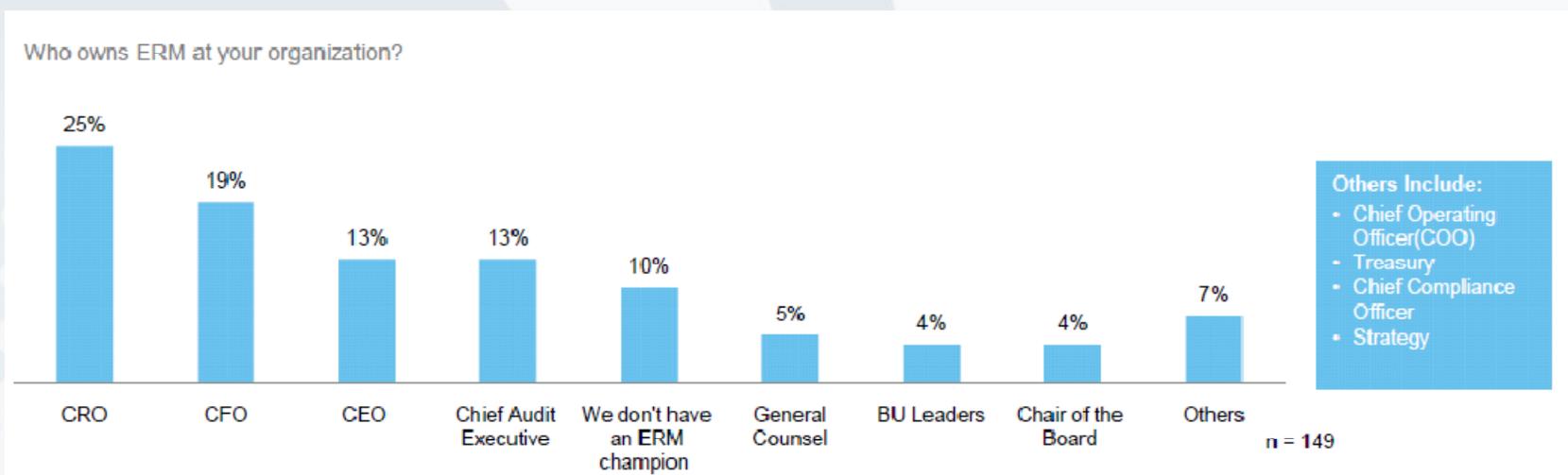
Comparison of ERM Adoption and Overall Effectiveness, Scale 1 = Extremely Ineffective and 7 = Extremely Effective



Visión global

Resultados estudio de ERM por el ADR

- Quien es el responsable de ERM y quien de reportar los riesgos



Visión global Resultados estudio de ERM por el ADR

- ERM reporta a que figura del modelo de gobierno

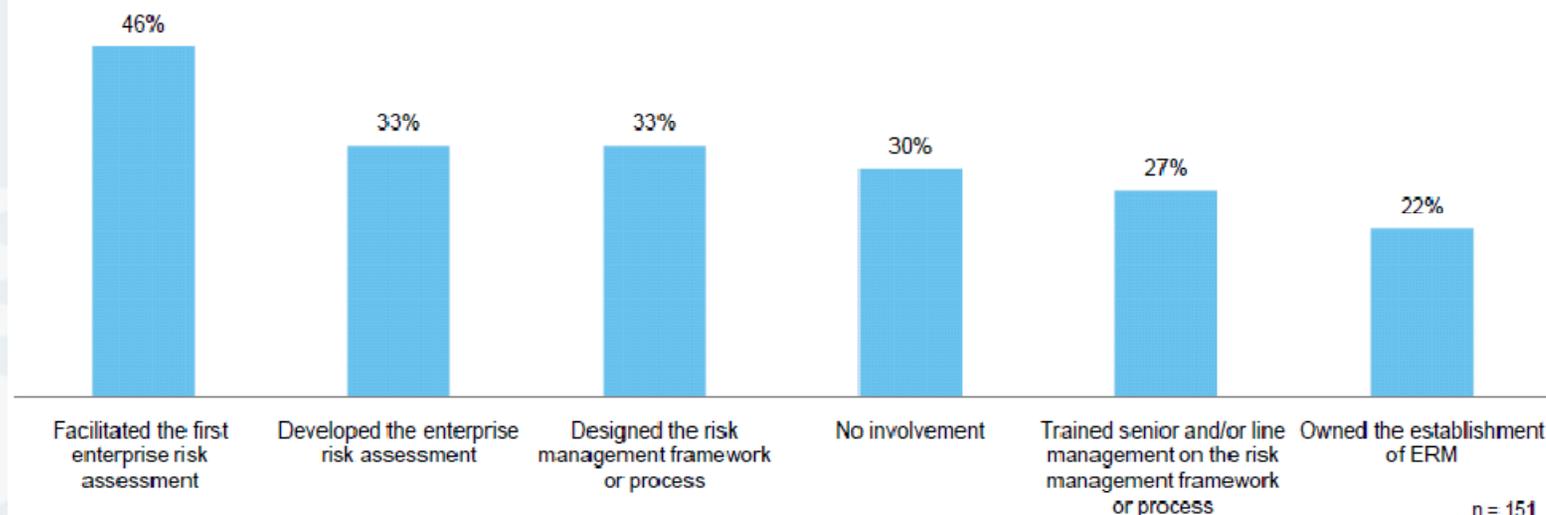


Visión global

Resultados estudio de ERM por el ADR

- Rol de las áreas de control interno en ERM

What role did Internal Audit play in implementing ERM at your organization?

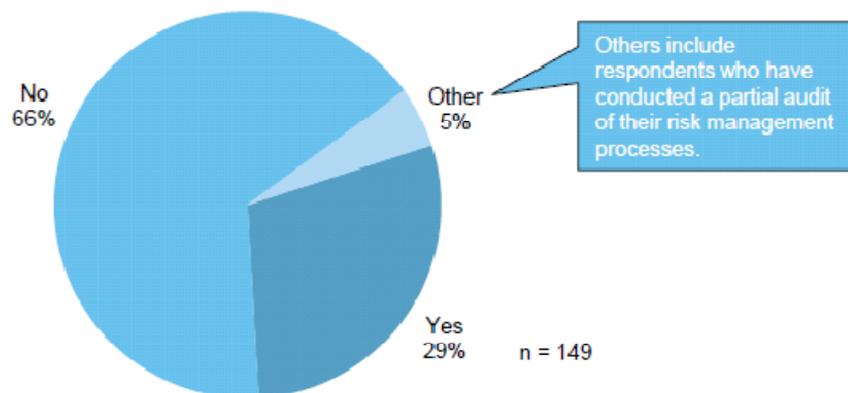


n = 151
Multiple Responses Allowed

Visión global Resultados estudio de ERM por el ADR

- Rol de las áreas de control interno en ERM

Have you conducted an audit of your organization's risk management processes?



**IIA POSITION PAPER:
THE ROLE OF INTERNAL AUDITING IN ENTERPRISE-WIDE
RISK MANAGEMENT¹**

Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity. Its core role with regard to ERM is to provide objective assurance to the board on the effectiveness of risk management. Indeed, research has shown that board directors and internal auditors agree that the two most important ways that internal auditing provides value to the organization are in providing objective assurance that the major business risks are being managed appropriately and providing assurance that the risk management and internal control framework is operating effectively.



Comité Interinstitucional de Control Interno

**1^{er} Encuentro
Internacional de
Control Interno**
"Hacia una Cultura del Control"

Preguntas?

Gracias!

Olegario Prieto Pardo

Olegario.prieto@la.sabmiller.com

Luis Hernando Usuga:

lusuga@advisory-consulting.com

