

# **LA ADMINISTRACION DEL RIESGO EMPRESARIAL: UNA RESPONSABILIDAD DE TODOS - EL ENFOQUE COSO**



**Mario Ambrosone**

**PricewaterhouseCoopers**

**Contador Público y Lic. en Administración**

**Mayo 2007**

## **INDICE**

I - INTRODUCCION.....	3
II - EL FRAMEWORK DE CONTROL INTERNO .....	4
Riesgos y oportunidades .....	4
Beneficios de la gestión de riesgos .....	5
Una definición de gestión de riesgos corporativos .....	6
Objetivos de las entidades.....	6
Componentes de la gestión de riesgos corporativos .....	7
Relación entre objetivos y componentes.....	9
La eficacia de la gestión de riesgos corporativos.....	10
III - EL AMBIENTE INTERNO .....	11
La filosofía de gestión de riesgos .....	13
El apetito al riesgo .....	13
El Consejo de Dirección.....	13
La integridad y los valores éticos.....	14
El compromiso con la capacidad.....	15
La estructura organizacional.....	16
La asignación de autoridad y responsabilidad.....	16
Los estándares de recursos humanos.....	16
Relación con los restantes componentes .....	17
IV - ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	18
Consejo de Dirección .....	18
Alta gerencia .....	18
Oficial de riesgos .....	19
Gerente de Finanzas .....	19
Auditores internos .....	19
Otro personal de la entidad.....	20
Auditores externos .....	20
Entes reguladores .....	20
Otros terceros.....	20
V - CONCLUSIONES.....	22
ANEXO I - Terminología utilizada .....	23
ANEXO II - Bibliografía.....	24

## **I - INTRODUCCION**

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).

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.

Tiempo después, el Comité emitió otro documento, denominado "Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework"<sup>1</sup>, y que en la actualidad se conoce como COSO II o COSO ERM. Si bien hasta ese momento muchas organizaciones y entidades habían desarrollado enfoques para encarar la gestión de riesgos, y existía una gran cantidad de literatura al respecto, no había una terminología común para el tema ni se habían elaborado principios ampliamente aceptados que pudieran ser utilizados por las empresas como una guía en el desarrollo de una estrategia efectiva para la administración de riesgos. El COSO II vino a llenar ese vacío: al reconocer la necesidad de una guía definitiva para la gestión de riesgos, el Comité inició un proyecto en el año 2001, el cual fue liderado por PricewaterhouseCoopers y contó con la asistencia de un consejo compuesto por miembros de las cinco entidades patrocinantes del Comité.

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, sugiere un lenguaje común y provee guías para eficientizar las tareas.

---

<sup>1</sup> En español, "Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado".

## **II - 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.

Las entidades operan en ambientes donde factores como la globalización, la tecnología, las regulaciones de los organismos de contralor, los mercados cambiantes y la competencia, crean incertidumbre. La mencionada incertidumbre está representada por eventos, que a su vez implican riesgos<sup>2</sup> pero que también generan oportunidades<sup>3</sup> para la entidad. Un evento con impacto negativo será un riesgo que la dirección deberá acotar para permitir la generación de valor. Por el contrario, un evento con impacto positivo, puede compensar los impactos negativos y/o generar oportunidades que ayuden a la creación o maximización de valor.

En este sentido, la gestión de riesgos corporativos le permitirá a la dirección tratar a la incertidumbre de una manera eficaz, y administrar los riesgos y oportunidades asociados, con la finalidad de generar más valor.

---

<sup>2</sup> *Riesgo* es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte en forma adversa el logro de los objetivos.

<sup>3</sup> *Oportunidad* es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte en forma positiva el cumplimiento de los objetivos.

## **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 sí permite es operar mucho más eficientemente en un ambiente colmado de riesgos.

La gestión de riesgos corporativos posee las siguientes capacidades inherentes:

- **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 las pérdidas operativas**  
Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y las pérdidas asociadas.
- **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**  
En línea con el punto anterior, 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 consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, 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 ó área similar – no es la mera conjunción de políticas, encuestas y formularios, sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización;
- está directamente relacionado con el establecimiento y el seguimiento de la **estrategia** corporativa;
- se aplica en **toda la entidad**, y de alguna manera e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad, dejando de lado estrategias parciales;
- está 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 consejo de administración y a la dirección de una entidad;
- está orientada al **logro de objetivos** de la organización dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

### **Objetivos de las entidades**

Todas las organizaciones poseen una misión y una visión. Ya sea que las mismas estén apropiadamente formalizadas o no, y que se hayan comunicado en forma adecuada o no, cada entidad tiene desde el momento de su creación una misión y una visión particulares.

A partir de las mismas, la dirección establece la estrategia y fija un árbol de objetivos a lograr durante el ciclo de vida de la entidad. Este árbol de objetivos comienza con objetivos a un nivel macro, que luego se van "bajando a tierra" hasta convertirse en objetivos más detallados y más fáciles de medir.

Como ya se mencionó, la idea subyacente de la gestión de riesgos corporativos, es proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos organizacionales. Los mismos suelen dividirse en cuatro categorías:

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

Estas categorías están directamente relacionadas con las diferentes necesidades de las entidades y si bien la mencionada clasificación es útil con fines teóricos, muchas veces estas categorías pueden solaparse, puesto que un mismo objetivo puede incluirse en más de una categoría.

En este punto es necesario realizar una aclaración: es con respecto a las dos últimas categorías de objetivos (información y cumplimiento), en donde la gestión de riesgos corporativos facilita directamente su consecución, puesto que son categorías "internas". En cambio, en relación a las dos categorías restantes (estrategia y operaciones), la gestión de riesgos sólo puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección está adecuadamente informada sobre el progreso de su consecución, pero la misma no puede asegurar su logro, puesto que existen factores externos que no se encuentran bajo el control de la entidad.

### **Componentes de la gestión de riesgos corporativos**

De acuerdo al marco definido en el informe COSO, la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se describen brevemente a continuación:

- ***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 se actúa.

- ***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 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.

- ***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.

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, tal como se muestra en la **figura 1**, 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.

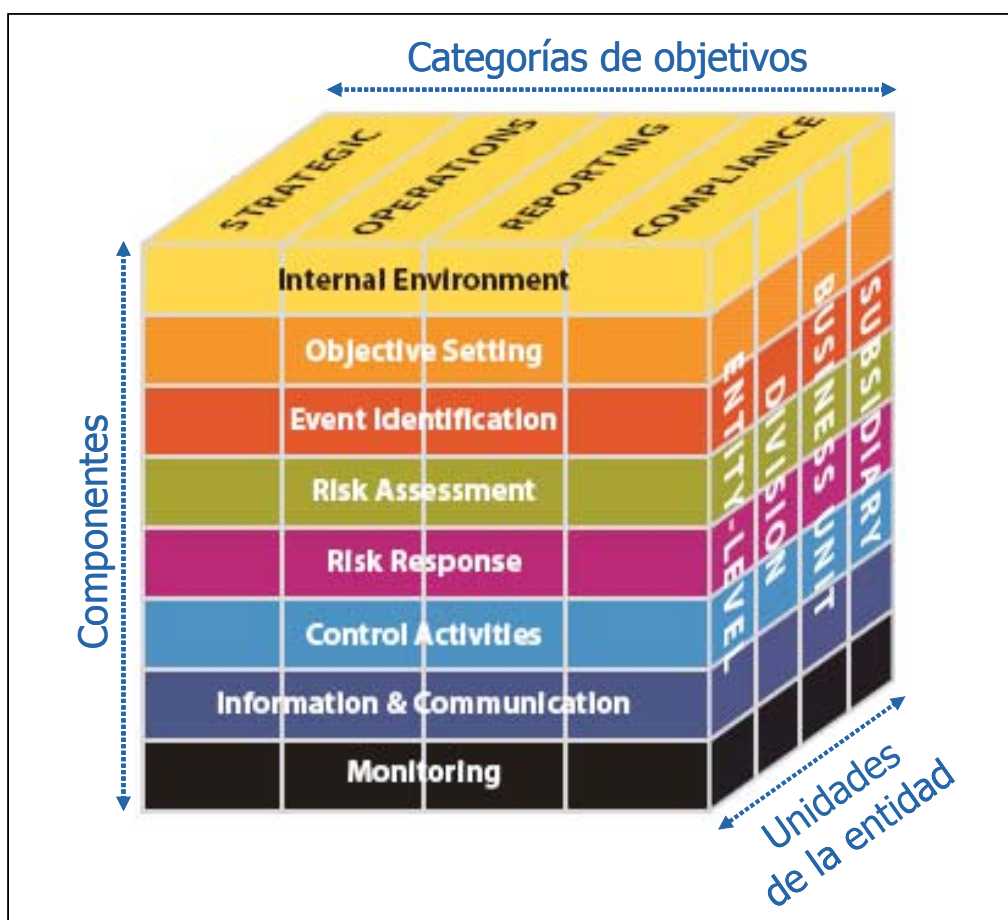


Figura 1 – Matriz tridimensional de gestión de riesgos

### **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 en otras palabras, cuando no existe ninguna debilidad significativa relacionada con los mismos y cuando los riesgos se encuentran dentro de los niveles aceptados por la organización.

Cuando se determine que la gestión de riesgos corporativos es eficaz para cada una de las cuatro categorías de objetivos, lo que se intenta decir es que:

- 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.

Es importante destacar que siempre hablamos de un grado de "seguridad razonable" debido a que la gestión de riesgos corporativos, si bien proporciona grandes ventajas, también posee algunas limitaciones, como el juicio humano, la connivencia, o la posibilidad de fallas por error humano. Estas limitaciones son las que impiden que la dirección tenga un grado de seguridad absoluta.

### **III - EL AMBIENTE INTERNO**

Cada uno de los componentes mencionados en la matriz tridimensional, posee a su vez una serie de elementos clave que lo conforman, los cuales pueden visualizarse en detalle en la **figura 2** de la página siguiente.

Nuestro foco en este documento, estará puesto en el primero de los componentes, el "Ambiente Interno", debido a que lo que nos interesa resaltar y transmitir es que cada uno de los miembros de cualquier organización es co-responsable por la efectiva administración de los riesgos que la misma enfrenta.

El ambiente interno es la base de los restantes componentes de la gestión de riesgos corporativos, puesto que provee disciplina y estructura. Pero como es sabido, este ambiente interno está sumamente influido por la historia de la entidad, así como por su propia cultura. Es por ello que involucra gran cantidad de elementos, desde los valores éticos de la organización hasta la filosofía dominante en la gerencia para administrar los riesgos, pasando por los mecanismos en que la entidad asigna autoridad y responsabilidad.

Es importante destacar que si bien todos y cada uno de los elementos son relevantes, la importancia que debe dársele a cada uno depende de la entidad que se esté analizando. Como ejemplo, podemos mencionar que en una empresa pequeña y con operaciones centralizadas puede no ser relevante el establecimiento de líneas de responsabilidad. No obstante ello, la organización igualmente debe poseer un ambiente interno que le provea una adecuada base para la gestión de riesgos.

A continuación, centraremos nuestro análisis en cada uno de los elementos que conforman el "Ambiente Interno".



Figura 2 – 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 filosofía se refleja en políticas, comunicaciones orales y escritas, y en el proceso de toma de decisiones.

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. Sin embargo, incluso cuando la filosofía se encuentra bien desarrollada, es posible que ciertas diferencias culturales provoquen que la forma de administrar los riesgos no sea congruente en toda la entidad. Algunos sectores o unidades de negocio pueden ser más conservadores que otros, y esto puede provocar un perjuicio a la organización. En estos casos, es sumamente importante trabajar en forma conjunta para que estas diferentes "subculturas" se conviertan en una sola.

### **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. De alguna manera, este apetito es el reflejo la filosofía de gestión de riesgos e influencia la forma en que la entidad opera.

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

Cabe destacar que las entidades comienzan considerando el apetito al riesgo de una forma "cualitativa", o sea utilizando categorías como "riesgo alto", "riesgo medio" y "riesgo bajo". Solamente cuando alcanzan un grado de madurez mayor, las organizaciones suelen cambiar este enfoque cualitativo por uno "cuantitativo".

### **El Consejo de Dirección**

El Consejo de Dirección de una entidad u 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. Otro

punto fundamental que debe destacarse es que el Comité debe tener un adecuado grado de interacción con las auditorías externa e interna.

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. Por el contrario, es positivo que tal situación ocurra, puesto que estos individuos son capaces de aportar su conocimiento acumulado y su experiencia en la organización. 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.

Un punto importante para destacar es que independientemente de la historia de la organización –es probable que muchas entidades nunca hayan sufrido pérdidas críticas ni se hayan visto enfrentadas a niveles de riesgo significativos-, el Comité no debe jamás sucumbir a la idea de “no puede pasar aquí”. Debe ser consciente de que aunque la organización tenga una estrategia bien definida, personal competente y procesos de negocio y tecnologías confiables, como cualquier otra entidad es vulnerable al riesgo, por lo que se necesita una función de gestión de riesgos efectiva.

### **La integridad y los valores éticos**

La estrategia y los objetivos de una entidad y el modo en que los mismos son implementados están basados en las preferencias, los juicios de valor y los estilos de gerenciamiento. La integridad de la gerencia y su compromiso con los valores éticos influyen en estas preferencias y juicios de valor, los cuales se traducen en estándares o comportamientos. Como la buena reputación de una entidad es un activo muy valioso, estos estándares deben ir mucho más allá que el mero cumplimiento de la ley. Cada vez más gerentes están de acuerdo con la idea que el comportamiento ético es sinónimo de buenos negocios.

La integridad de la gerencia es un prerequisite para el comportamiento ético. La efectividad de la gestión de riesgos no puede ir más allá del nivel de integridad y el compromiso con los valores éticos que posee la gente que crea, administra y supervisa las actividades de la entidad.

El establecimiento de valores éticos no es una tarea fácil, debido a que es necesario considerar a los diferentes actores -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 e incluso frustrante debido a la disparidad de intereses.

Algunas organizaciones favorecen la proliferación de comportamientos no éticos. Muchas veces las entidades ofrecen tentaciones para que los individuos incurran en actividades fraudulentas o ilegales; mientras que otras veces el indebido énfasis en resultados (generalmente a corto plazo) puede fomentar un inadecuado ambiente interno. Por consiguiente, es necesario desterrar las prácticas indebidas, lo que no significa eliminar los incentivos por desempeño, sino definir objetivos razonables y establecer adecuados controles para los procesos que los soportan.

En otras ocasiones, en la propia ignorancia la que genera comportamientos indebidos. Por este motivo, resulta cada vez más importante la forma en que se comunican los valores éticos, así como la existencia de un código de conducta formal que establezca qué está bien y qué está mal. En el mismo sentido, y para completar el círculo, también resulta indispensable establecer penalidades para aquellos individuos que violan el código y mecanismos para que se comuniquen las sospechas de conductas no éticas.

Por último, debe destacarse la importancia que reviste la figura del número uno de la entidad<sup>4</sup>, debido a que juega un papel relevante en la determinación de la cultura organizacional, puesto que sus mensajes pasan a formar parte de la misma casi en forma inmediata.

### **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. Para lograr esto, la gerencia debe especificar qué tipo de capacidades deben tener los individuos, es decir qué niveles de conocimientos y habilidades son requeridas para cada puesto en particular, los cuales están relacionados con el talento, el entrenamiento y la experiencia de cada uno de los individuos. También debe destacarse que los niveles de conocimiento y habilidades requeridos dependen en una relación directamente proporcional del grado de juicio requerido para desarrollar la tarea, y en una relación inversamente proporcional del nivel de supervisión que tendrá cada posición.

---

<sup>4</sup> CEO, presidente, o cargo similar, dependiendo de la organización de la que se trate.

### **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.

### **La asignación de autoridad y responsabilidad**

La asignación de autoridad y responsabilidad involucra el grado de iniciativa y criterio que se les permite aplicar a los individuos en una organización, así como los límites para sus decisiones. Incluye la definición de líneas de reporte y de mecanismos de autorización para cada una de las actividades que deben ser llevadas a cabo.

El mayor desafío en este punto, es delegar tareas sólo hasta el punto requerido para poder cumplir los objetivos organizacionales; es decir estar absolutamente seguros que cada decisión está soportada por adecuadas prácticas de evaluación de riesgos, con el objeto de no enfrentar a la entidad con riesgos innecesarios o directamente con pérdidas potenciales. Otro desafío es asegurarse que todo el personal comprende los objetivos organizacionales, y que toman todas sus decisiones pensando en ellos.

### **Los estándares de recursos humanos**

Las políticas de recursos humanos relacionadas con contratación, orientación, entrenamiento, *coaching*, promociones y compensaciones, envían mensajes a los empleados acerca de los niveles esperados de integridad, valores éticos y capacidades requeridas.

Es claro que las políticas de entrenamiento suelen fortalecer las percepciones de los niveles de conocimientos y habilidades que se requieren para un determinado puesto. Por otro lado, las medidas disciplinarias comunican a toda la organización que ciertos comportamientos ya no serán tolerados.



### **Relación con los restantes componentes**

Resulta prácticamente imposible exagerar la importancia que tiene el ambiente interno de una entidad y el impacto -positivo o negativo- que provoca sobre el resto de los componentes del *framework*.

Tal como se mencionó, el “Ambiente interno” constituye la base de la gestión de riesgos corporativos. Y justamente por eso, también afecta a los restantes siete componentes, tal como demuestran los ejemplos que se mencionan a continuación:

- La filosofía de gestión de riesgos afecta como cada uno de los restantes componentes son aplicados, incluyendo la forma en que se identifican los eventos, los tipos de riesgos aceptados y cómo son administrados.
- El apetito al riesgo es considerado a la hora de establecer los objetivos organizacionales y de definir la estrategia.
- El Consejo de Dirección es el responsable de supervisar a alto nivel la gestión de riesgos.
- La asignación de autoridad y responsabilidad tiene una relación directa con la forma en que se informa y comunica dentro de la organización.

La actitud y el interés de la alta gerencia por una gestión de riesgos corporativos eficiente deben mostrarse de forma clara y definitiva. En este sentido, no se deben permitir enfoques livianos o parciales, puesto que cualquier falla en este punto redundará en un ambiente no efectivo, y pondrá en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización, por más que los restantes componentes se encuentren adecuadamente diseñados.

## **IV - ROLES Y RESPONSABILIDADES**

A continuación se establecen las funciones que cada una de las partes debe llevar a cabo, en miras de lograr un marco de gestión de riesgos efectivo.

### **Consejo de Dirección**

- El Consejo de Dirección u organismo similar es el responsable de proveer una supervisión de alto nivel de la gestión de riesgos corporativos. Su función principal es revisar el riesgo asumido y compararlo con el apetito al riesgo definido oportunamente.
- Es el responsable de seleccionar la gerencia; o sea que por carácter transitivo, define qué se espera en términos de valores éticos e integridad.
- A su vez, se reserva la autoridad en ciertas decisiones clave, por lo que es el principal definidor de la estrategia de la organización.
- Sus miembros deben ser capaces, objetivos e inquisidores.
- Deben utilizar la totalidad de los recursos con el objeto de conducir investigaciones especiales y tener un canal de comunicación fluido con los auditores internos y externos.
- Pueden utilizar Comités para que se ocupen de temas específicos, siendo los más comunes los Comités de Auditoría.

### **Alta gerencia**

- La gerencia superior es directamente responsable por todas las actividades de la entidad, incluyendo la gestión de riesgos corporativos.
- El CEO es el máximo responsable y debe asumir la "propiedad" del tema. Además, puede influenciar al Consejo de Dirección.
- Sus responsabilidades incluyen verificar que todos los componentes de la gestión de riesgos corporativos funcionan adecuadamente, objetivo que cumple proporcionando liderazgo y dirección al resto de la alta gerencia, y reuniéndose periódicamente con ellos para revisar sus responsabilidades.
- Con toda esta información, el CEO está en condiciones de monitorear las actividades en relación al apetito al riesgo definido.
- El resto de la alta gerencia, generalmente a cargo de las unidades o áreas clave, tienen la responsabilidad de administrar los riesgos relacionados con sus propias áreas.
- Generalmente, hay gerentes con responsabilidades específicas de gestión de riesgos. Los mismos juegan un rol más activo en el tema, y son los

responsables de ejecutar ciertos procedimientos de evaluación de riesgos y de establecer respuestas.

- Otras funciones de staff, como Recursos Humanos, Compliance o Legales, tienen roles relevantes en la definición o el diseño de algunos de los componentes del *framework*.

### **Oficial de riesgos**

- Algunas compañías han establecido un coordinador centralizado para facilitar la gestión de riesgos: el oficial de riesgos<sup>5</sup>.
- Suele tener responsabilidad en el monitoreo de la gestión de riesgos y en asistir a otros gerentes en reportar la información relacionada con riesgos.
- Algunas compañías le han asignado este rol a un miembro de la alta gerencia con otras funciones como el CFO o el Gerente de Auditoría, mientras que otras entidades han considerado que la función es en sí tan relevante que requiere una persona con dedicación *full-time*.
- Para que su trabajo sea efectivo debe tener una dependencia directa del número uno de la compañía.
- Sus responsabilidades son establecer las políticas de riesgos; ser facilitadores en lo que a mecanismos de gestión de riesgos se refiere; establecer un lenguaje común que incluya medidas comunes para el impacto y la probabilidad de ocurrencia, así como categorías de riesgos estándares; y desarrollar herramientas de reporte y de cuantificación de riesgos.

### **Gerente de Finanzas**

- Las áreas de "Finanzas" y "Control" son de una particular importancia debido a que sus actividades tienen puntos de contacto con todas las unidades operativas y de negocio.
- Estos ejecutivos generalmente son responsables de establecer planes y presupuestos, y suelen ser claves en relación a la forma en que la organización ejerce la gestión de riesgos.
- El CFO juega un rol crítico en el establecimiento de los objetivos, durante la selección de la estrategia, y en el análisis de riesgos.

### **Audidores internos**

- Los auditores internos desempeñan un rol clave en evaluar la efectividad de la gestión de riesgos, así como en la recomendación de aspectos susceptibles de mejora.

---

<sup>5</sup> En algunas compañías se lo conoce como CRO (Chief Risk Officer) o Gerente de Riesgos.

- Dentro de sus responsabilidades, los auditores internos asisten al Comité de Dirección y a la alta gerencia, examinando, evaluando, reportando y recomendando mejoras en relación con la efectividad de la gestión de riesgos corporativos de la entidad.

### **Otro personal de la entidad**

- Virtualmente, cada persona juega algún rol en la gestión de riesgos: o bien pueden producir información utilizada durante el proceso, o pueden llevar a cabo acciones necesarias para la ejecución de algunas de sus tareas asociadas.
- Por otro lado, todo el personal es responsable de mantener los flujos de información y comunicación inherentes al proceso de gestión de riesgos.

### **Auditores externos**

- Los auditores externos proveen al Comité de Dirección y a la alta gerencia de una visión objetiva e independiente, que puede contribuir al logro de los objetivos de la entidad.
- Adicionalmente a los estados financieros, el auditor externo puede generar hallazgos de auditoría, información analítica y recomendaciones relacionadas con la consecución de objetivos.

### **Entes reguladores**

- Los entes reguladores afectan la administración de riesgos de diversas entidades, ya sea mediante requerimientos para establecer determinados mecanismos de gestión o a través de revisiones en organizaciones en particular.
- En el primero de los casos, una regulación puede proveer el impulso para que una organización comience a asegurarse que la gestión de riesgos cumple con los requisitos mínimos establecidos.
- Adicionalmente, la revisión en una entidad en particular por parte del regulador, puede proveer información útil acerca del nivel de eficiencia en la gestión de riesgos, e incluso a veces puede hasta generar recomendaciones para la solución de las deficiencias detectadas.

### **Otros terceros**

- Clientes, proveedores, socios de negocio y otros terceros que interactúan con la entidad suelen ser una importante fuente de información utilizada en la gestión de riesgos. Estos datos pueden ser sumamente relevantes para el

cumplimiento de objetivos, por lo que la entidad debe contar con mecanismos adecuados para recibir dicha información en forma íntegra y oportuna.

- Los bancos, por ejemplo, puede requerir informes relacionados con el cumplimiento de ciertas condiciones establecidas en un convenio crediticio.
- Del mismo modo, los analistas financieros y las agencias calificadoras solicitan y analizan información relacionada con el cumplimiento de objetivos.
- Una tarea similar a la del punto anterior también es llevada a cabo por la prensa escrita y otros medios de comunicación.
- Algunas organizaciones suelen tercerizar funciones de negocio, delegando las actividades del día a día y el control de las mismas. En estos casos, la entidad no puede ni debe renunciar a su responsabilidad de manejar los riesgos asociados con estas tareas, por lo que está obligada a implementar un programa para monitorear las mismas.

## **V - CONCLUSIONES**

Cada persona dentro de una organización tiene responsabilidades relacionadas con la gestión de riesgos corporativos. El número uno de la compañía es el responsable final y debe asumir la "propiedad" sobre el tema. Otros gerentes le dan apoyo a la filosofía de gestión de riesgos, promueven el cumplimiento del apetito al riesgo acordado, y/o administran los riesgos dentro de sus esferas de responsabilidad en forma consistente con la tolerancia al riesgo. Otros funcionarios son responsables por ejecutar la gestión de riesgos corporativos de acuerdo con las políticas y directivas establecidas. El Consejo de Dirección provee un importante visión de alto nivel sobre el proceso completo. Ciertos terceros generalmente proveen información útil para gestionar eficientemente los riesgos, pero no son responsables por la eficiencia del proceso en forma directa.

**ANEXO I - Terminología utilizada**

COSO	Committee of Sponsoring Organizations
ERM	Enterprise Risk Management ó gestión de riesgos corporativos
CEO	Chief Executive Officer
CRO	Chief Risk Officer (también conocido como Gerente de Riesgos)
CFO	Chief Financial Officer

**ANEXO II - Bibliografía**

- "Enterprise Risk Management Framework" Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – 2004
- "Internal Control Framework" Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – 1992