

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y**  
**AUDITORÍA**  
**UNIDAD DE POSTGRADO**



**TESIS DE MAESTRÍA**

**MAESTRÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL FINANCIERO**

**TEMA: EL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL LA INTEGRACIÓN  
CON LA ESTRATEGIA Y RENDIMIENTO (COSO ERM 2017)  
CASO: EMPRESA “EMPROTEL S.A.”**

**POSTULANTE: LIC. HÉCTOR GONZALO QUISPE LIMACHI**

**TUTOR: MG. SC. SANTOS ÁNGEL QUIROZ MAMANI**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2021**



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación esta dedicado:

A Dios, por ser mi guía en mi formación profesional y sus bendiciones.

A mi esposa e hijas por quienes me esfuerzo cada día y son la razón de superarme profesionalmente.

A mi papá, mamá y hermanos que me brindan su apoyo para el logro de mis objetivos.



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por no abandonarme, guiarme en mi camino y ayudarme a conseguir mis sueños anhelados.

A mi padre Eusebio, a mi madre Julia y a mi esposa Graciela que me dieron aliento y me aconsejaron a seguir perseverando hasta lograr mis objetivos propuestos.

Al Mg. Sc. Santos Ángel Quiroz Mamani, Tutor de mi tesis, por su asesoramiento en la realización de la misma.

A la MMA. Ruth Benítez Cuenca y al Mg. Sc. Gregorio Calle Tarqui, por los consejos que me dieron para la realización del presente Trabajo de Tesis.

Gracias a todas las personas que me brindaron su apoyo para la realización de este trabajo de investigación.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	7
DESARROLLO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	10
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.4.1. OBJETIVO GENERAL .....	10
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.5. DETERMINACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	11
1.5.1 VARIABLES .....	11
1.5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	12
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.6.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	14
1.6.2. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA .....	14
1.6.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	15
1.6.4. JUSTIFICACIÓN SOCIAL .....	15
1.7. DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL .....	15
CAPÍTULO II .....	16
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	16
2.1. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL.....	16
2.1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO .....	16
2.1.2. DEFINICIONES DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES .....	17
2.1.3. DEFINICIÓN DE RIESGO .....	20
2.1.4. LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS Y DEL NEGOCIO .....	21



---

<b>2.1.4.1. RIESGOS FINANCIEROS .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.5. LOS RIESGOS GENERALES O DE APOYO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.6 RIESGO DE AUDITORÍA .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.7 EL RIESGO EN EL SECTOR FINANCIERO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.8 COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL RIEGO EMPRESARIAL (SEGÚN COSO ERM 2017) .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.10 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.11 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.12 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.13 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 OTROS MODELOS DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.1 MODELO DE GESTIÓN GRC (GOBIERNO, RIESGO Y CUMPLIMIENTO) 31</b>	
<b>2.2.2 EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.2.1 COMUNICAR Y CONSULTAR .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.2.2 CONTEXTO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.2.4 ANÁLISIS DEL RIESGO .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.2.6 EVALUACIÓN DEL RIESGO .....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.2.7 TRATAMIENTO DEL RIESGO .....</b>	<b>44</b>
<b>2.2.3 LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DEL PARAGUAY .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.4 CONCEPTO DE GESTIÓN DE RIESGOS, SEGÚN LA ISO 31000 .....</b>	<b>51</b>
<b>2.3 OTROS INSTRUMENTOS QUE CONTRIBUYEN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS .....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.1 EL MÉTODO DE LOS WORKSHOPS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS .....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.2 LA UTILIZACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS .....</b>	<b>61</b>
<b>2.3.2.2 MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS .....</b>	<b>64</b>
<b>2.3.2.3 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGOS .....</b>	<b>65</b>



---

<b>2.3.2.4 MANEJO DE RIESGOS EN FUNCIÓN AL NIVEL DE RIESGO ESTABLECIDO .....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>70</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>70</b>
<b>3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>70</b>
<b>3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>70</b>
<b>3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>71</b>
<b>3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>72</b>
<b>3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>75</b>
<b>MARCO PRÁCTICO .....</b>	<b>75</b>
<b>4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE PROFESIONALES EN TELECOMUNICACIONES S.A. ....</b>	<b>75</b>
<b>4.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....</b>	<b>76</b>
<b>4.4 TIPO DE ACTIVIDAD .....</b>	<b>78</b>
<b>4.5 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS .....</b>	<b>78</b>
<b>4.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>86</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>86</b>
<b>5 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>86</b>
<b>5.1 PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>86</b>
<b>5.1.1 DIAGNÓSTICO DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL LA INTEGRACIÓN CON LA ESTRATEGIA Y RENDIMIENTO (COSO ERM 2017).....</b>	<b>86</b>
<b>5.2. SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>94</b>
<b>5.2.1 ESTUDIO COMPARATIVO DEL MARCO DE GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL LA INTEGRACION CON LA ESTRATEGIA Y RENDIMIENTO (COSO ERM 2017) EN RELACION AL COSO II (VERSION 2004) .....</b>	<b>94</b>
<b>5.2.2 ACTUALIZACIONES IMPORTANTES DEL MARCO .....</b>	<b>96</b>
<b>5.2.3. CUADRO COMPARATIVO DEL COSO ERM 2017 EN RELACIÓN COSO ERM 2004 .....</b>	<b>98</b>



---

<b>5.3</b>	<b>TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>101</b>
<b>5.3.1</b>	<b>DESARROLLO DE LOS COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL INTEGRACIÓN CON LA ESTRATEGIA Y EL RENDIMIENTO (COSO ERM 2017) .....</b>	<b>101</b>
<b>5.3.1.1.</b>	<b>GOBIERNO Y CULTURA .....</b>	<b>101</b>
<b>5.3.1.1.1</b>	<b>PRINCIPIO 1: EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EJERCE LA SUPERVISIÓN DE RIESGOS .....</b>	<b>102</b>
<b>5.3.1.1.2</b>	<b>PRINCIPIO 2: ESTABLECE ESTRUCTURAS DE FUNCIONAMIENTO..</b>	<b>104</b>
<b>5.3.1.1.3</b>	<b>PRINCIPIO 3: DEFINE LA CULTURA DESEADA .....</b>	<b>109</b>
<b>5.3.1.1.4</b>	<b>PRINCIPIO 4: DEMUESTRA COMPROMISO CON LOS VALORES BÁSICOS .....</b>	<b>113</b>
<b>5.3.1.1.5</b>	<b>PRINCIPIO 5: ATRAE, DESARROLLA Y RETIENE INDIVIDUOS CAPACES .....</b>	<b>119</b>
<b>5.3.2</b>	<b>ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .....</b>	<b>123</b>
<b>5.3.2.1.</b>	<b>PRINCIPIO 6: ANALIZA EL CONTEXTO EMPRESARIAL.....</b>	<b>123</b>
<b>5.3.2.2</b>	<b>PRINCIPIO 7: DEFINE EL APETITO AL RIESGO .....</b>	<b>126</b>
<b>5.3.2.3</b>	<b>PRINCIPIO 8: EVALÚA ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS .....</b>	<b>131</b>
<b>5.3.2.4</b>	<b>PRINCIPIO 9: FORMULA OBJETIVOS DE NEGOCIOS.....</b>	<b>134</b>
<b>5.3.3</b>	<b>DESEMPEÑO .....</b>	<b>140</b>
<b>5.3.3.1</b>	<b>PRINCIPIO 10: IDENTIFICA EL RIESGO .....</b>	<b>141</b>
<b>5.3.3.2</b>	<b>PRINCIPIO 11: EVALÚA LA GRAVEDAD DEL RIESGO .....</b>	<b>148</b>
<b>5.3.3.3</b>	<b>PRINCIPIO 12: PRIORIZA LOS RIESGOS .....</b>	<b>156</b>
<b>5.3.3.4</b>	<b>PRINCIPIO 13: IMPLEMENTA RESPUESTA A LOS RIESGOS .....</b>	<b>159</b>
<b>5.3.3.5</b>	<b>PRINCIPIO 14: DESARROLLA UNA VISIÓN A NIVEL DE CARTERA...</b>	<b>163</b>
<b>5.3.4</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN .....</b>	<b>168</b>
<b>5.3.4.1</b>	<b>PRINCIPIO 15: EVALÚA LOS CAMBIOS SIGNIFICATIVOS .....</b>	<b>168</b>
<b>5.3.4.2</b>	<b>PRINCIPIO 16: REvisa EL RIESGO Y EL DESEMPEÑO .....</b>	<b>171</b>
<b>5.3.4.3</b>	<b>PRINCIPIO 17: PERSIGUE LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL.....</b>	<b>175</b>
<b>5.3.5</b>	<b>INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE .....</b>	<b>177</b>



---

<b>5.3.5.1</b>	<b>PRINCIPIO 18: APROVECHA LA INFORMACIÓN Y LA TECNOLOGÍA..</b>	<b>177</b>
<b>5.3.5.2</b>	<b>PRINCIPIO 19: COMUNICA INFORMACIÓN SOBRE RIESGOS .....</b>	<b>183</b>
<b>5.3.5.3</b>	<b>PRINCIPIO 20: INFORMES DE RIESGO, CULTURA Y RENDIMIENTO...</b>	<b>188</b>
<b>5.4</b>	<b>CUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>193</b>
<b>5.4.1</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL LA INTEGRACIÓN CON LA ESTRATEGIA Y RENDIMIENTO EN UNA EMPRESA .....</b>	<b>193</b>
	<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>211</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>211</b>
<b>6.1.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>211</b>
<b>6.2</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>212</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>214</b>
	<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>217</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>222</b>





## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Riesgos .....	23
Figura 2. Gobierno Corporativo .....	32
Figura 3. Integración del Desempeño basado en Principios.....	34
Figura 4. Elementos del Modelo de Capacidad de GRC .....	35
Figura 5. Proceso de gestion de riesgos.....	37
Figura 6. La administración de riesgos en el proceso de gestion y control institucional .....	47
Figura 7. Proceso general para la administración de riesgos.....	50
Figura 8. Interpretación de Resultados .....	67
Figura 9. Organigrama de la Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A-.....	76
Figura 10. Pregunta 1?.....	82
Figura 11. Pregunta 2?.....	82
Figura 12. Pregunta 3?.....	83
Figura 13. Pregunta 4?.....	84
Figura 14. Pregunta 5?.....	84
Figura 15. Estrategia de negocios y gestión del riesgo.....	92
Figura 16. Importancia de la gestión del riesgo empresarial.....	93
Figura 17. COSO II (2004).....	95
Figura 18. 5 componentes y 20 principios fundamentales del COSO ERM 2017 .....	97
Figura 19. Mapa de Calor .....	155
Figura 20. Estructura Operativa.....	194
Figura 21. Matriz de Analisis de Riesgos y Nivel de Riesgos .....	201
Figura 22. Proceso General para la Administracion del Riesgos según COSO ERM 2017 .....	210



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Fraudes Ocupacionales .....	9
Tabla 2.	Medidas de probabilidad .....	42
Tabla 3.	Medidas de consecuencias .....	42
Tabla 4.	Score del Riesgo.....	43
Tabla 5.	Modelo de hoja de trabajo para una propuesta de mejora.....	45
Tabla 6.	Mapa de Riesgos .....	62
Tabla 7.	Importancia del Riesgo.....	64
Tabla 8.	Frecuencia de Ocurrencia (FO).....	65
Tabla 9.	Tabla de Resultados .....	66
Tabla 10.	Entrevistas sobre la administración de riesgo de empresas.....	81
Tabla 11.	Análisis comparativo COSO ERM 2017 y COSO ERM 2004 .....	98
Tabla 12.	Objetivos de negocios por nivel .....	138
Tabla 13.	Declaracion de tolerancia .....	139
Tabla 14.	Describiendo Riesgos con precisión.....	146
Tabla 15.	Alineacion de los objetivos de negocio, riesgos y medidas de gravedad.....	151
Tabla 16.	Ambiente Externo.....	196
Tabla 17.	Ambiente Interno.....	196
Tabla 18.	Inventario de Riesgos.....	198
Tabla 19.	Enfoques para la identificacion de riesgos .....	200
Tabla 20.	Respuesta a los Riesgos.....	202
Tabla 21.	Fuentes de datos interna .....	206



## RESUMEN

En ambientes globales cada vez más complejos y en constante cambio, las empresas de hoy tienen grandes desafíos, uno de ellos es mejorar la administración de riesgos en el desarrollo de sus actividades, aunque diversos factores puedan impedir el crecimiento de una empresa, un correcto análisis de riesgos puede ayudar a prevenir los riesgos internos y externos que de alguna manera afectan a una empresa.

La Gestión del Riesgo Empresarial, permite el conocimiento y la mejora de la empresa, contribuyendo a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, de esa manera asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales.

En septiembre de 2017, la organización COSO, ha emitido el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento (COSO ERM 2017), se considera que este Marco fomentara una cultura empresarial consciente del riesgo y ayudara a las organizaciones a mejorar la identificación, evaluación y generar respuesta a los riesgos en la planeación estratégica y en el desempeño de las actividades de una empresa.

En ese contexto, el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado en seis capítulos:

El capítulo I, describe la problemática de la investigación y las metas esperadas que se pretenden obtener.

El capítulo II, describe los conceptos más generales de la Gestión del Riesgo Empresarial, de los Tipos de Riesgos, de los componentes del COSO ERM 2017, Otros modelos de Gestión de Riesgos Empresariales, de los Instrumentos que contribuyen en la Gestión del Riesgo Empresarial, que permitirán comprender la Administración del Riesgo.

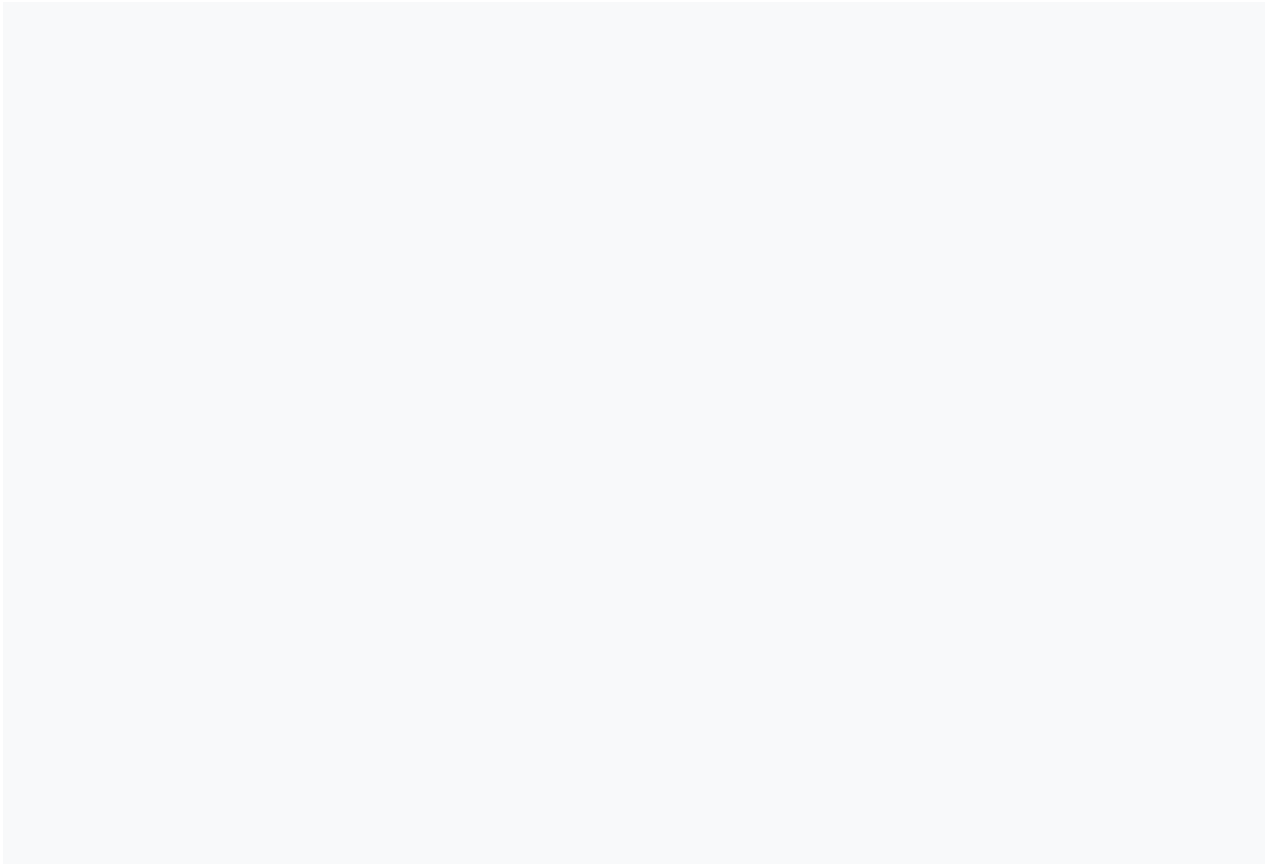


El capítulo III, describe la metodología y las técnicas e instrumentos utilizados para realizar la presente investigación.

El capítulo IV, muestra el análisis y los tipos de actividad que realiza la Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S. A.

El capítulo V, describe la propuesta con el desarrollo de los objetivos específicos, el diagnóstico del COSO ERM 2017 y los 20 principios del Marco de Gestión del riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento.

El capítulo VI, presenta las conclusiones y recomendaciones a los que se llegó en este trabajo de investigación.





## SUMMARY

In increasingly complex and constantly changing global environments, today's companies have great challenges, one of them is to improve risk management in the development of their activities, although various factors may impede the growth of a company, a correct analysis Risk management can help prevent internal and external risks that somehow affect a company.

Business Risk Management, allows the knowledge and improvement of the company, helping to increase productivity and guarantee efficiency and effectiveness in organizational processes, thus reasonably ensuring the achievement of institutional objectives.

In September 2017, the COSO organization, issued the Enterprise Risk Management Framework integrating with Strategy and Performance (COSO ERM 2017), it is considered that this Framework will promote a risk-aware business culture and help organizations improve identifying, evaluating and generating a response to risks in strategic planning and in the performance of a company's activities.

In this context, this research work has been developed in six chapters:

Chapter I, describes the research problem and the expected goals to be achieved.

Chapter II, describes the most general concepts of Business Risk Management, Types of Risks, the components of COSO ERM 2017, Other Business Risk Management models, Instruments that contribute to Business Risk Management, that will allow understanding Risk Management.

Chapter III, describes the methodology and the techniques and instruments used to carry out this research.



Chapter IV, shows the analysis and types of activity carried out by the Company of Professionals in Telecommunications S. A.

Chapter V, describes the proposal with the development of the specific objectives, the diagnosis of the COSO ERM 2017 and the 20 principles of the Enterprise Risk Management Framework, the integration with the Strategy and Performance.

Chapter VI, presents the conclusions and recommendations that were reached in this research.



## INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy deben implementar nuevos enfoques de gestión de riesgos, que les permita enfrentarse a los riesgos tecnológicos, de negocio, operativos, regulatorios, de operaciones ilícitas, de fraude ocupacional, de país, ambientales y otros que afectan a las organizaciones de diferentes formas y en distintos grados, es responsabilidad del Consejo de Administración y directivos desarrollar una adecuada “administración del riesgo” que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.

Por otra parte, los negocios ahora operan en un entorno totalmente distinto a lo que eran hace 20 años, la globalización de los mercados, la tecnología y las nuevas estrategias competitivas y de expansión, las reestructuraciones organizacionales, los outsourcing en los procesos, los nuevos productos, así como los grandes proyectos de inversión extranjera y nacional hacia nuevas tendencias de financiación, producción y consumo, ocasionando riesgos inherentes normales, extraordinarios y otros que en otra época nunca se pensó pudieran suceder a una organización empresarial a nivel privado o de entidades públicas.

La importancia creciente y el protagonismo que se está dando a la gestión de los riesgos vienen impulsados por dos procesos, en gran medida relacionados: por una parte, la evolución del contexto socioeconómico hace que la empresa se vea sometida a factores de riesgo cada vez más a su entorno próximo, con frecuencia atípicos o singulares, y cuyo tratamiento requiere decisiones rápidas, estratégicas y preventivas; por otra parte, la posibilidad de inferir catálogos de buenas prácticas a partir de la experiencia y del marco regulatorio propios de la gestión de riesgos de entidades financieras.

Asimismo, la diversidad de riesgos que aparecen todos los días han alertado a sus directivos que se requiere en sus empresas un seguimiento más estricto al manejo de los riesgos, no esperando que ellos sucedan, sino adelantándoseles al tomar más cuidado en su evaluación mediante una



administración de riesgos más comprensivos, rigurosos y sistemáticos. Los Gobiernos Corporativos de algunas empresas han entendido que la administración de riesgos no era solamente cumplimiento de los principios contables y legales, comprobándose que ellos han sido utilizados para la presentación adecuada de los estados financieros en beneficio de la Alta Gerencia con coparticipación decidida de los entes de control, para no perecer como los llamados “delitos de cuello blanco” que hemos venido conociendo, se tiene como ejemplo a Enron, World, Parmalat, Satyman Computer Services, Ltd. Piramides y otros.

En septiembre de 2004, el Committee of Sponsoring Organizations (COSO) conformado por representantes de la American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives Institute (FEI), Institute of Management Accountants (IMA) The Institute of Internal Auditors (IIA), con la colaboración para su desarrollo de Price WaterhouseCoopers, ha emitido el Marco Integrado sobre la Administración de Riesgos Corporativos (COSO II) para la práctica de la administración de riesgos empresariales, esta norma se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación o preservación del valor.

La Administración de Riesgos Corporativos (ERM) es un facilitador del proceso de la gestión de riesgos, este permite a los administradores de las empresas operar más eficazmente en un ámbito pleno de riesgos.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) emitido por la International Federación Of Accountants – IFAC, también evolucionaron a raíz del ERM, refiriéndose a los cambios en los procesos de auditoría, en especial lo referido al momento de su planeación y desempeño de sus profundizaciones y análisis llevado a lograr reducción del riesgo de auditoría a un nivel bajo aceptable, debiendo también incorporar en sus realizaciones un sistema de administración del riesgo, para ello se ha emitido la NIA 315 “Identificación y valoración de riesgos de error material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno” y la NIA “ 330 denominada “Respuesta del auditor a los riesgos valorados”.





De la misma forma, para las entidades financieras a nivel internacional el *Basel Committee on Banking Supervisión* (Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria) conocido como **Comité de Basilea** con sede en Suiza, presento en 1997 veinticinco principios para una supervisión bancaria efectiva **Basilea I**, en el 2004, especialmente para el enfoque de la administración de riesgos, actualizo sus principios e incorporó el principio 7 Proceso de Administración de Riesgos y otros pilares fundamentales **Basilea II**, como fueron los de requerimiento mínimo de capital y disciplina de mercado. Sin embargo, en el 2017 el mencionado Comité ha emitido **Basilea III** en respuesta a la crisis financiera de 2007 al 2009. El objetivo de dichas medidas es reforzar la regulación, la supervisión y la **gestión del riesgo** de los bancos.

Por otro lado, a partir de la emisión del Marco Integrado sobre la Administración de Riesgos Corporativos (COSO II), se han publicado varios modelos de gestión de riesgos, entre las cuales se menciona: El Modelo de Gestión GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento) que se emplea en Estados Unidos, es un modelo de gestión que integra las actividades y funciones del gobierno corporativo, la gestión del desempeño, la administración del riesgo y las responsabilidades de cumplimiento, mejorando con esto la capacidad de las organizaciones para lograr sus objetivos de negocio.

El Modelo de Gestión GRC es una filosofía de negocio, es transparencia, aprovechamiento de sinergias, sobre las áreas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento. Es una metodología por la cual las organizaciones adoptan un enfoque integrado respecto a estos aspectos que afectan al negocio, otro de los beneficios del Modelo de Gestión GRC es que impulsa una gestión de riesgos continua.

En Colombia, el Modelo MECI (Modelo Estándar de Control Interno) utilizado por el sector público, ha tomado como base el Marco Integrado de Control Interno (COSO I), y posteriormente a partir del 8 de diciembre de 2008, el Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia con base en el componente del MECI “**Valoración de Riesgos**” y complementados con los nuevos componentes del Marco Integrado sobre la Administración de



Riesgos Corporativos (COSO II), formalizo la “*Guía de Administración de Riesgos*” para el sector público bajo un marco estructural de:

- a) Sistema de control estratégico, y
- b) Componentes de administración del riesgo bajo los elementos de:
  - Contexto estratégico,
  - Identificación de riesgos
  - Análisis del riesgo
  - Valoración de riesgos y
  - Políticas de administración de riesgos

Dentro de las directrices generales para una adecuada Administración del Riesgo, se sugieren las siguientes etapas:

- Compromiso de la alta y media dirección
- Asignación de un directivo de primer nivel que asesore y apoye todo el proceso de diseño e implementación.
- Conformación de un equipo para el Modelo Estándar de Control Interno (conformado por personas que conozcan los diferentes procesos para que facilite la Administración del riesgo y la construcción de mapas de riesgos institucionales).
- Capacitación en la metodología a sus integrantes y su relación con los demás Subsistemas y Elementos del Modelo Estándar de Control Interno - MECI 1000-2005.

En Bolivia, la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), en diciembre de 2017, ha emitido la Recopilación de Normas para Servicios Financieros que incluye las ***Directrices Básicas para la Gestión Integral de Riesgos*** que debe ser aplicado por todo el sector de las Entidades de Intermediación Financiera, donde señala que los bancos deben implementar una ***Gestión Integral de Riesgos*** el cual es el proceso estructurado, consistente y continuo para identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos a los cuales la entidad supervisada se encuentra expuesta, en el marco del conjunto de estrategias, objetivos, políticas, procedimientos y acciones, establecidas por la entidad para este propósito.



Asimismo, en la gestión 2008, la Contraloría General del Estado<sup>1</sup> órgano rector del Control Gubernamental ha emitido la **“Guía para la implementación del Control Interno”**, aprobado con Resolución N° CGE/245/2008 de 23 de fecha 23 de octubre de 2008 que es de aplicación obligatoria por toda las entidades del sector público de Bolivia, para tener un buen sistema de control interno. En esta norma en el componente Evaluación de Riesgos hace referencia a: Identificación de eventos, Evaluación de Riesgos y Respuesta a los riesgos que son parte de los componentes del COSO II (Gestión de Riesgos Corporativos).

Por otra parte, en septiembre de 2017, la organización COSO, ha actualizado el Marco Integrado sobre Administración de Riesgos Corporativos (COSO II) al **“Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento” (COSO ERM 2017)**, se considera que este Marco fomentara una cultura empresarial consciente del riesgo y ayudar a las organizaciones mejorar la manera en que identifican, evalúan y administran el riesgo y las oportunidades para lograr su estrategia.

El Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y el Rendimiento<sup>2</sup> (COSO ERM 2017) considera algunos cambios como ser:

- Consideración de la cultura dentro de la gestión de riesgos.
- Contempla la misión, visión y los valores de las organizaciones
- Considera a la planeación estratégica y la exposición al riesgo desde la planeación, procesos de implementación y ejecución.
- Alineación de la estrategia y los objetivos del negocio con la gestión de riesgos.
- Se evalúa el perfil de riesgo según el apetito por el riesgo y capacidad del riesgo.

El análisis de los componentes (Gobernabilidad y Cultura, Estrategia y Objetivo, Desempeño, Evaluación y Revisión e Información, Comunicación e Informes) y los 20 principios del Marco

---

<sup>1</sup> Con la promulgación de la nueva Constitución Política del Estado, se determina el cambio de nombre de Contraloría General de la Republica a Contraloría General del Estado, desde el año 2009.

<sup>2</sup> Rendimiento o Desempeño son términos sinónimos que utiliza el Marco de Gestion del Riesgo Empresarial la Integración con la Estrategia y Rendimiento (COSO ERM 2017).



de Gestión de Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y el Rendimiento, permitirán obtener técnicas y procedimientos que coadyuven a encontrar alternativas de solución para mitigar los riesgos a los que está expuesta una empresa; asimismo se observaran mecanismos de ajuste practico y viables, para implantar en forma creativa un sistema de gestión de riesgos adecuado a la realidad particular de cada empresa.

Finalmente al implantar y generalizar el concepto de Administración de Riesgos Empresariales y sus componentes del Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, referidos en esta investigación dará un aporte importante para gestionar los riesgos en las empresas.



## CAPÍTULO I

### DESARROLLO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Marco de Gestión del Riesgo Empresarial permite a los administradores de una empresa tratar de manera más efectiva los riesgos y oportunidades, enriqueciendo la capacidad de construir valor para los dueños o accionistas, hacia la permanencia de la organización y de su imagen en el largo plazo, es decir para que la empresa sea sólida y merezca la inversión del público e inversores, sirviendo para manejar la competencia, asignar capital necesario, prevenir fraudes y para mantener la reputación corporativa.

Sin embargo, en la actualidad, la administración de riesgos corporativos implantada en las empresas o en algunas empresas no implantada, presenta limitaciones ante problemas potenciales, por la diversidad de riesgos que se presentan en una empresa.

El origen de los riesgos pueden ser derivados por las amenazas externas y debilidades internas, algunos cuantificables y otros no, originados específicamente por inadecuada estructura organizacional, la competencia, por la mala calidad de los productos, por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios de los proveedores, por inadecuada auditoria externa e interna o autocontroles no aplicados y no reportar la venta de servicios al contado. Cualquiera de estos factores, originan para la empresa pérdidas económicas. Pérdidas que en muchos casos pueden poner en riesgo la continuidad de la empresa y cierre de los mismos.



## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para una empresa tiene bastante importancia las pérdidas que por defectos en los procesos productivos afectan a la calidad de los productos y servicios, y con ello los costos (reprocesamiento, garantías, desperdicios) como así también la imagen de la empresa. Muy pocas empresas tienen políticas, planes y metodologías sistemáticamente conformadas para evitar los riesgos antes mencionados. Generalmente accionan por experiencia, intuición o planifican de manera parcializada.

Por otra parte, la quiebra de empresas se produce por no prevenir los riesgos del avance de la tecnología y la competencia, que afectan a las empresas de diferentes formas y principalmente en el cierre de las mismas, entre las grandes empresas que han quebrado a nivel internacional tenemos los siguientes: **Atari** por 1993, de producir clásicos juegos como “Space Invaders”, “DonKey Kong” y “Pac Man”, Atari quedó relegada con la aparición de Nintendo y Sega, que lanzaron Super Mario Bross y The Legend of Zelda; **Kodak** en el 2012 se declaró en bancarrota, LG, Sony, Samsung y Panasonic acabaron en menos de dos años con el monopolio de Kodak. **Nokia** de ser la marca líder en telefonía móvil en el mundo, en el 2007 Steve Jobs presentó el iPhone, y, en 2008, se lanzó el sistema operativo Android, los smartphones y celulares para interactuar en redes sociales, los cuales produjeron la quiebra de la empresa. **Olivetti** la marca de máquinas de escribir lanzó la primera netbook de la historia, para conservar el monopolio de sus productos, desarrollo software cerrados que eran incompatibles con otras computadoras, generando enormes costos para sus clientes, por ello salió del negocio de las computadoras. **Blockbuster**, su negocio era alquilar videos originales físicamente, fue desplazado por Netflix que demostró que no era tener tiendas físicas para alquilar películas por crecer en el formato streaming, Blockbuster cerró sus últimas tiendas en el 2013.

Asimismo, por no prevenir el riesgo de fraude ocupacional, algunas empresas a nivel mundial han sufrido pérdidas económicas considerables, los cuales son reportados según el “Informe a las



Naciones sobre Fraude y Abuso Ocupacional (Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse)” publicado por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados<sup>3</sup> (Association of Certified Fraud Examiners). En la gestión 2020, el reporte contiene un análisis de 2.504 casos de fraude ocupacional, investigados entre enero de 2018 y septiembre de 2019, que ocurrieron en 125 países en todo el mundo, la tabla 1 muestra un resumen de los lugares y porcentajes de casos de ocho regiones geográficas principales donde ocurrieron los fraudes ocupacionales, así como las pérdidas relativas:

**Tabla 1. Fraudes Ocupacionales**

<b>Región</b>	<b>No. de casos</b>	<b>Porcentaje de casos</b>	<b>Pérdida promedio en US\$</b>
Estados Unidos y Canadá	895	46%	120.000,00
África Sub - Sahariana	301	15%	100.000,00
Asia - Pacífico	198	10%	195.000,00
Europa Occidental	128	7%	139.000,00
Medio Oriente y Norte de África	127	7%	100.000,00
Sur de Asia	103	5%	117.000,00
América Latina y el Caribe	101	5%	200.000,00
Europa Oriental y Occidental/Asia Central	95	5%	133.000,00

Fuente: ACFE – Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse; 2020 Global Fraud Study

El Informe a las Naciones sobre Fraude y Abuso Ocupacional muestra claramente la pérdida que ocasiona el riesgo de fraude ocupacional, y es más probable que se presente esta situación si una empresa no cuenta con un enfoque de gestión de riesgos que le permita de alguna manera mitigar estos riesgos.

Por lo mencionado anteriormente, se ve la necesidad de contar con una herramienta que permita a una organización cual fuere su tamaño, implementar una adecuada gestión de riesgos que será objeto del presente trabajo de investigación.

<sup>3</sup> ACFE. 2020 Global Fraud Study. Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse. Recuperado de <http://www.acfe.com/rtn-download-2020.aspx>



### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿El Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento permitirá la identificación, evaluación y generar respuesta a los riesgos en la planeación estratégica y en el desempeño de las actividades de una empresa, caso “Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A.”?

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Propuesta para aplicar el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, para la identificación, evaluación y generar respuesta a los riesgos en la planeación estratégica y en el desempeño de las actividades de una empresa, caso “Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A.”

#### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnóstico del Marco de Gestión del Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Rendimiento (COSO ERM 2017) del Committee of Sponsoring Organizations, para establecer la comprensión y aplicación común de la Gestión de Riesgos Empresariales para todo el ámbito empresarial de Bolivia.
- Análisis comparativo del Marco de Gestión del Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Rendimiento (COSO ERM 2017) en relación al COSO ERM 2004.
- Desarrollar los Componentes y Principios del Marco del Gestión del Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Rendimiento (COSO ERM 2017)





- Implementación del Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento (COSO ERM 2017) en una empresa.

## **1.5. DETERMINACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Una adecuada propuesta para aplicar el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, podría contribuir a la identificación, evaluación y generar respuestas a los riesgos en la planeación estratégica y en el desempeño de las actividades de una empresa y consecuentemente afianzar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **1.5.1 VARIABLES**

Se han construido tres tipos de variables, una que tiene que ver con la determinación del problema planteado de acuerdo al objetivo general de la investigación y la segunda relacionada con la solución acorde al objetivo general a la propuesta. Las variables analíticas utilizadas en la presente investigación son:

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:** El Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, para implementar en la Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A.
- **VARIABLE DEPENDIENTE:** La Administración de los riesgos para la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos en la planeación estratégica y en el desempeño de las actividades de una empresa.
- **VARIABLE MODERANTE:** Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A.

La variable independiente y dependiente se muestran en la operacionalización de las variables en los siguientes cuadros:



## 1.5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

### Variable de Diagnostico

<b>Variable Independiente</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Contenido</b>	<b>Probabilidad de Riesgo</b>	<b>Impacto del Riesgo</b>	<b>Acciones a seguir sobre el Riesgo</b>
El Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, para implementar en EMPROTEL S.A.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Seguimiento a datos</li><li>- Entrevistas</li><li>- Indicadores claves</li><li>- Talleres</li><li>- Análisis de procesos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Objetivo Critico de Control<ul style="list-style-type: none"><li>* Autorización</li><li>* Oportunidad</li><li>* Salvaguarda</li></ul></li><li>- Descripción del Riesgo</li><li>- Posibles Consecuencias</li><li>- Importancia del Riesgo</li><li>- Nivel del Riesgo</li><li>- Controles existentes</li><li>- Posibles Acciones</li><li>- Responsables</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Agresivo</li><li>- Mayor</li><li>- Moderado</li><li>- Insignificante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Leve</li><li>- Moderado</li><li>- Grave</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aceptar</li><li>- Evitar</li><li>- Perseguir</li><li>- Reducir</li><li>- Compartir</li></ul>

Fuente: Elaboración propia



### Variable dependiente

Variable Dependiente: La administración de riesgos para la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos en la planeación estratégica y en el desempeño de las actividades de una empresa.

Aspectos que generan una deficiente administración de riesgos

Variable Dependiente	Categorías	Aéreas con problemas	Instrumentos
La administración de riesgos para la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos en la planeación estratégica y en el desempeño de las actividades de una empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>- La competencia en el mercado</li><li>- Inadecuada planificación en el proceso de la venta de servicios</li><li>- La ampliación de nuevas líneas de servicio.</li><li>- Llevarse a cabo venta de servicios sin conocimiento de la Dirección de la empresa</li><li>- No reportar venta de servicios al contado y otros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Departamento Administrativo Técnico</li><li>- Departamento Sistema VSAT</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrevistas</li><li>- Recolección de datos</li><li>- Talleres</li></ul>

Fuente: Elaboración propia



## **1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

El presente trabajo de investigación se fundamenta en los mecanismos e instrumentos que permitan garantizar el logro de los objetivos planteados por medio de herramientas metodológicas que permitan la recolección y ordenamiento de datos e información relevante, donde la propuesta será una alternativa de solución al problema planteado.

La investigación se realizara en base a la aplicación de los métodos descriptivo y analítico y técnicas de recolección de datos como ser entrevistas, encuestas y revisión documental, cuyo posterior análisis, permite llegar a conclusiones de relevancia.

### **1.6.2. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

El aporte de la investigación sobre el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y Rendimiento, está dirigida al Directorio y a los ejecutivos de las empresas para que puedan administrar los riesgos de negocios de la mejor manera posible.

Por otra parte, el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento (COSO ERM 2017), puede ser considerada como una solución práctica para mitigar los riesgos de negocios a los cuales está expuesto las empresas y de esa manera las empresas puedan cumplir con sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.



### **1.6.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El estudio e investigación del Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, responde a la evidente necesidad de las empresas, en implantar en su entorno organizacional, mejores enfoques de gestión de riesgos, los cuales permita identificar, evaluar y responder adecuadamente a los riesgos presentados, de modo que se estuviese preparado para enfrentar situaciones que limiten el logro de los objetivos del negocio, para la presente investigación se toma el caso de la Empresa EMPROTEL S.A.

### **1.6.4. JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

El presente trabajo tiene el propósito de dar a conocer el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, como una herramienta para gestionar los riesgos en una empresa y en el entorno social, para idénticar, controlar y minimizar los riesgos a los cuales está expuesto una organización y consecuentemente cumplir con los objetivos de gestión.

### **1.7. DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL**

Con los antecedentes de que la implementación de la administración de riesgos debe ser una tarea continua del ámbito empresarial privado y público para lograr sus objetivos, el estudio, investigación del Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, se basara en la observación de la realidad actual de este problema, en la Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

A fin de dar a este estudio un suficiente y necesario soporte teórico, se hará una descripción de las definiciones y conceptos de la gestión de riesgos empresariales, con base al estudio bibliográfico documental.

La evolución de riesgos constituye una parte integral del control interno, por ello haremos una breve conceptualización de lo que es control interno, para posteriormente abarcar los conceptos de gestión de riesgos empresariales.

##### 2.1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de la Entidad, Diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera y el Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.<sup>4</sup>

El control interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas

---

<sup>4</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Marco Integrado de Control Interno, COSO I, 1992.



a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevado a cabo por estos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionado un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas.<sup>5</sup>

## **2.1.2. DEFINICIONES DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES**

### **2.1.2.1. COSO II<sup>6</sup>**

La Gestión de Riesgo Empresarial es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicando en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad

### **2.1.2.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL, SEGÚN COSO ERM 2017<sup>7</sup>**

Gestión del Riesgo Empresarial se define de la siguiente manera:

*“La cultura, capacidades y prácticas, integrados con la estrategia de establecimiento y funcionamiento, que las organizaciones dependen de gestionar el riesgo de crear, preservar y realizar el valor”.*

---

<sup>5</sup> Contraloría General de la República de Bolivia, 2008, Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Bolivia, pág. 81.

<sup>6</sup> Enterprise Risk Management – ERM (Marco Integrado sobre la Gestión de Riesgos Corporativos), Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO II), 2004.

<sup>7</sup> Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, (COSO ERM 2017), Septiembre 2017.



Esta definición de la gestión de riesgo empresarial comprende conceptos para la administración, como ser:

- **Reconociendo la cultura:** la cultura se ha desarrollado y conformado por las personas en todos los niveles de una entidad por lo que dicen y hacen. Es gente que establecen objetivos de la misión, la estrategia y negocios de la entidad y ponen en prácticas de gestión de riesgos de la empresa en su lugar.
- **El desarrollo de las capacidades:** las organizaciones persiguen diversas ventajas competitivas para crear valor para la entidad. Gestión de Riesgo Empresarial se suma a las habilidades necesarias para llevar a cabo la misión y la visión de la entidad y para anticipar los desafíos que pueden impedir el éxito de la organización. Una organización que tiene la capacidad de adaptarse al cambio es más resistente y más capaz de evolucionar en la cara al mercado y de recursos y oportunidades.
- **La aplicación de prácticas:** gestión de riesgo empresarial no es estática, ni tampoco es un complemento de un negocio. Por el contrario, se aplica continuamente a todo el alcance de las actividades, así como proyectos especiales y nuevas iniciativas. Es parte de las decisiones de gestión en todos los niveles de la entidad. Las practicas utilizadas en la gestión del riesgo empresarial se aplican desde los más altos niveles de una entidad y fluyen hacia abajo a través de las divisiones, unidades de negocios y funciones. Las prácticas están destinadas a ayudar a las personas dentro de la entidad entender mejor su estrategia.
- **Integración con la estrategia y el rendimiento:** una organización establece la estrategia que se alinea y apoya su misión y visión, también establece los objetivos de negocio que se derivan de la estrategia, en cascada a las unidades de negocio, divisiones y funciones de la entidad. Al más alto nivel, la gestión de riesgos de la empresa está integrada con la estrategia de establecimiento, la gestión de la comprensión del perfil del riesgo para la entidad y las implicaciones de las estrategias alternativas a ese perfil de riesgo. La





administración considera específicamente a todas las nuevas oportunidades que surgen a través de la innovación y actividades emergentes.

- **La gestión del riesgo a los objetivos estratégicos y de negocios:** gestión de riesgo empresarial es esencial para el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios, prácticas de gestión de riesgos empresariales bien diseñados proporcionan la dirección y el consejo de administración con una expectativa razonable de que pueden lograr los objetivos de la estrategia y de negocios globales de la entidad. Teniendo una expectativa razonable significa que la cantidad de riesgos de la consecución de objetivos de la estrategia de negocio y es apropiada para esa entidad, al reconocer que nadie puede predecir el riesgo con una precisión absoluta.
- **La vinculación con el valor:** Una organización debe gestionar el riesgo de la estrategia y los objetivos de negocio en relación con el valor, es decir, los tipos y la cantidad de riesgos, en un nivel más amplio, que está dispuesto a aceptar en su búsqueda de valor. La primera expresión de la propensión al riesgo es la misión y la visión de una entidad. Diferentes estrategias expondrán a una entidad a riesgos diferentes o cantidades diferentes de riesgos similares. El apetito de riesgo no es estática; puede cambiar entre los productos o unidades de negocio y con el tiempo acorde con el cambio de capacidades para la gestión de riesgos. Los tipos y la cantidad de riesgo que una organización podría considerar aceptable pueden modificar.

Esta definición abarca conceptos amplios, que son de mucha importancia para las organizaciones para implementar la gestión de riesgos, de esa manera identificar y generar respuesta a los riesgos, asimismo, para que las empresas cumplan con sus objetivos de gestión.



### 2.1.3. DEFINICIÓN DE RIESGO<sup>8</sup>

Riesgo se define de la siguiente forma:

*“La posibilidad de que se produzca eventos y afectan el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios”.*

La definición contiene términos que amplían y apoyan la definición del riesgo, como ser:

- **Evento:** Una ocurrencia o conjunto de sucesos.
- **Incertidumbre:** El estado de no saber cómo o si los eventos potenciales pueden manifestarse.
- **Gravedad:** Una medida de consideraciones tales como la probabilidad y el impacto de los eventos o el tiempo que tardan en recuperarse de eventos.

#### 2.1.3.1 VELA QUIROGA, Gabriel<sup>9</sup>

Riesgo es la probabilidad o incertidumbre que existe de la ocurrencia de un evento y, que en caso de ocurrir, afecta el desarrollo de las operaciones, perjudique el logro de los objetivos de la entidad y determina la posibilidad de una pérdida económica.

#### 2.1.3.1 CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO<sup>10</sup>

Se debe entender por riesgo a la posibilidad de ocurrencia de cualquier situación que afecte el desarrollo de las operaciones y pueda perjudicar el logro de los objetivos de la entidad. En general, el riesgo implica la posibilidad de una pérdida económica. Dicha pérdida puede estar

---

<sup>8</sup> Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, (COSO ERM 2017), Septiembre 2017.

<sup>9</sup> Vela Quiroga, Gabriel. La Auditoria Operativa y la Administración o Gestión de Riegos E.R.M., 2008, pág. 43

<sup>10</sup> Contraloría General de la República de Bolivia, 2008, Guía para la Implantación del Control Interno, Bolivia, pág. 81.



representada por mayores costos operativos, menor calidad de los productos o servicios, o retrasos en la ejecución de los procesos. El éxito de una entidad depende del cumplimiento de los objetivos y está condicionado por una efectiva gestión o administración de riesgos que pueda limitar la posibilidad de ocurrencia de pérdidas de cualquier naturaleza

### **2.1.3.2 ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo<sup>11</sup>**

Rodrigo Estupiñan Gaitán, clasifica a los riesgos en tres grandes grupos como ser:

- Riesgos Estratégicos y del Negocio
- Riesgos Financieros
- Riesgos generales o de Apoyo

### **2.1.4. LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS Y DEL NEGOCIO**

Los riesgos se pueden clasificar en:

- Riesgo político y de país o macroeconómico o soberano (inflación o devaluación interna o de países vecinos, narcotráfico, recesión, impuestos, etc).
- Riesgo de crédito (tasas de interés altas, desconfianza en el mercado, regulaciones estrictas, falsificación de documentos y corrupción en general).
- Riesgo de imagen (fusiones, reestructuraciones, manejo del cambio)
- Riesgo competitivo (calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos, competidores potenciales).
- Riesgo regulatorio (impuestos, aranceles de aduana, restricciones, control de precios)
- Riesgo de liquidez (financiero, exceso de activos improductivos, stock, exagerados, poco apoyo financiero de sus dueños, inversiones inoficiosas con disponibilidad a largo plazo, etc.)
- Riesgo de desastres naturales (incendios, terremotos, huracanes, inundaciones, etc.)

---

<sup>11</sup> Estupiñan Gaitan, Rodrigo. Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna, (2006) pág. 102 – 103.



- Riesgo fiduciario (inversiones a la baja, patrimonios autónomos inadecuados, comisiones onerosas, poca gestión fiduciaria, etc.)
- Riesgo interbancario (intervención del gobierno, desencajes, colocaciones a largo plazo y captaciones a corto plazo, gestión inescrupulosa, etc.)
- Riesgo de intervención estatal (por desencajes, colocaciones sin análisis suficientes, corrupción, etc.).

#### **2.1.4.1. RIESGOS FINANCIEROS**

Estos riesgos se clasifican en:

- Riesgo de interés (volatilidad de las tasas de interés)
- Riesgo cambiario y de convertibilidad (devaluación o revaluación de la moneda nacional con el dólar, otras monedas y ahora con el euro).

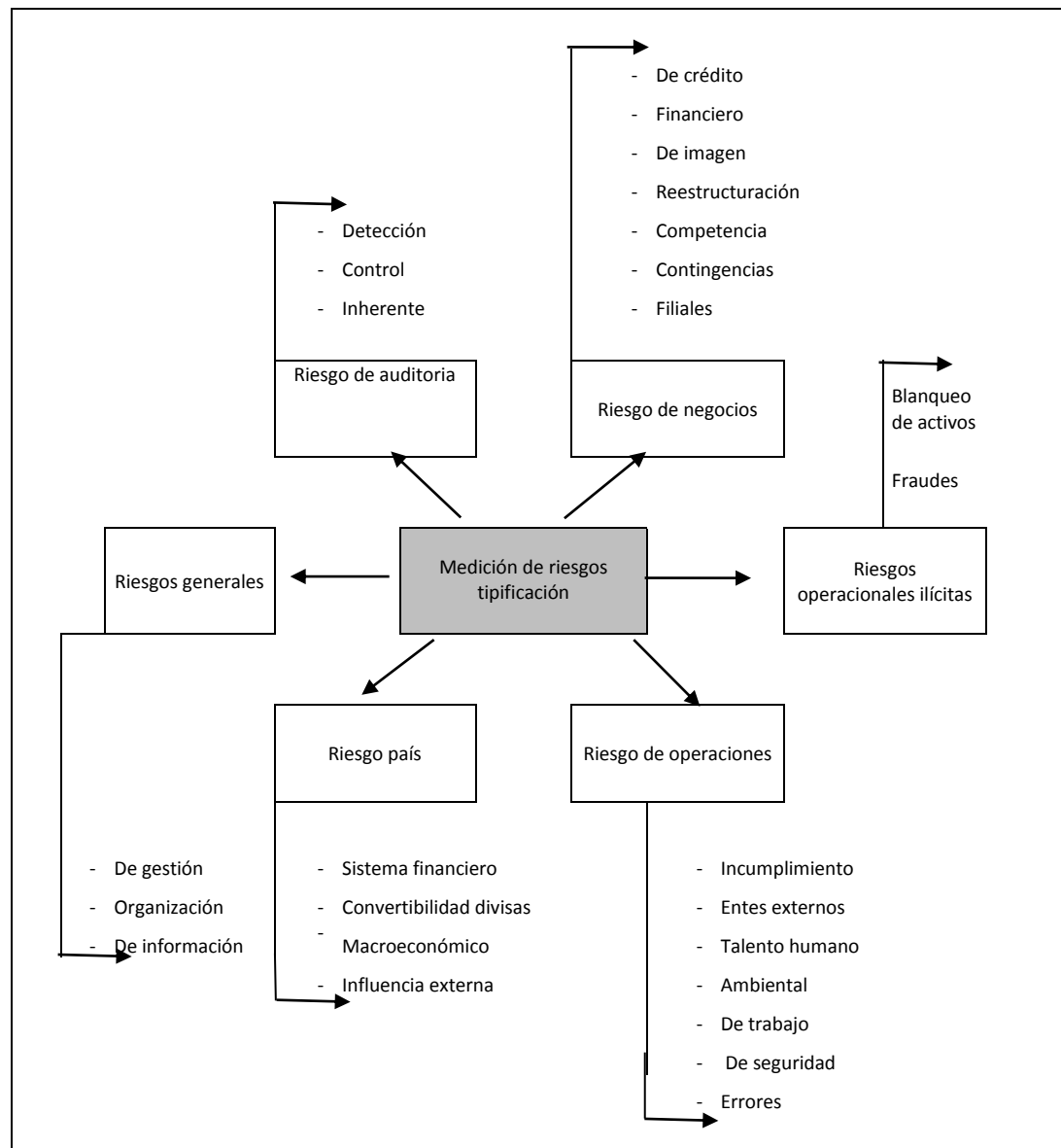
#### **2.1.5. LOS RIESGOS GENERALES O DE APOYO**

Estos riesgos se clasifican en:

- Riesgo de Organización (estructura poco clara, ausencia de planificación, carencia o fallas en el sistema, mal clima laboral, malos canales de comunicación).
- Riesgo de información (tecnológicos, integridad información y comunicación).
- Riesgo de operaciones ilícitas (lavado de activos, fraudes y delitos financieros).
- Riesgo de seguridades físicas y humanas (contratación de personas sin investigación suficiente, problemas graves personales, plan de contingencias inadecuado, etc.).



Figura 1. Tipos de Riesgos



Fuente: Estupiñan Gaitán, Rodrigo, Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna, Bogotá – Colombia, 2007.



## 2.1.6 RIESGO DE AUDITORÍA

### 2.1.6.1 CORONEL TAPIA, Carlos Reynaldo<sup>12</sup>

Se puede decir que el riesgo de auditoria consiste en emitir una opinión de auditoria equivocada, puesto que los estados financieros presentan incorrecciones materiales (errores significativos) que no fueron mencionados en el dictamen. El riesgo de auditoria consiste en la posibilidad de que:

- Se haya presentado una incorrección material en los estados financieros
- El auditor no haya detectado la incorrección mencionada

El riesgo de auditoria está compuesto de los siguientes riesgos:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de detección

Como se puede apreciar los riesgos de la empresa o negocio (riesgos estratégicos y del negocio, riesgos financieros y riesgos generales) es distinto del riesgo de auditoria (riesgo inherente, de control y de detección)

## 2.1.7 EL RIESGO EN EL SECTOR FINANCIERO

### 2.1.7.1 ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo<sup>13</sup>

El riesgo en el sector financiero es el potencial de posibles pérdidas para cada entidad, para ello es necesario en el corto plazo mantener la estabilidad financiera, protegiendo sus activos e ingresos de los riesgos que se está expuesta, y en el largo plazo minimizar las pérdidas

---

<sup>12</sup> Coronel Tapia, Carlos Reynaldo. Auditoria en Base a Riesgos y Modelo de Negocios, (2016), pág. 95 – 96.

<sup>13</sup> Estupiñan Gaitan, Rodrigo. Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna, (2006) pág. 104 - 105.



ocasionadas por la ocurrencia de riesgos identificados en ilícitos o problemas que se hayan afectado sustancialmente.

Los riesgos en el sector financiero se dividen en “riesgos del negocio” y en “riesgos financieros”

Los riesgos del negocio son los que se genera por producto de la actividad que realizan esas entidades, tales como el riesgo de mercadeo, el riesgo operativo, las operaciones bancarias, los fraudes, la falta de control de procedimientos, los problemas ocasionados por causas externas (terremoto, incendio entre otros) y los riesgos legales.

Los riesgos financieros son aquellos que se pactan, por ejemplo si se tiene una hipoteca, se comparte el riesgo con el dueño de la casa, el fija una cuota inicial mientras se le presa el dinero, estos son riesgos que se miden si se quiere asumir los o no, y qué se quiere hacer con ellos. Entre estos están el riesgo crediticio, el cual es el más difícil de medir, el riesgo de liquidez o de Tesorería y el riesgo de mercado.

El Riesgo Crediticio. El factor más importante que se mide es la frecuencia esperada de no pago. Se tienen dos teorías en el mundo financiero para analizarlas, mediante las cuales puede decidirse si se presta o no y la otra son las metodologías continuas, que tienen en cuenta la frecuencia esperada de no pago y otros factores adicionales, que monitorean el crédito durante toda su vida.

Asimismo, se tiene otros riesgos en el sector financiero o bancario, como ser:

- Riesgo de mercado
- Riesgo emisor
- Riesgo país
- Riesgo fiduciario
- El Riesgo de documentación
- El riesgo legal



## **2.1.8 COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL (según COSO ERM 2017)<sup>14</sup>**

Gestión del Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Rendimiento, consta de cinco componentes los cuales son:

### **1. GOBIERNO Y CULTURA:**

El Gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La cultura hace referencia a los valores éticos, a los comportamientos deseados y a la comprensión del riesgo en la entidad.

### **2. ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

La gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de planificación estratégica. Se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo.

### **3. DESEMPEÑO**

Es necesario identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización selecciona las respuestas ante el riesgo y adopta una visión a nivel de cartera con respecto al nivel de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo.

---

<sup>14</sup> Marco de Gestión del Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Rendimiento, Resumen Ejecutivo, Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, (COSO ERM 2017), Septiembre 2017.





#### **4. REVISIÓN Y MONITORIZACIÓN**

Al examinar el desempeño de la entidad, una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y qué aspectos son susceptibles de revisar y modificar.

#### **5. INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE**

La gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de todos los niveles de la organización.

### **2.1.9 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.1.9.1 VELA QUIROGA, Gabriel<sup>15</sup>**

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Es un proceso dinámico, lo suficientemente flexible para permitir forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

La planificación estratégica incluye la aplicación de la institución y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresas debe alcanzar. Es el componente intermedio del proceso de la planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

---

<sup>15</sup> Vela Quiroga, Gabriel. La Auditoria Operativa y la Administración o Gestión de Riegos E.R.M., 2008, pág. 51 – 52.



### **Los beneficios de la planificación estratégica:**

- a) Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- b) Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- c) Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria.
- d) Asigna prioridades en el destino de los recursos
- e) Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- f) Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

### **2.1.10 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Las “estrategias” son los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás (Vela Quiroga, 2008, pág. 50).

### **2.1.11 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN**

#### **2.1.11.1 VELA QUIROGA, Gabriel<sup>16</sup>**

La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones de mercado, etc.

---

<sup>16</sup> Vela Quiroga, Gabriel. La Auditoria Operativa y la Administración o Gestión de Riegos E.R.M., 2008, pág. 66.



La responsabilidad social de la organización, implica un juicio de valor sobre la contribución de la empresa a un conjunto de objetivos sociales y políticos económicos.

La visión es una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; aclara sus propósitos y define a la organización en todas sus dimensiones, es una apuesta sobre la aceptación de una idea.

La visión adscribe una misión a la empresa: hace que la visión se convierta en realidad.

## **2.1.12 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN**

### **2.1.12.1 VELA QUIROGA, Gabriel<sup>17</sup>**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en una estrecha interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas y medio ambiente.

La misión define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) Lo que pretende hacer, y
- 3) El para quien lo va a hacer

Además, es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, el recurso disponibles, y sus capacidades distintas.

---

<sup>17</sup> Vela Quiroga, Gabriel. La Auditoria Operativa y la Administración o Gestión de Riegos E.R.M., 2008, pág. 66 – 67.



## 2.1.13 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

### 2.1.13.1 VELA QUIROGA, Gabriel<sup>18</sup>

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concretada a este o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización

- **Establecimiento de objetivos.** Los objetivos deben establecerse para cada unidad de una empresa los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes. No existe una clasificación estándar de objetivos o de la cantidad de los mismos que debería tener una empresa.

En la práctica, la mayoría de las organizaciones tienen relativamente pocos objetivos de planeación a largo plazo. Generalmente establecen los mismos para ventas, utilidades se expresan por lo general en cifras absolutas o porcentaje, o ambos.

Otras aéreas para las cuales se establecen objetivos incluyen: desarrollo del producto, productividad, diversificación, contratación de minorías, sustitución de instalaciones, intensidad de trabajo del producto, clasificación de la industria, desarrollo directivo, condiciones laborales, niveles de empleo y responsabilidades sociales.

- **Procesos para establecer objetivos.** Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes para plantear el enfoque ascendiente, el descendiente, una combinación de estos dos, y el enfoque en equipo.

---

<sup>18</sup> Vela Quiroga, Gabriel. La Auditoria Operativa y la Administración o Gestión de Riegos E.R.M., 2008, pág. 70 - 71.



En compañías muy pequeñas, el proceso para establecer un objetivo generalmente es descendiente, pero en la mayoría de las empresas grandes se emplea una combinación entre el ascendiente y descendiente o el enfoque en equipo. En compañías pequeñas y en unidades comerciales estratégicas de grandes corporaciones este proceso se realiza frecuentemente mediante un esfuerzo en equipo.

En empresas más grandes y diversificadas, un modelo únicamente descendiente para establecer un objetivo sería inadecuadamente por dos razones: primero, la alta dirección no tiene los conocimientos suficientes acerca de todos los negocios con los que trata la compañía para establecer metas reales; segundo, el típico gerente de división resentiría si se le diera un objetivo sin que él tuviera la oportunidad de discutir su factibilidad (una razón práctica que explica su actitud es que el establecer objetivos es un proceso muy complejo que involucra todo tipo de intercambios simbólicos).

Por otro lado, existen pocos directores, si del todo, dispuestos a aceptar que se establezcan objetivos divisionales sin su revisión y su aprobación. Por estas razones el procedimiento para establecer el objetivo en empresas más grandes generalmente involucra la cooperación entre la alta dirección y los gerentes de divisiones.

## **2.2 OTROS MODELOS DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES**

### **2.2.1 MODELO DE GESTIÓN GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento)**

#### **2.2.1.1 OCEG<sup>19</sup>**

Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) es un modelo de gestión que promueve la unificación de criterios, la coordinación de esfuerzos y la colaboración entre los diferentes involucrados en la dirección de la organización, a través de:

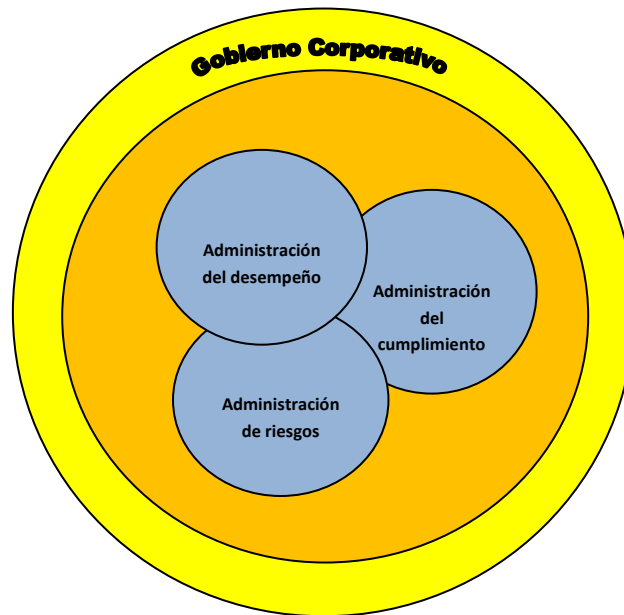
---

<sup>19</sup> En 2008, el OCEG (Open Compliance and Ethics Group) emitió un marco de referencia para la integración de estos componentes: “GRC Capability Model” (Modelo de capacidad de GRC, Governance, Risk & Compliance), en el año 2015 OCEG, ha actualizado el Modelo de Gestión GRC al “Modelo de Capacidad de GRC” o “Red Book” en su versión 3.0. Recuperado de <http://www.oceg.org/category/resources/standards/>



- La integración de los órganos responsables del gobierno, la administración y gestión de riesgos, el control interno y el cumplimiento.
- La asignación de roles y responsabilidades del personal clave de los procesos de negocio.
- La formalización de los canales de comunicación.
- La aplicación de un enfoque basado en riesgos.
- La implementación de un programa de cumplimiento.

**Figura 2. Gobierno Corporativo**



Fuente: Modelo de Capacidades de GRC [www.oceg.org](http://www.oceg.org)

- **Beneficios del Modelo GRC**

Colocar GRC en el corazón de la estrategia de negocio puede convertir a la administración de riesgos en una fuente de ventajas competitivas.

Una aproximación integrada a GRC, donde la administración de riesgos y el cumplimiento están apoyados en una sólida estructura de gobierno y de tecnología, puede entregar valor a largo plazo. Esto puede contribuir a la mejora de los procesos de negocios



y las medidas de desempeño, así como promover a la administración con información que le permita tomar decisiones estratégicas bien informadas.

El modelo de GRC incluye los siguientes elementos:

- **Gobierno:** Son las estructuras, políticas, procesos y controles de la dirección y la gerencia ejecutiva.
  - **Gestión de riesgo:** Es el proceso sistemático de la organización que busca identificar, evaluar, administrar y monitorear todo los riesgos.
  - **Cumplimiento:** El proceso de la organización que busca demostrar la adherencia a las políticas, procedimientos internos, externos y normas en general, así como a las leyes y regulaciones.
- **Actualización del Modelo de Gestión GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento)**

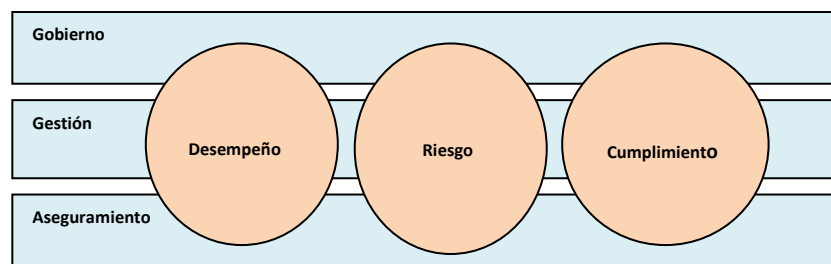
En la gestión 2015, el Grupo Abierto de Cumplimiento y Ética (Open Compliance and Ethics Group –OCEG) ha actualizado el Modelo de Gestión GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento), esta Organización ha desarrollado el “Modelo de Capacidad de GRC” o “Red Book” de OCEG en su Versión 3.0. Dicho modelo representa un concepto novedoso, que es entendido como un conjunto bien coordinado e integrado de todas las capacidades necesarias para apoyar el “Desempeño basado en Principios” en todo los niveles de la organización, es decir un punto de vista y modelo de negocio que exige lograr los objetivos de manera confiable, al mismo tiempo en que se aborda la incertidumbre (riesgo y retorno) y se actúa con integridad (respetando las obligaciones legales y los compromisos voluntarios).

El modelo plantea que la identificación de un problema en la organización requiere evidenciar sus distintas perspectivas de solución, y esto solo es posible a partir de una visión integrada y sistémica de la organización. Se requiere una metodología basada en GRC que denota Gobierno, gestión del riesgo y cumplimiento, que permita interrelacionar los diferentes sistemas organizacionales para buscar soluciones integrales a problemas complejos que apoyan el logro de los objetivos.



El logro exitoso que tiene el Modelo de Gestión GRC, requiere capacidades coordinadas para manejar el desempeño frente a los objetivos, el riesgo derivado de las incertidumbres y el cumplimiento tanto de requerimientos obligatorios como voluntarios, cada una en consideración de otra. Estas capacidades tienen que incluir un plan integrado de gobierno, gestión y aseguramiento. Solo entonces la organización contara con un “Desempeño basado en Principios”

**Figura 3. Integración del Desempeño basado en Principios**



Fuente: Modelo de Capacidades de GRC [www.oceg.org](http://www.oceg.org)

- **Componentes del Modelo de Capacidad de GRC**

Los componentes del modelo desarrollan un proceso interactivo de mejoramiento continuo para lograr el “Desempeño basado en Principios”. Si bien tienen una secuencia implícita, los componentes operan de manera concurrente. El modelo consta de los siguientes componentes:

**Comprender:** Examinar y analizar el contexto, la cultura y las partes relacionadas para comprender lo que la organización necesita conocer para soportar las estrategias y los objetivos.

**Alinear:** Alinear el desempeño, riesgo y cumplimiento de los objetivos, estrategias, criterios para la toma de decisiones, acciones y controles con el contexto, la cultura y los requerimientos de las partes interesadas.



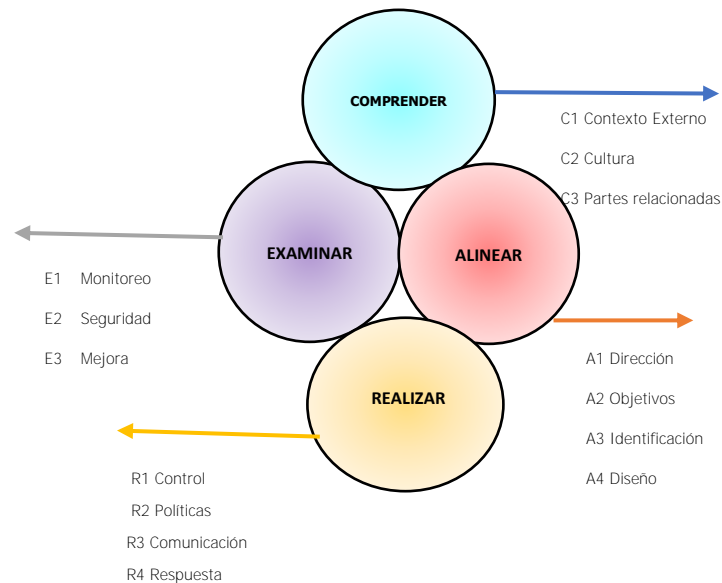


**Ejecutar:** Abordar las amenazas, oportunidades y requerimientos para fomentar los eventos y las conductas deseables y prevenir las indeseables, mediante la aplicación de acciones y controles proactivos, detectivos y de respuesta.

**Examinar:** Conducir actividades para monitorear y mejorar la efectividad del diseño y la operación de todas las acciones y controles.

En la Figura 4 se muestra los elementos del Modelo de Capacidad de GRC

**Figura 4. Elementos del Modelo de Capacidad de GRC**



Fuente: Modelo de Capacidad de GRC – [www.oceg.org](http://www.oceg.org)

## 2.2.2 EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS<sup>20</sup>

En abril de 2005, en la República de Argentina, se emitió el primer Estándar de Gestión de Riesgos Argentino Norma IRAM 17550, de dicha norma se describe lo siguiente:

<sup>20</sup> Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), Estándar de Gestión de Riesgos. Norma – IRAM 17550, 2005, Argentina, Recuperado de <http://www.iram.org.ar/>



El sistema de Gestión Integral de Riesgos involucra identificar los riesgos para lograr un adecuado equilibrio entre intentar minimizar los impactos adversos de estos riesgos, a la vez intentar aprovechar las oportunidades de obtener beneficios.

Por tanto es una poderosa herramienta gerencial y un elemento esencial de “Un Buen Gobierno Corporativo”

Además de un conjunto de pasos que, aplicados de manera ordenada permiten potenciar la mejora continua en la toma de decisiones y en el desempeño.

### **1. Objetivo del Sistema de Gestión Integral de Riesgos**

El sistema de Gestión Integral de Riesgos (GIR), es una metodología que tiene por objetivo:

- **Identificar:** Todos los riesgos estratégicamente relevantes.
- **Analizar:** Cada uno en forma absoluta (riesgo inherente) en función de su impacto y probabilidad de ocurrencia.
- **Evaluar:** La efectividad de controles existentes y potenciales para mitigar su impacto.
- **Decidir:** El tratamiento de los “riesgos residuales”

### **2. Gestión eficaz de riesgos**

Una gestión eficaz de riesgos debe formar parte de la cultura de la organización, además debe estar incorporada en la filosofía, práctica y procesos de negocio de la organización, y no debe ser vista o practicada como una actividad separada.

### **3. Organizaciones donde es aplicable la GIR**

La Gestión Integral de Riesgos (GIR) puede ser aplicada a todo tipo de organizaciones, cualquiera sea su tamaño, públicas o privadas, con o sin fines de lucro, comerciales, industriales, de servicios.



Se considera que cada organización debe desarrollar su propio enfoque sistemático, acorde a sus riesgos y realidades.

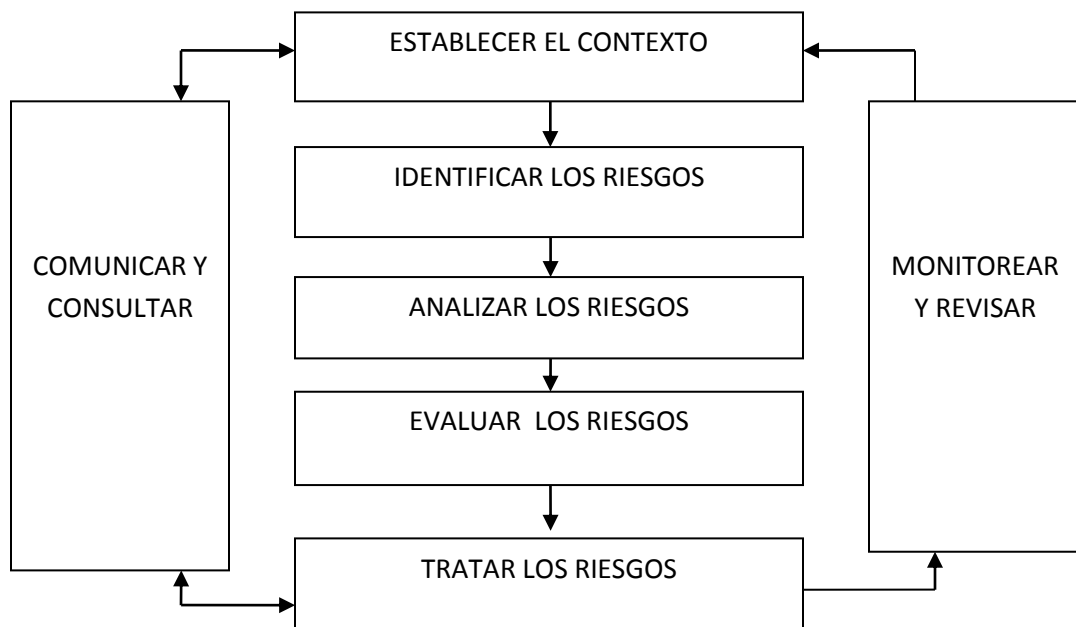
#### 4. Metodología de gestión de riesgos

La metodología de gestión de riesgos comprende:

- a) Comunicar y consultar el enfoque de la evaluación de riesgos.
- b) Establecer el contexto donde se administran los riesgos.
- c) Identificación de los riesgos
- d) Análisis de riesgo.
- e) Evaluación de los riesgos (con los objetivos de organización).
- f) Tratamiento del riesgo
- g) Monitoreo y revisión

Gráficamente se tiene

**Figura 5. Proceso de gestión de riesgos**



FUENTE: Elaboración Propia



### 2.2.2.1 COMUNICAR Y CONSULTAR

Son importantes las comunicaciones internas y externas y, además resulta útil un enfoque de equipo de consulta para:

- a) Ayudar a definir el contexto en forma apropiada
- b) Identificar los riesgos en forma eficaz
- c) Especializar por áreas el análisis de riesgos.
- d) Considerar y evaluar distintos puntos de vista
- e) Lograr una adecuada gestión del cambio

#### 1. Establecer el Contexto

Se deben definir los parámetros básicos dentro de los cuales se deben administrar los riesgos, además se debe establecer:

- El contexto Interno
- El Contexto Externo
- El Contexto de administración de Riesgos
- La estructura para el análisis de riesgos.

#### 2. Contexto Interno

Comprende el análisis integral de la organización, su estructura, sus metas, objetivos y estrategias, revisión de información estratégica y gerencial, por tanto la administración de riesgos tiene lugar en el contexto de las metas y objetivos de la organización.

#### 3. Contexto Externo

Comprende el entorno en que opera la organización, se debe definir la relación entre la organización y el entorno externo de negocios, social y político, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: FODA – Portero – Relevamiento Estratégico.



### **2.2.2.2 CONTEXTO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Se debe definir claramente:

- a) La actividad y establecer sus metas y objetivos
- b) El alcance de la Gestión de Riesgos buscada (totalidad o parte de la organización; profundidad del análisis; etc.)
- c) Los recursos asignados
- d) Los registros a mantener
- e) Los roles y responsabilidades de los distintos sectores participantes

La estructura para el Análisis de Riesgos, implica detallar el conjunto de pasos lógicos para el análisis que ayudara en un nivel razonable a asegurar que no se pasen por alto riesgos significativos.

### **2.2.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**

La identificación de riesgos es un proceso Iterativo y Continuo, los riesgos pueden ser identificados en relación con la planificación a corto y a largo plazo, y con la planificación estratégica, además la identificación de los factores externos e internos que contribuyen al aumento del riesgo, resulta esencial para una evaluación eficaz de los riesgos del negocio.

Además la identificación de riesgos debe ser a nivel de la organización y, para cada tipo o área de riesgo en las unidades y funciones más importantes.

La identificación de riesgos debe ser amplia, a través de un proceso sistemático bien estructurado, sin excluir riesgos, documentado todo el proceso.

Se debe ordenar los riesgos por su importancia efectuado una combinación de probabilidad y consecuencia.



Además se debe plantear las siguientes preguntas: ¿Qué puede suceder? ¿Dónde? ¿Cuándo?, ¿Cómo y por qué puede suceder?, causas y escenarios posibles.

Las herramientas y técnicas a utilizar pueden ser: checklist, juicios mediante criterios estadísticos, diagramas de decisión, brainstorming, análisis de escenarios, etc.

Los métodos que se pueden utilizar para la identificación de riesgos son:

- a) Método cualitativo
- b) Revisión periódica de los factores económicos y sectoriales que afecten el negocio
- c) Reuniones de planificación organizadas por la dirección
- d) Reuniones con analistas especializados
- e) Análisis del Diseño de Proceso y Controles

#### **2.2.2.4 ANÁLISIS DEL RIESGO**

Es un proceso necesario para decidir cómo tratar un riesgo y evaluar si existe una adecuada relación costo- beneficio para su tratamiento, involucra considerar los “hechos generadores” del riesgo, sus consecuencias positivas y negativas, y probabilidades con los controles existentes.

##### **1. Análisis preliminar de los Riesgos**

Se puede llevar a cabo un análisis preliminar de los riesgos para agrupar riesgos similares, excluir del análisis riesgos de bajo impacto, además siempre que sea posible los riesgos excluidos deberán ser listados para demostrar la integridad del análisis de riesgos.

##### **2. Determinar Estrategias y Controles existentes**

Se debe identificar los procesos, dispositivos o prácticas existentes que actúan para minimizar los riesgos negativos o mejorar las oportunidades positivas y evaluar sus fortalezas y debilidades.

##### **3. Determinar las Consecuencias y su Probabilidad**



Las organizaciones pretenden cumplir con sus objetivos y metas buscando la eficacia, debiendo ser medidos en los siguientes aspectos:

- Magnitud de las consecuencias de un evento si es que el mismo ocurriera
- Probabilidad de ocurrencia

La consecuencia y la probabilidad pueden ser medidas mediante cálculos estadísticos, alternativamente si no se dispone de datos históricos confiables o relevantes (eventos): se pueden realizar estimaciones subjetivas que reflejan el grado de convicción de un individuo o grupo de estos sobre la ocurrencia de un evento, sin embargo para evitar prejuicios subjetivos deberían utilizarse las Fuentes de Información y Técnicas más adecuadas.

#### 4. Fuentes de Información

Las principales fuentes de información pueden ser:

- Registros anteriores (Eventos)
- Prácticas y experiencia
- Literatura relevante publicada
- Investigaciones de Mercado
- Experimentos, prototipos, simulaciones
- Modelos económicos, de ingeniería, u otros
- Juicios de especialista y expertos

#### 5. Tipo de Análisis

Los análisis pueden ser de los siguientes tipos:

- **Cualitativo:** Facilidad – palabras o escalas descriptivas – actividad inicial de “tamiz”
- **Semi-cuantitativo:** Se asignan valores a las escalas cualitativas
- **Cuantitativo:** Valores numéricos (criterios estadísticos)



### 2.2.2.5 ELEMENTOS DEL RIESGO

- **Probabilidad.** Frecuencia estimada o conocida, con la que podría ocurrir el hecho incierto.
- **Consecuencia.** Resultado que el hecho incierto podría ocasionar
- **Medidas de Probabilidad**

**Tabla 2. Medidas de probabilidad**

Nivel	Denominación	Descripción
Entre 81% y 100%	(Valor 5) Casi certeza	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
Entre 61% y 80%	(Valor 4) Probable	Probablemente ocurra en la mayoría de las circunstancias
Entre 41% y 60%	(Valor 3) Posible	Podría ocurrir en algún momento
Entre 21% y 40%	(Valor 2) Improbable	Pudo ocurrir en algún momento
Entre 0% y 20%	(Valor 1) Raro	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.

Fuente: Auditoría Interna Un enfoque prospectivo, Gabriel A. Vela Quiroga

- **Medidas de Consecuencias**

**Tabla 3. Medidas de consecuencias**

Nivel	Denominación	Descripción
1	Insuficiente	Requiere tratamiento mínimo, baja pérdida financiera
2	Menor	Requiere tratamiento menor, pérdida financiera media
3	Moderado	Requiere tratamientos, pérdida financiera alta
4	Mayor	Requiere tratamiento intenso, pérdida financiera mayor
5	Catastrófico	Requiere tratamiento mayor, enorme pérdida financiera

Fuente: Auditoría Interna Un enfoque prospectivo, Gabriel A. Vela Quiroga





- **Escore de Riesgo**

**Tabla 4. Score del Riesgo**

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		Insuficiente 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófico 5
Casi certera	(Entre 81% y 100%)	H	H	E	E	E
Probable	(Entre 61% y 80%)	M	H	H	E	E
Posible	(Entre 41% y 60%)	L	M	H	E	E
Improbable	(Entre 21% y 40%)	L	L	M	H	E
Raro	(Entre 0% y 20%)	L	L	M	H	H

Fuente: Auditoria Interna Un enfoque prospectivo, Gabriel A. Vela Quiroga

- **Riesgo Extremo (Extreme Risk):** Requiere acción inmediata, prioridad en el tratamiento
- **Riesgo Alto (Higt Risk).** Necesita atención de la alta gerencia
- **Riesgo Moderado (Moderate Risk).** Debe especificarse responsabilidad gerencial.
- **Riesgo Bajo ( Low Risk).** Administrar mediante procedimientos de rutina.

#### 2.2.2.6 EVALUACIÓN DEL RIESGO

La evaluación de riesgos tiene como objetivo tomar decisiones acerca del tratamiento de los riesgos y sus prioridades.

Consiste en comprender los riesgos y compararlos con criterios predefinidos (apetito de riesgo). La selección apropiada dependerá del contexto de la organización, además deberían considerarse los objetivos de la organización y las oportunidades que podrían resultar del riesgo.



### 2.2.2.7 TRATAMIENTO DEL RIESGO

El tratamiento de los riesgos tiene como objetivos:

- a) Identificar las diferentes opciones para tratar cada riesgo.
  - b) Evaluar esas opciones.
  - c) Preparar planes de tratamiento.
  - d) Implementar los planes de tratamiento
- **Identificar opciones para el Tratamiento del (TRAP)**
    - a) Tratar: Tomar medidas tendientes a reducir la probabilidad de ocurrencia y/o impacto.
    - b) Renunciar: No proseguir con la actividad riesgosa (cuando esto sea practicable).
    - c) Asumir: Aceptar el riesgo inherente sin gestionarlo.
    - d) Pasar: Que otra parte soporte o comparta parte del riesgo.
  - **Evaluar Opciones para el Tratamiento del Riesgo.** Las opciones (T.R.A.P) deben ser evaluadas sobre la base del grado de reducción de las perdidas y el alcance de cualquier beneficio adicional u oportunidades creadas.

Puede considerarse y aplicarse una cantidad de opciones individualmente o combinadas. El costo de administrar un riesgo, necesariamente debe ser compensado con beneficios relacionados, por tanto debe existir un adecuado análisis costo – beneficio. Las decisiones deben tomar en cuenta los riesgos raros pero severos – aunque económicamente no parecieran justificarse prioridades. Los requerimientos legales podrían estar por encima del análisis costo – beneficio. Se debe tener en cuenta que un tratamiento podría introducir nuevos riesgos. Estos deben gestionarse también.

- **Monitoreo y Revisión**

Es necesario monitorear la eficacia de todos los pasos del proceso de administración de riesgos, es un elemento esencial para la “mejora continua”. Los riesgos y la eficacia de las



medidas adoptadas deben ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades.

Se debe tener en cuenta que los factores que podrían afectar la probabilidad y consecuencia de un riesgo identificado, podrían cambiar, también pueden cambiar los factores que afectan la conveniencia o costo de las opciones de tratamiento. A continuación se presenta un modelo de hoja de trabajo para una propuesta de mejora:

**Tabla 5. Modelo de hoja de trabajo para una propuesta de mejora**

Hecho Observado	Cuestionamiento	Posibilidad de Mejora	Recursos de Mejora	Propuesta de Mejora
Qué (propósito)	¿Por Qué?	Que otra cosa podría hacerse?	Modificar/Eliminar	Qué debería hacerse
¿Dónde?	¿Por Qué?	En que otro lugar ¿Podría hacerse?	Combinar (Lugar-Orden - Persona)	Donde debería hacerse
¿Cuándo?	¿Por Qué?	Cuando podría hacerse?	Modificar (Momento/Orden/Frecuencia)	Cuando debería hacerse
¿Quién? (Persona)	¿Por Qué?	Que otra persona ¿Podría hacerlo?	Cambiar (Lugar/Orden/Persona)	Quien debería hacerlo
Como (Medio)	¿Por Qué?	De que otro modo ¿Podría hacerse?	Simplificar	Como debería hacerlo

Fuente: Auditoria Interna Un enfoque prospectivo, Gabriel A. Vela Quiroga

### 2.2.3 LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DEL PARAGUAY<sup>21</sup>

El Estado de Paraguay, en la gestión 2016 ha emitido la “*Guía Práctica de la Administración de Riesgos y Determinación de Controles*”, la cual está dirigida a los Equipos Directivos y Técnicos de las Entidades Públicas del Paraguay, y tiene por objeto brindar lineamientos técnicos y

<sup>21</sup> Guía Practica de la Administración de Riesgos y Determinación de Controles, República de Paraguay, 2016. Recuperado de <http://www.hacienda.gov.py/>



facilitar el despliegue de la Administración de Riesgos y la determinación de Controles Operacionales como herramienta fundamental para la gestión y control institucional.

La mencionada guía complementa los conceptos y metodologías definidos en los Manuales de Conceptos y de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay (MECIP), asimismo, conceptualiza los objetivos de la administración del riesgo, propone una metodología y un Proceso General para la Administración de Riesgos entre otros.

### **1. Objetivos de la administración del riesgo**

Cuando la administración del riesgo se implementa y se mantiene, le permite a la entidad:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales y proporcionar a la organización un aseguramiento razonable acerca del logro de los mismos, desde la perspectiva de la misión y la visión institucional.
- Preservar la obtención de los resultados, bienes y servicios para la sociedad y los diferentes grupos de interés internos y externos.
- Resguardar el Patrimonio Público, utilizando en forma efectiva los recursos de la institución evitando daños o pérdidas.
- Garantizar la creación de espacios que favorezcan la comunicación y la confiabilidad de los reportes.
- Mitigar los daños al medio ambiente con el producto de las actividades de la entidad.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Mejorar la capacidad de gestión estableciendo una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional.

### **2. Compromisos y responsabilidades**

La Administración de Riesgos es, a nivel general, responsabilidad de las máximas autoridades de la institución y de su equipo directivo, los cuales a través de los diferentes comités o grupos de trabajo internos, identifican y valoran los riesgos, definen las políticas y dan respuestas adecuadas para su manejo.

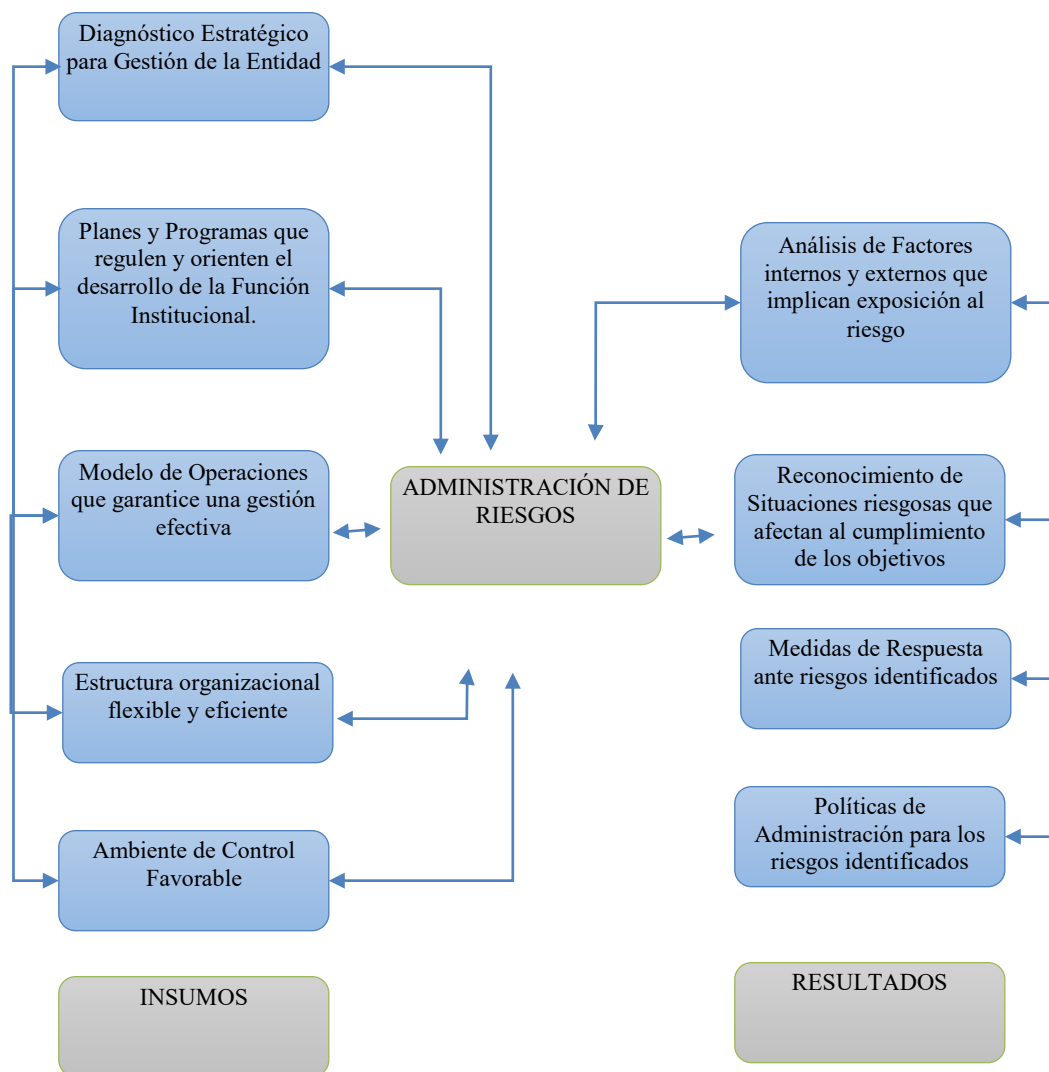


Se convierte, por lo tanto, en un proceso permanente e inherente a todas las áreas de la entidad, incluyendo a la Auditoría Interna Institucional, la cual tiene bajo su responsabilidad la evaluación independiente.

### 3. Metodología

La administración de riesgos es una parte integrante del proceso de gestión y control institucional. Es un proceso multifacético, por lo que las tareas involucradas son a menudo llevadas a cabo por un equipo multidisciplinario.

**Figura 6. La administración de riesgos en el proceso de gestión y control institucional**



Fuente: Guía práctica de Administración de Riesgos y Determinación de Controles del Paraguay



Se convierte, por lo tanto, en un proceso permanente e inherente a todas las áreas de la entidad, incluyendo a la Auditoría Interna Institucional, la cual tiene bajo su responsabilidad la evaluación independiente.

Es un proceso iterativo de mejora continua, cuya incorporación en las prácticas o procesos de gestión existentes resulta altamente beneficiosa.

El proceso de gestionar los riesgos debería ser incorporado en los procesos de desarrollo de políticas, de planeamiento estratégico, de operación y de gestión de cambios de la organización.

Como componente clave del modelo de Control Interno, la Administración de Riesgos se relaciona con otros elementos de control:

- Se vale del Ambiente de Control, por cuanto los acuerdos, compromisos y prácticas éticas de la institución establecen la responsabilidad sobre la prevención de riesgos.
- Utiliza los resultados generados en el Componente.
- Direccionamiento Estratégico para el análisis de los riesgos a nivel de los procesos, permitiendo que en el momento de la ejecución de la función de la entidad, se tengan en cuenta los riesgos y en qué forma deben ser tratados.
- Toma los resultados de los Componentes Ambiente de Control y Direccionamiento Estratégico, para establecer el Contexto Estratégico en el análisis de los riesgos capaces de afectar el desempeño institucional.
- Interactúa con el Componente Corporativo de Control de Gestión, al verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos utilizados para tratar el tema de riesgo.
- Se vincula con el Componente Corporativo de Control de Evaluación, al emitir un juicio sobre si se adoptan o no todas las medidas necesarias a los efectos de controlar el impacto que genera un evento negativo o la oportunidad, en el caso de eventos positivos a la entidad.

#### **4. Proceso general para la administración del riesgo**

Los elementos principales del proceso de administración de riesgos son los siguientes:

**A Establecer el Contexto** Establecer los contextos estratégico, organizacional y de administración de riesgos en los cuales tendrá lugar el resto de los procesos. Deben establecerse los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.



**B Identificar Riesgos:** Identificar qué, por qué, dónde, cuándo y cómo los eventos podrían impedir, degradar o demorar el logro de los objetivos estratégicos y de negocio de la organización.

**C Analizar Riesgos:** Determinar los controles existentes y analizar los riesgos en términos de consecuencia y probabilidad en el contexto de tales controles. Es conveniente que el análisis considere el ámbito de consecuencias potenciales y cuan probable es que esas consecuencias puedan ocurrir. Consecuencia y probabilidad se combinan para producir un nivel estimado de riesgo, que denominaremos Calificación.

**D. Evaluar Riesgos:** Comparar los niveles estimados de riesgo contra los criterios preestablecidos y considerar el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Esto posibilita que se ordenen los riesgos como para identificar las prioridades de gestión.

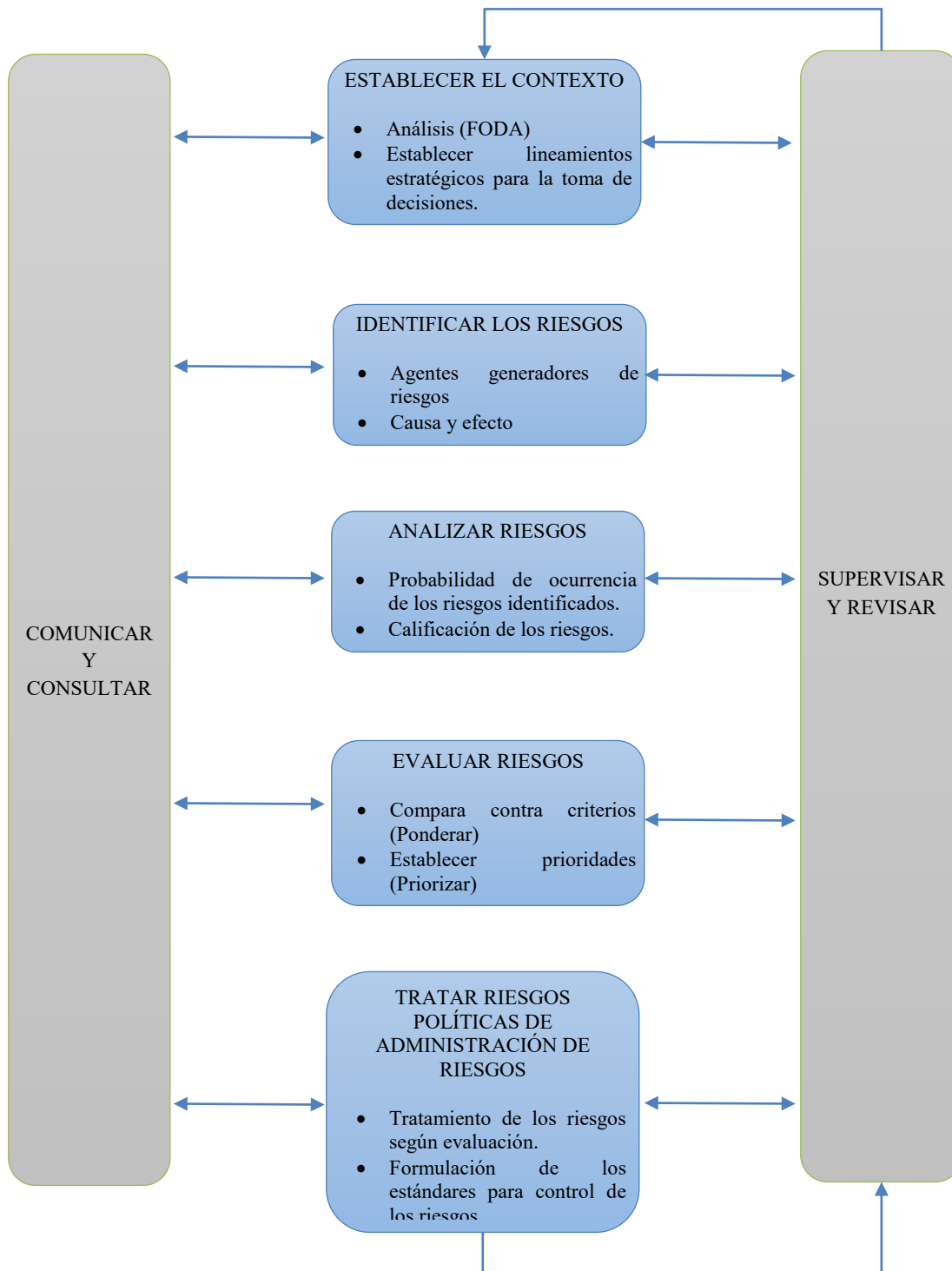
**E Tratar Riesgos:** Si los niveles de riesgo establecidos son bajos y son tolerables entonces no se requiere tratamiento. Para mayores niveles de riesgo, se deben desarrollar e implementar estrategias y planes de acción específicos, de costo-beneficio adecuado, para aumentar los beneficios y reducir los costos potenciales.

**F Supervisar y Revisar:** Supervisar y revisar periódicamente el desempeño del sistema de administración de riesgos y procurar la detección de cambios que pudieran afectar la adecuación o beneficio de los controles.

**G Comunicar y Consultar:** Comunicar y consultar con las partes interesadas internas y externas, según resulte apropiado en cada etapa del proceso de administración de riesgos, interpretando al proceso como un todo.



**Figura 7. Proceso general para la administración de riesgos**



Fuente: Guía práctica de Administración de Riesgos y Determinación de Controles del Paraguay





## 2.2.4 CONCEPTO DE GESTIÓN DE RIESGOS, SEGÚN LA ISO 31000<sup>22</sup>

La ISO es la Organización Internacional de Normalización. ISO tiene como miembros alrededor de 160 organismos nacionales de normalización de países grandes y pequeños, industrializados, en desarrollo y en transición, en todas las regiones del mundo. La cartera de ISO de más de 18.600 normas ofrece a las empresas ofrece a las empresas, gobiernos y a la sociedad herramientas prácticas para las tres dimensiones del desarrollo sostenible: economía, ambiental y social.

La ISO 31000, 2018, es la Norma Internacional para la Gestión de Riesgos, para el análisis y evaluación de riesgos, en las organizaciones, podrá mejorar la eficacia operativa, el gobierno y la confianza de las partes interesadas, al mismo tiempo, que minimiza cualquier posible pérdida.

### **Definición del riesgo**

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos:

- Un efecto es una desviación respecto a lo previsto. Puede ser positivo, negativo o ambos, y puede abordar, crear o resultar en oportunidades y amenazas.
- Los objetivos pueden tener diferentes aspectos y categorías, y se pueden aplicar a diferentes niveles.
- Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de fuentes de riesgo, eventos potenciales, sus consecuencias y sus probabilidades.

### **Definición de gestión del riesgo:**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo.

---

<sup>22</sup> Recuperado de <http://www.iso.org/>



## **Principios básicos para la Gestión de Riesgos**

El propósito de la gestión de riesgos es la creación y protección del valor. Mejora el desempeño, fomenta la innovación y contribuye al logro de objetivos.

Los principios de la gestión de riesgos según la ISO 31000 proporcionan orientación sobre las características de una gestión de riesgos eficaz y eficiente, comunicando su valor y explicando su intención y propósito. Los principios son el fundamento de la gestión del riesgo y se deberían considerar cuando se establezca el marco de referencia y los procesos de la gestión de riesgo de la organización.

Los Principios de la gestión de riesgos son los siguientes:

### **a) Integrada**

La gestión del riesgo es parte integral de todas las actividades de la organización.

### **b) Estructurada y exhaustiva**

Un enfoque estructurado y exhaustivo hacia la gestión del riesgo contribuye a resultados coherentes y comparables.

### **c) Adaptada**

El marco de referencia y el proceso de la gestión del riesgo se adaptan y son proporcionales a los contextos externo e interno de la organización relacionados con sus objetivos.

### **d) Inclusiva**

La participación apropiada y oportuna de las partes interesadas permite que se consideren su conocimiento, puntos de vista y percepciones. Esto resulta en una mayor toma de conciencia y una gestión del riesgo informada.



**e) Dinámica**

Los riesgos pueden aparecer, cambiar o desaparecer con los cambios de los contextos externo e interno de la organización. La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a esos cambios y eventos de una manera apropiada y oportuna.

**f) Mejor información disponible**

Las entradas a la gestión del riesgo se basan en información histórica y actualizada, así como en expectativas futuras. La gestión del riesgo tiene en cuenta explícitamente cualquier limitación e incertidumbre asociada con tal información e expectativas. La información debería ser oportuna, clara y disponible para las partes interesadas y pertinentes.

**g) Factores humanos y culturales**

El comportamiento humano y la cultura influyen considerablemente en todo los aspectos de la gestión del riesgo en todos los niveles y etapas.

**h) Mejora continua**

La gestión del riesgo mejora continuamente mediante aprendizaje y experiencia.

**Proceso de la gestión del riesgo**

El proceso de la gestión del riesgo implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo.

El proceso de la gestión del riesgo debería ser una parte integral de la gestión y de la toma de decisiones y se debería integrar en la estructura, las operaciones y los procesos de la organización, Puede aplicarse a nivel estratégico, operacional, de programa o de proyecto.



Puede haber muchas aplicaciones del proceso de la gestión del riesgo dentro de la organización, adaptadas para lograr objetivos, y apropiadas a los contextos externo e interno en los cuales se aplican.

A lo largo del proceso de la gestión del riesgo se deberían considerar la naturaleza dinámica y variable del comportamiento humano y de la cultura.

El proceso de la gestión del riesgo según la ISO 31000, es el siguiente:

- a) Comunicación y Consulta
- b) Alcance, Contexto y Criterios
- c) Evaluación del Riesgo
  - Identificación del riesgo
  - Análisis del riesgo
  - Valoración del riesgo
- d) Tratamiento del Riesgo
- e) Seguimiento y Revisión
- f) Registro e Informe del Riesgo

## **2.3 OTROS INSTRUMENTOS QUE CONTRIBUYEN EN LA GESTIÓN DE RIESGOS**

### **2.3.1 EL MÉTODO DE LOS WORKSHOPS PARA LA IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS<sup>23</sup>**

El método más eficaz para la identificación de los riesgos es el de autoevaluación mediante la realización de workshops.

---

<sup>23</sup> Contraloría General de la República de Bolivia, Guía para la de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control, 2002, pág. 94 – 99.



Los workshops son reuniones grupales manejadas por un facilitador para intercambiar información sobre los riesgos que afectan las operaciones y consecuentemente, el logro de los objetivos.

Las ventajas que presenta este método para las entidades, son las siguientes:

- a) Posibilita el conocimiento de las verdaderas causas de los problemas en función a estas dos características:
  - El uso de un guion de preguntas o de un listado de los temas específicos a considerar que enfoca la reunión hacia los riesgos.
  - La reunión de un selecto grupo de participantes elegidos por su conocimiento de los temas bajo examen. Esto permite que la experiencia colectiva pueda identificar los riesgos y las posibles soluciones.

b) Reafirma la responsa

Validez gerencial por los controles del proceso:

- Los responsables de los procesos son los que deben mantener funcionando el control interno integrado a su operatoria. De esta manera, se reafirma la idea de que el auditor interno no es el responsable de los controles sino de verificarlos y de informar oportunamente las deficiencias detectadas.

c) Permite delegar tareas de identificación de riesgos en los empleados:

- Las reuniones de autoevaluación coadyuvan a generar un cambio en la entidad de los participantes propiciando una cultura hacia la detección de riesgos y el perfeccionamiento de los controles. Adicionalmente, provee un excelente medio de entrenamiento para convertir a los funcionarios de todos los niveles en los principales analistas e informadores de los riesgos.



Los workshops están dirigidos al análisis de los objetivos críticos de control que se utilizan para detectar los riesgos relacionados con los procesos y procedimientos que ejecuta la entidad. Con los workshops se pretende determinar si existe una suficiente cobertura de riesgos. Dicha suficiencia será adecuada cuando se haya minimizado el impacto de los riesgos detectados con las actividades de control correspondientes.

El trabajo de los workshops implica la identificación y evaluación de los riesgos vinculados con los procedimientos. Se debe tener presente que los objetivos de la entidad se llevan a cabo por medio de procesos y que estos implican la ejecución de una serie de procedimientos administrativos y operativos. Por lo tanto, si los procedimientos están bien controlados existe una garantía razonable del logro de los objetivos de la entidad.

A continuación, se mencionan las tres etapas de un workshops para la autoevaluación de riesgos:

#### A. Planificación

##### a) Definición del proceso u operación

Los workshops son más eficaces cuando existen las siguientes condiciones:

- Procesos horizontales que estén bajo la responsabilidad de varias gerencias o diferentes áreas o unidades. Por el contrario, si los procesos son verticales sin la participación de varias gerencias o unidades, es probable que no existan distintos puntos de vista sobre la ejecución de las operaciones.
- Diferentes opiniones sobre los riesgos involucrados y/o sobre los controles implementados para contrarrestarlos.

##### b) Análisis del proceso por el facilitador

El facilitador debe efectuar un análisis detallado del proceso, a fin de lograr el mayor conocimiento posible, tanto de sus fortalezas como de sus debilidades. Este análisis comprende los siguientes aspectos.



- Relevamiento detallado del proceso a evaluar
- Determinación de puntos fuertes y débiles del proceso.
- Estructura organizacional del área responsable del proceso.
- Descripción de las funciones y las responsabilidades asignadas respecto del proceso.
- Mantenimiento de entrevistas con el personal clave del proceso Identificación preliminar de los riesgos significativos del proceso y los controles vigentes para cada uno de ellos.
- Evaluación del riesgo residual resultante, definiendo si es aceptable o no.
- Identificación de los aspectos que deberían ser modificados.
- Descripción de las alternativas que se pueden implantar para mejorar.
- Preparación de preguntas guía en función a los objetivos críticos de control.
- Se elaboraran todas las preguntas que se consideren necesarias a efectos de incentivar la participación para la identificación de los riesgos.

c) Selección de los funcionarios

Deben participar todos los funcionarios que estén en condiciones de contribuir con información y opiniones importantes. El facilitador debe considerar que los funcionarios con menor jerarquía puedan limitar o reducir su participación en las discusiones ante presencia de sus superiores.

A pesar de los riesgos que supone la participación de funcionarios no convencidos de la importancia del trabajo en equipo o renuentes al intercambio de ideas, nunca se deberá dejar de convocar a nadie solo por el hecho de evitar conflictos. No debería importar demasiado el conflicto debido a que este puede ser positivo, todo depende de la habilidad del facilitador para manejarlo.



d) Definición de la estructura de control

La estructura de control utilizable por los workshops esta determinada en los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental que ha emitido la Contraloría General de la República. En estas normas se establecen las características del proceso de control interno y sus componentes.

e) Conocimientos de cada participante

Todos los participantes deben tener un conocimiento lo más claro y amplio posible del propósito y la metodología de los workshops. Para ello, es conveniente que el facilitador explique y responda todos los cuestionamientos sobre dicha metodología antes de iniciar las reuniones.

f) Forma de captar la información

Se deberá determinar cómo se captara lo abundante cantidad de información que se genera en las reuniones. El cofacilitador es el encargado de capturar las opiniones de los participantes utilizando los medios disponibles que considere más eficaces.

g) Cuestiones varias

Existen algunas cuestiones particulares que se deben atender adecuadamente porque pueden transformarse en factores críticos del éxito de los workshops:

- Se definirá un método de votación para cuando se presenten posiciones encontradas. Dicha votación preferentemente debería ser anónima, a efectos de que cada participante se exprese libremente.
- Se debe disponer un ámbito físico independiente y cómodo para que los participantes de los workshops se puedan ver y opinar desde sus ubicaciones.





- Es importante que cada participante reciba con anticipación al workshop, toda la información que se estime necesaria junto con una detallada agenda de trabajo mencionando entre otros, los siguientes aspectos:
  - El objetivo del workshop
  - El o los procesos o procedimientos a ser evaluados
  - El tiempo estimado de duración de la o las reuniones previstas.
  - Que se espera de la participación de los funcionarios “dueños del proceso”
  - Una breve reseña de la metodología a desarrollar

## B. Ejecución

### a) Coordinación

#### Coordinación a cargo de un facilitador

El facilitador debe ser una persona ajena a la unidad responsable del proceso a evaluar. De esta manera se procura que su desempeño sea con el nivel de independencia de criterio necesario. Este rol podría ser ejercido preferentemente por el auditor interno o un funcionario de un área distinta a la del proceso. Por el contrario, si el facilitador pertenece a la unidad responsable del proceso puede suceder que la dirección del workshop se encuentre afectada por sus intereses particulares.

El facilitador tiene que alentar a los participantes para que aporten todo su conocimiento y experiencia sin reservas o temor a represalias. La coordinación debe ser imparcial y su participación tendrá que ser netamente objetiva e implica guiar y dar un orden a las conversaciones. Debe tratar de aclarar los distintos puntos de vista tratando de no influenciar en el criterio de los participantes hacia una posición determinada. Cuando existan votaciones, el facilitador tendrá voz.



b) Apoyo al facilitador

Es conveniente que se cuenta con un apoyo al facilitador desempeñado por un facilitador que recopila la información obtenida y controla el desarrollo de la agenda y las preguntas guía del workshop. Es necesario que el facilitador tenga un conocimiento detallado del proceso a evaluar, similar al que pone el facilitador.

c) Secuencia de un workshop

- El facilitador presenta el objetivo a evaluar y pide a los participantes que identifiquen los riesgos relacionados con cada objetivo crítico de control.
- Para la identificación de riesgos se puede preparar preguntas sobre los objetivos críticos de control que los participantes respondan y discutirán en grupo. La identificación de riesgos es con base cero, esto significa que dicha identificación es independiente de la existencia o no de controles internos.
- Después de la determinación de riesgos se identificarán los controles implantados para la minimización de sus efectos. Aquellos riesgos que no tengan controles implantados se denominan *riesgos residuales*.
- Los participantes evaluarán si el riesgo residual es aceptable o no. Para determinar el nivel de estos riesgos se deberá ameritar la importancia de cada uno de ellos y su probabilidad de ocurrencia o materialización.
- Si la conclusión es que el riesgo residual es aceptable, la evaluación resulta satisfactoria y el grupo pasará a considerar el próximo objetivo crítico de control.
- Si la conclusión es que el riesgo residual no es aceptable, es el mismo grupo quien diseña la proporción de la modificación de los controles.

**C. Comunicación de resultados**

La comunicación de resultados se realizara mediante un informe que se debe contener al menos la siguiente información:



- Mención del proceso o procedimiento evaluado
- Detalle de los participantes del workshop.
- Descripción de los riesgos con nivel alto que hayan sido identificados por los participantes del workshop.
- La opinión del grupo sobre si el riesgo residual del proceso o procedimiento es aceptable o no.
- Si el riesgo residual no es aceptable, el grupo comunicara la propuesta de mejora elaborada.
- Un plan de acción para la implantación de las mejoras especificando fechas de cumplimiento y responsables de ejecución.

### **2.3.2 LA UTILIZACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS EN LA GESTIÓN DE RIESGOS**

El Marco de Gestión del Riego Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, puede utilizar el mapa de riesgos para identificar y generar respuesta a los riesgos que se presentan en una empresa, por lo cual se conceptualiza y da sus características del mencionado instrumento.

#### **2.3.2.1 EL MAPA DE RIESGOS<sup>24</sup>**

El mapa de riesgos constituye una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por Objetivos Críticos de Control (OCC) y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgos. En este mapa se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos. Adicionalmente, se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.

---

<sup>24</sup> Contraloría General del Estado de Bolivia, Guía para la de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, 2002, pág. 101 – 103.



**Tabla 6. Mapa de Riesgos**

MAPA DE RIESGOS								
Objetivo crítico de control	Descripción del riesgo	Posibles consecuencias	Importancia del riesgos	Frecuencia de ocurrencia	Nivel de riesgo	Controles existentes	Posibles acciones	Responsables
Autorización								
Integridad								
Exactitud								
Oportunidad								
Salvaguarda								

Fuente: Guía sobre el Control Interno, Contraloría General del Estado de Bolivia

A efectos de la elaboración de este mapa, se definen los conceptos que la componen:

- **Objetivo crítico de control:**

Son los aspectos claves o más significativos que en materia de control debe satisfacerse para que un proceso o procedimiento pueda alcanzar un producto o servicio de calidad. Los OCC permiten agrupar los riesgos identificados que se incluyen en el mapa de riesgos.

- **Descripción del riesgo:**

Se debe entender por riesgo a la posibilidad de ocurrencia de aquella situación que puede entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos. En la descripción del riesgo se mencionaran las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

- **Posibles consecuencias:**

Corresponde describir los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en incumplimientos del procedimiento, perjuicios sobre algún objetivo del área y de la entidad, daños de tipo económico o administrativo, entre otros.



- **Importancia del riesgo:**

Implica una valoración del 1 a 3 considerando las posibles consecuencias derivadas de su materialización.

- **Frecuencia de ocurrencia:**

Implica una valoración de 1 a 3 considerando la información sobre materializaciones anteriores, o infiriendo su ocurrencia según los datos proporcionados por los sistemas de alertas tempranos.

- **Nivel de riesgo:**

Es el resultado del producto entre la “importancia del riesgo” y la “frecuencia de ocurrencia”. Por convención se utilizan tres niveles de calificación: alto, medio y bajo. Este nivel se utiliza para priorizar los riesgos y dar un ordenamiento de mayor o menor según el orden de prelación.

- **Controles existentes:**

El workshop deberá identificar las actividades de control existentes sin verificar su eficacia.

- **Posibles acciones:**

El workshop deberá establecer la gestión de riesgo que corresponda; es decir, deberá proponer la actividad de control que considere más adecuada en función de las políticas formales o informes existentes.

- **Responsables:**

El mapa de riesgos deberá mencionar quien es el responsable sugerido para la implantación de las posibles acciones o medidas correctivas que ha propuesto el workshop.



### 2.3.2.2 MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS<sup>25</sup>

El objetivo del análisis de riesgos es establecer una valoración y priorización de los riesgos identificados. Para ello, se deberá considerar la importancia del riesgo y la frecuencia de ocurrencia. De acuerdo con el nivel de riesgos asignado se establecerán las prioridades y las acciones que se consideren para minimizar los efectos o consecuencias de la posible materialización.

Se considera que el método de autoevaluación por medio de los workshop es el más adecuado para obtener una mayor cantidad de información sobre los riesgos que permita establecer con mayor precisión los factores que determinan el nivel de riesgos.

Se ha establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

- **Importancia del riesgo:**

Representa una valoración de las posibles consecuencias que puede ocasionar la materialización del riesgo.

**Tabla 7. Importancia del Riesgo**

IMPORTANCIA DEL RIESGO (IR)		
CALIFICACION		SIGNIFICADO
1	Poco significativo	Si la materialización del riesgo no afecta el logro del objetivo de gestión de la entidad.
2	Significativo	Si la materialización del riesgo afecta pero impide el logro del objetivo de gestión de la entidad.
3	Muy significativo	Si la materialización del riesgo impide el logro del objetivo de gestión de la entidad.

Fuente: Guía de Control Interno, Contraloría General del Estado de Bolivia

<sup>25</sup> Contraloría General del Estado de Bolivia, Guía para la de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, 2002, pág. 103 – 104.



- **Frecuencia de ocurrencia:**

Implica la apreciación de la posibilidad de ocurrencia del riesgo, esta puede ser medida en base a información del pasado estableciendo una calificación de la frecuencia sobre la base de la experiencia, o infiriendo la posibilidad de materialización en función a la información proporcionada por los sistemas de alerta aunque el riesgo no se haya presentado nunca.

**Tabla 8. Frecuencia de Ocurrencia (FO)**

FRECUENCIA DE OCURRENCIA (FO)		
CALIFICACION		SIGNIFICADO
1	Remota	Es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no llegara a materializarse.
2	Posible	Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar.

Fuente: Guía de Control Interno, Contraloría a General del Estado de Bolivia

### 2.3.2.3 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGOS<sup>26</sup>

El nivel del riesgo surge como resultado del producto de la importancia del riesgo (IR) por la frecuencia de ocurrencia (FO). Los resultados que se obtengan corresponderán a los siguientes rangos:

- Aquellos resultados que estén dentro el rango  $5 < X < 9$  son considerados como un nivel de riesgo alto y por lo tanto, requiere la definición e implantación de acciones inmediatas.

<sup>26</sup> Contraloría General del Estado de Bolivia, Guía para la de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, 2002, pág. 104 – 107.



- Los resultados que se encuadren dentro el rango  $2 < X < 5$  se los considera como un nivel medio. En este caso, se definirán las acciones que deberán ser implantadas una vez que se hayan puesto en marcha las de alta prioridad.
- Por último, los resultados que se ubiquen dentro el rango  $X < 2$  son considerados como un nivel bajo y no requieren, por el momento, la implantación de acciones. No obstante, estos riesgos deben ser monitoreados periódicamente a efectos de observar principalmente cambios respecto de la frecuencia de ocurrencia.

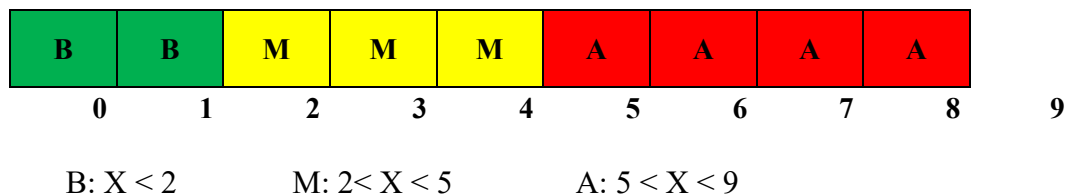
Tabla de resultados - ( $IR \times FO = \text{Nivel de riesgo}$ )

**Tabla 9. Tabla de Resultados**

FO	1	2	3
IR			
1	1	2	3
2	2	4	6
3	3	6	9

Fuente: Guía de Control Interno, Contraloría a General del Estado de Bolivia

Interpretación del resultado

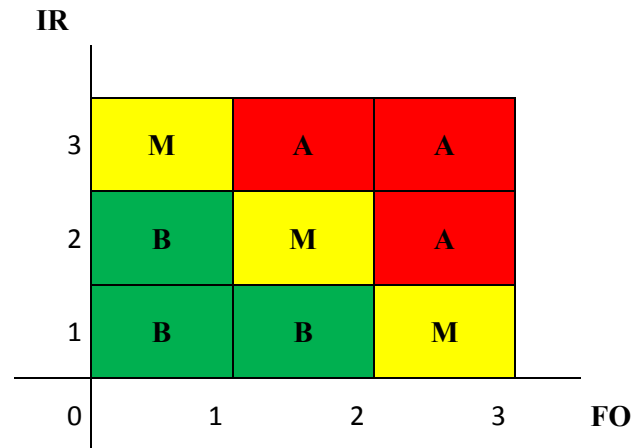






Representación gráfica de resultados

**Figura 8. Interpretación de Resultados**



Fuente: Guía de Control Interno, Contraloría a General del Estado de Bolivia

La importancia del riesgo se analiza simulando la materialización del riesgo infiriendo el efecto que pueda producir en los objetivos. Dicha inferencia no debe corresponder a la subjetividad de una persona en particular sino que debe ser convalidada por los “dueños del proceso”. Del mismo modo, la probabilidad o frecuencia es la posibilidad de que se materialice el riesgo transformándose en una deficiencia, error, irregularidad o incumplimiento. Esta posibilidad no deja de ser una estimación subjetiva debido a que no surge de un relevamiento de los controles vigentes. La probabilidad será estimada en función al pasado en la medida que haya existido materialización del riesgo en gestiones anteriores. En este sentido, la frecuencia puede ser remota (si no existen antecedentes), probable (si existen casos esporádicos) o posible (si existen casos reiterados).

Se debe tener en cuenta que el análisis de riesgos no implica la realización de pruebas sobre la eficiencia del procedimiento analizado (documentación) y se fundamenta en el conocimiento y la experiencia de los funcionarios que manejan las operaciones.



### **2.3.2.4 MANEJO DE RIESGOS EN FUNCIÓN AL NIVEL DE RIESGO ESTABLECIDO<sup>27</sup>**

Todos los esfuerzos que se hayan realizado para la identificación y el análisis de riesgos pueden quedar en el olvido si no se emprende un adecuado manejo y control de los mismos. Para ello se deben definir acciones factibles y efectivas tales como implantación de políticas, estándares y procedimientos o el mejoramiento de ellos.

Cuando el nivel de riesgo sea alto, se deberán implantar inmediatamente acciones para reducir la posibilidad de materialización o su impacto considerando el criterio de costo – beneficio.

Para poder determinar las acciones más apropiadas que minimicen los riesgos, se deben considerar las siguientes situaciones:

- a) Si existe definición de las políticas necesarias (gestión de riesgos) habría que verificar si se han instrumentado las actividades de control que verifiquen su implantación y funcionamiento.
- b) Si se han diseñado actividades de control para los riesgos identificados habría que analizar la adecuación de su diseño.
- c) Si no existen actividades de control diseñadas para el o los riesgos identificados, se deberá sugerir las acciones correspondientes que pueden consistir en la implantación inmediata de actividades de control y la modificación de los procedimientos vigentes. Asimismo, cuando el diseño vigente no sea adecuado, se deberá proponer de las actuales actividades de control por otras más eficaces y eficientes.

---

<sup>27</sup> Contraloría General de la República de Bolivia, Guía para la de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control, 2002, pág. 106 – 107.



En el caso de riesgo con nivel medio, se deberán considerar las situaciones anteriores pero las acciones no se implantarán inmediatamente sino con posterioridad a la atención de los riesgos de mayor nivel.

Por último, cuando se considera que los riesgos sin actividades de control tienen un nivel bajo podrá determinarse que permanezcan como riesgo residuales. En este caso, la entidad decidirá asumir el riesgo. No obstante, es conveniente que se instrumenten indicadores que permitan advertir el cambio en la frecuencia de ocurrencia. El cambio por incremento de frecuencia acrecienta el nivel de riesgos y origina la implantación de alguna actividad de control.

En el caso particular de riesgos relacionados con el OCC de salvaguarda, se pueden considerar, entre otras, las siguientes acciones:

- Dispersar y atomizar el riesgo:

Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Es axial como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

- Transferir el riesgo



## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Se presenta algunas consideraciones respecto a la metodología. Así de acuerdo a Zorrilla y Torrez “La metodología significa el estudio de los métodos; es decir, la metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones”<sup>28</sup>

En el presente trabajo de investigación se utilizará el enfoque cualitativo, porque se realizara la recolección de datos a través de entrevistas a los empleados de la Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A., sobre el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la Integración con la Estrategia y Rendimiento, el mismo implantar en la empresa, para poder administrar los riesgos como ser: riesgos de competencia, riesgos de información, riesgos de fraude, riesgos de mercado, los riesgos del sistema financiero y los riesgos tecnológicos.

#### 3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

“El método científico es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir o determinar las propiedades del objeto de estudio. El método científico sigue el camino de la duda sistemática y aprovecha el análisis, la síntesis, la deducción y la inducción (métodos generales” (S. Zorrilla y M. Torrez, 2005, 32)

---

<sup>28</sup> Zorrilla Santiago y Torrez Miguel, Guia para elabora la Tesis, 2005, México, pág. 28



El presente trabajo de investigación utilizará el método inductivo para el análisis de los datos recolectados y arribar a conclusiones sobre la gestión de riesgos empresariales.

### **3.2.1. MÉTODO INDUCTIVO**

“El método inductivo es el que va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que, partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales. La inducción puede aplicarse cuando se estudia un conjunto de objetos relativamente pequeño, porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos...” (S. Zorrilla y M. Torrez, 2005, 35).

Por lo tanto, el presente trabajo de tesis utilizará este método, porque partiremos de los 5 componentes y los 20 principios del Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento (COSO ERM 2017), los cuales están referidos al contexto general de las empresas para coadyuvar en el cumplimiento de sus objetivos y se relacionan a la administración de riesgos en las empresas.

### **3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el tema de investigación “El Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la Integración con la Estrategia y Rendimiento (COSO ERM 2017), Caso empresa EMPROTEL S.A., se utilizaran los siguientes tipos de investigación: descriptiva, exploratoria y explicativa.

“La investigación descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relaciona estas” (R. Hernandez Sampieri, 2014, 92). Por lo mismo se describirá y analizará las características de las variables para hacer de ellas una descripción, lo



más completa posible sobre los principios y componentes del Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la Integración con la Estrategia y Rendimiento.

Otro tipo de investigación a utilizarse durante el desarrollo del presente trabajo es la investigación exploratoria “La investigación exploratoria se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (R. Hernandez Sampieri, 2014, 91).

Explicativo, porque las conclusiones de este estudio mostraran cambios, de una nueva concepción e implantación del Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la Integración con la Estrategia y Rendimiento en la empresa para mitigar los riesgos de negocios.

### **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación es una investigación no experimental porque la propuesta del Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, es una posible solución para administrar los riesgos en las empresas con nuevos enfoques y se considere los riesgos en la planeación estratégica y en la conducción del desempeño.

Asimismo, esta investigación se focaliza en la Gestión del Riesgo Empresarial e incorpora una serie de conceptos nuevos acerca del papel de la gestión del riesgo en el establecimiento de la Estrategia empresarial, puesto que la estrategia debe estar alineada con la misión, visión y los valores de la entidad.

Por otra parte, los riesgos que impiden el logro de los objetivos estratégicos y de procesos, indica la identificación del riesgo que trae consigo los objetivos de procesos elegidos, la posibilidad de establecer objetivos de procesos alternativos y la identificación, tratamiento y monitoreo de los riesgos en el desempeño de los procesos en todo los niveles de la empresa, de manera tal, que se detecten las desviaciones y estos riesgos se gestionen oportunamente.



### **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

Las técnicas que se utilizaron dentro del proceso de investigación para la recolección de información fueron: entrevistas y observación directa a fin de llegar a determinar los aspectos más relevantes y los problemas que se ocasionan, así también revisión de documentación y consultas a diversas fuentes bibliográficas.

#### **3.5.1. LA ENTREVISTA**

“El instrumento más utilizado, o por lo menos complementario, para la contaduría y la administración es la entrevista. En términos generales, la entrevista se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. El propósito de esta técnica es conferenciar, de manera formal, sobre algún tema establecido previamente y, a la vez reunir datos” (S. Zorrilla y M. Torrez, 2005, 67). Por lo mismo, en el presente trabajo de investigación se lo realizó a partir una guía prediseñada que contiene las preguntas que son formuladas el entrevistado, para obtener la información requerida. En este caso se tuvo la guía de entrevistas como instrumento para registrar las respuestas.

#### **3.5.2. LA OBSERVACIÓN**

“La observación se realiza por medio de los sentidos; en ocasiones también se auxilia de instrumentos científicos con los cuales puede darse mayor precisión a un objeto estudiado” (S. Zorrilla y M. Torrez, 2005, 67). Esta técnica es aplicada en la presente investigación durante todo el proceso de investigación, eso permitió analizar cómo se desarrollan las actividades y conocer la situación actual del personal de la empresa EMPROTEL S.A. y su conocimiento sobre lo que es Gestión de Riesgos Empresariales.



### **3.5.3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL**

La técnica de revisión bibliográfica, fue utilizada para recopilar información teórica, en los diversos textos que abordan la temática sobre la Gestión de Riesgos Empresariales.





## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO PRÁCTICO**

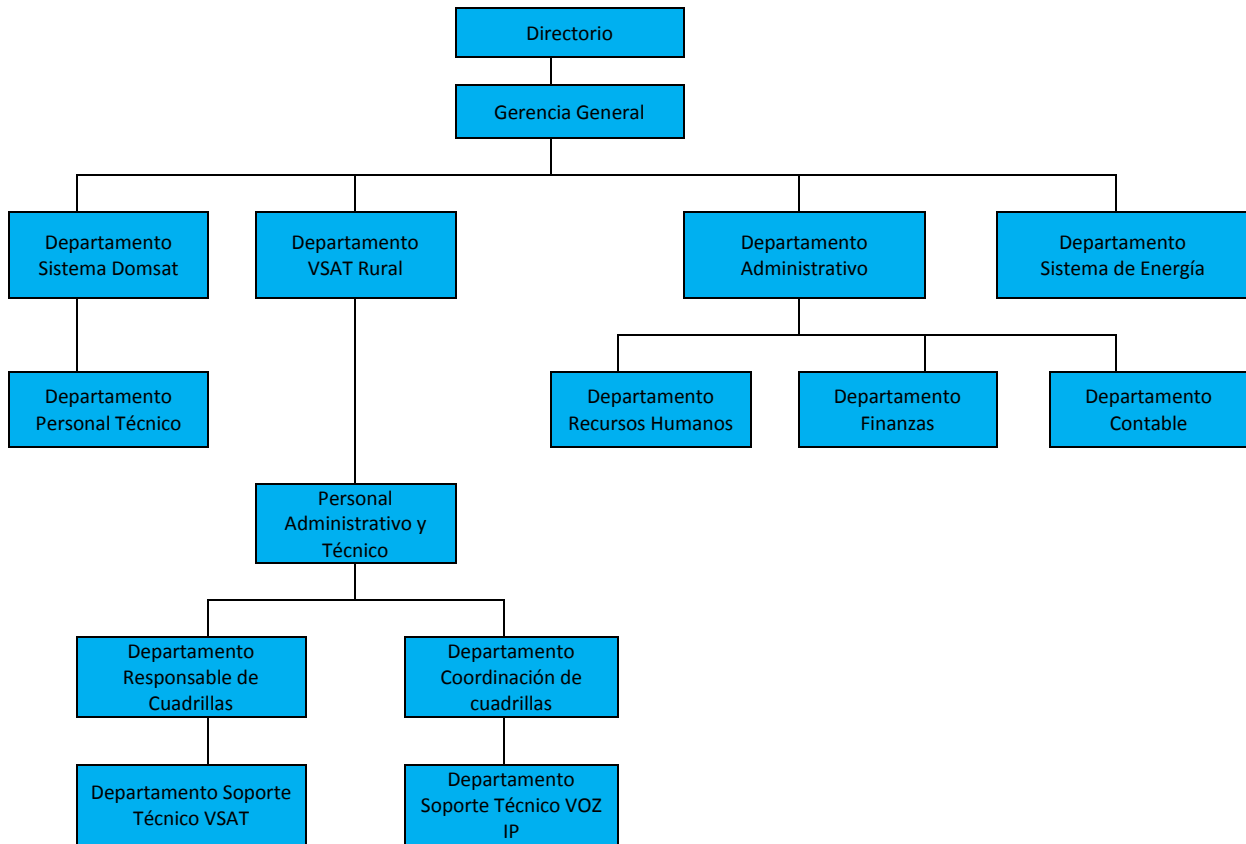
#### **4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE PROFESIONALES EN TELECOMUNICACIONES S.A.**

La Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones “EMPROTEL” S.A. fue creado según testimonio de constitución N° 719/2000 de 28 de abril de 2000, tiene por objeto dedicarse a las actividades de prestación de servicios en asesoría, instalación y mantenimiento en sistemas de telecomunicaciones como ser: Sistemas de enlaces Satelitales, Sistemas de redes de datos, Sistemas Refrigeración, Sistemas de protección de tierras y toda otra actividad relacionada.

#### **4.2. ORGANIGRAMA**



Figura 9. Organigrama de la Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A-



Fuente: Elaboración Propia.

### 4.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

**Misión:**

Somos una Empresa que brinda servicios de instalación, mantenimiento y operación de Sistemas de Telecomunicaciones basada en la capacidad de nuestra gente y comprometidos para cumplir con excelencia y calidad la demanda creciente de servicios.



### **Visión:**

Ser la empresa líder en el mercado nacional brindando sus servicios en telecomunicaciones con la mayor satisfacción de nuestros clientes, gracias a sus políticas y normas de trabajo aportando así al desarrollo del país.

### **Valores:**

- **Conducta Ética:** Llevamos a cabo nuestros negocios con integridad y transparencia en todas las actividades y decisiones empresariales, respetando las leyes, cumpliendo nuestras obligaciones y compromisos, haciendo buen uso de los recursos de la empresa sin aceptar prácticas corruptas ni permitiendo abusos de poder.
- **Trabajo en Equipo y Experiencia:** Cooperamos con otras personas y equipos participando activamente en la prosecución de metas compartidas, priorizando los objetivos comunes a los personales. Creando sinergia y alianzas, tanto internas como externas, para maximizar el éxito organizacional, avalado con más de tres décadas de experiencia.
- **Excelencia y Calidad:** Orientamos nuestro trabajo hacia los resultados, a la aplicación de mejores prácticas empresariales, a la calidad, mejora continua y la responsabilidad social empresarial de manera eficiente y agregando valor.
- **Responsabilidad y Compromiso:** Haremos las cosas bien, por convicción, de manera espontánea y autónoma. Asumiremos como propios los objetivos de la organización, identificándonos con ellos, lo cual es guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación. Seremos socialmente responsables con nuestros empleados, con la comunidad, con el medio ambiente, con el entorno y nuestros públicos de interés.



#### **4.4 TIPO DE ACTIVIDAD**

La Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A., provee sus servicios a ENTEL, la empresa más grande de telecomunicaciones en Bolivia, suministrando servicios de instalación, mantenimiento y operación de muy alta calidad en: Sistemas de enlaces Satelitales (Telefonía, Televisión, Transmisión de Datos, VOIP), Sistemas de redes de datos, Sistemas de Refrigeración, Sistemas de protección de tierra, Sistemas de TV y Radio.

#### **4.5 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS**

EMPROTEL S.A. cuenta con un directorio cuya directiva está compuesta por el Presidente, el Vicepresidente y el Secretario de Actas. La responsabilidad administrativa y operativa se encuentra a cargo del Gerente General de la empresa.

##### **4.5.1 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)**

###### **Fortalezas:**

1. Infraestructura de telecomunicaciones bien establecida.
2. Experiencia y trabajo en equipo: El personal que trabaja en EMPROTEL S.A., cuenta con amplia experiencia en el área de comunicaciones y el mismo personal trabaja en equipo participando activamente en la preservación de metas compartidas para maximizar el éxito organizacional.
3. Servicio de calidad: EMPROTEL S.A., ofrece los servicios de: Sistemas de enlaces satelitales, Sistemas de redes de datos, Sistemas de protección de tierras y toda otra actividad que tenga relación con su objeto.



4. Cobertura a nivel nacional: EMPROTEL S.A., cuenta con cobertura en todo los departamentos del País, cuya red troncal se ha establecido en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.
5. Responsabilidad de la empresa EMPROTEL S.A.: Los empleados de EMPROTEL S.A. trabajan para cumplir los objetivos de la organización, la empresa es socialmente responsable con los empleados, con la comunidad con el medio ambiente, con el entorno y con el público de interés.

#### **Debilidades:**

1. Competencia: En el Área de telecomunicaciones hay varias empresas constituidas que también ofrecen servicios en telecomunicaciones (Sistemas de enlaces satelitales, Sistemas de redes de datos, Sistemas de protección de tierras)
2. No se cuenta con manuales de procesos y procedimientos formalmente establecidos.
3. El sistema de control interno implementado en la empresa aun cuenta con debilidades en la empresa.
4. No se cuenta implementado la gestión de riesgos empresarial (E.RM.) en la empresa EMPROTEL S.A para administrar los riesgos de la empresa, con el objetivo de identificar, evaluar y generar respuesta a los riesgos a los que está expuesto la empresa.

#### **Oportunidades:**

1. Potencial en equipos de telecomunicaciones: la empresa EMPROTEL S.A. cuenta con equipos sofisticados para prestar el servicio en el área de telecomunicaciones en los servicios



de: Sistemas de enlaces satelitales, Sistemas de redes de datos, Sistemas de protección de tierras.

2. La imagen de la empresa: La empresa EMPROTEL S.A. tiene varios años de experiencia en el área de telecomunicaciones y liderazgo en el mercado, los cuales son oportunidades para crecer como empresa.
3. Servicios de internet: El internet es un servicio para todos los administrativos y el personal de la empresa, incursiona servicios en todo ámbito, principalmente para las actividades de la empresa.
4. Correo electrónico institucional: Es un servicio para todos los empleados de la empresa para comunicaciones internas que hace menos burocráticas las operaciones de la empresa.

**Amenazas:**

1. Constitución de nuevas empresas en telecomunicaciones, que también prestan servicios en Sistemas de enlaces satelitales, Sistemas de redes de datos, Sistemas de protección de tierras, dichas empresas son las siguientes: SIPCETEL SRL., DATEL SRL., SIPET SRL. y otros.
2. La Ley de Telecomunicaciones faculta a la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transporte - ATT a regular con normativa al sector de Telecomunicaciones, EMPROTEL S.A. acata esa normativa, sin embargo es probable que la regulación pueda afectar a los clientes de EMPROTEL S.A. en cuanto a requisitos a cumplir y otros.
3. Cambio de normativa: Puede haber cambio de normativa para el sector de telecomunicaciones, lo cual puede afectar al desarrollo normal de las actividades de EMPROTEL S.A...
4. Crisis financiera del orden nacional, regional o mundial.



#### 4.5.2 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, es para determinar las fortalezas, oportunidades y debilidades con los que cuenta la empresa para operar libremente en el mercado cumpliendo con disposiciones legales y la administración de la empresa debe estar vigilante para poder mejorar las amenazas y debilidades de la empresa.

En el área de la Gestión de Riesgos Empresariales, el análisis FODA es importante, los componentes Debilidades y Amenazas constituyen en riesgos que deben ser analizados y tratados para generar respuestas con el fin de que no afecten al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### 4.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se realizó la entrevista a 10 empleados administrativos del Departamento de Administración de la Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A. para obtener datos a través de preguntas sobre la Gestión de Riesgos Empresariales, asimismo, con el objetivo de implementar el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la Integración con la Estrategia y Rendimiento en la empresa. La entrevista estuvo conformada por 5 preguntas con alternativas de respuestas.

**Tabla 10. Entrevista sobre la Administración del Riesgo Empresarial**

ITEM	OBJETIVO	SI	NO
1	Conoce lo que es Riesgo de Negocios		X
2	La empresa cuenta con un Responsable de Riesgos que conozca la Gestión de Riesgos Empresariales.		X
3	Conoce los que es el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales la integración con la Estrategia y Rendimiento.		X
4	Los diferentes departamentos que conforman la empresa participan de reuniones e intervienen para tratar sobre los riesgos a los que está sujeto su departamento.		X
5	Se han implementado medidas de control sobre factores de riesgo, acorde a las circunstancias		X

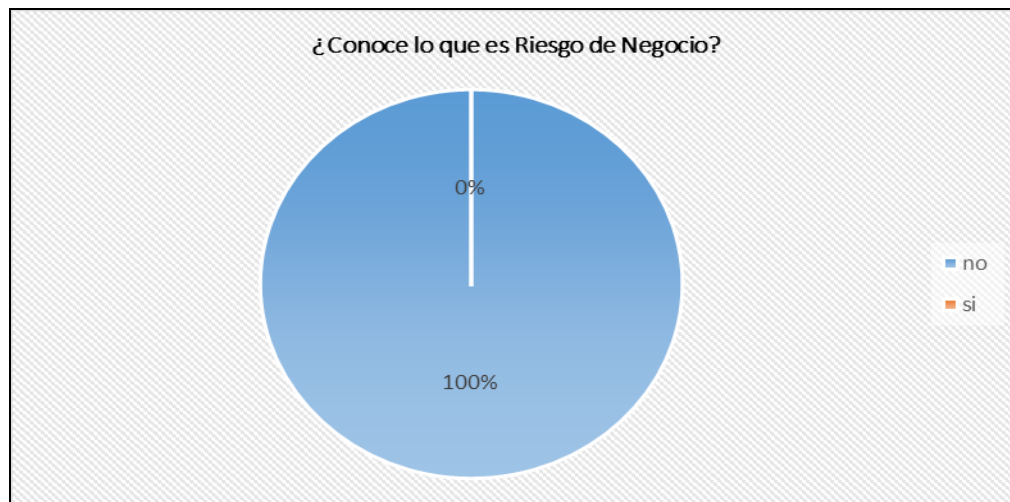
Fuente: Elaboración propia



Al respecto, se realizó las entrevistas al personal de la empresa con las preguntas diseñadas mencionadas precedentemente, obteniendo los siguientes resultados:

Número de personas entrevistadas: 10

**Figura 10. Pregunta 1?**



Fuente: Elaboración propia

Análisis Pregunta 1. Según la entrevista realizada al 100% del personal del Departamento Administrativo de EMPROTEL S.A. no conocen lo que es el riesgo de negocios.

**Figura 11. Pregunta 2?**



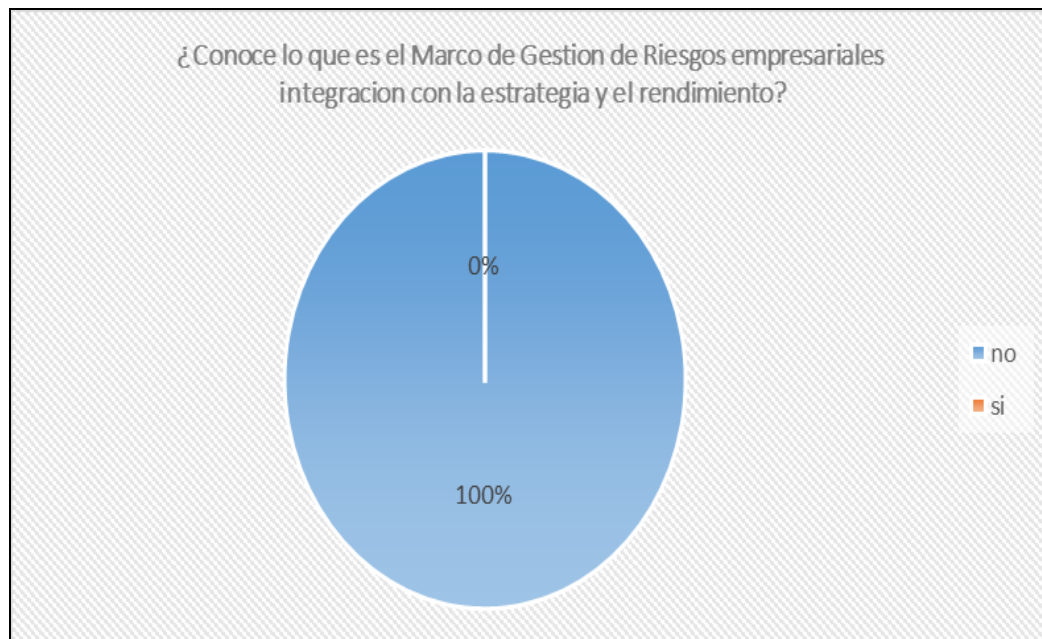
Fuente: Elaboración propia





Análisis Pregunta 2. Según la entrevista realizada al 100% del personal del Departamento Administrativo de EMPROTEL S.A. responden que no cuentan con un personal como responsable de riesgos de negocios.

**Figura 12. Pregunta 3?**

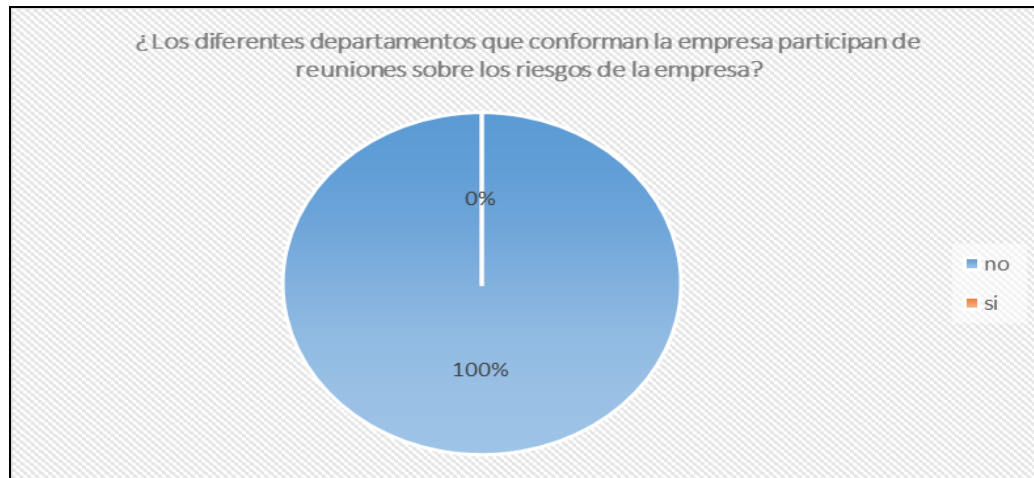


Fuente: Elaboración propia

Análisis Pregunta 3. Según la entrevista realizada al 100% del personal del Departamento Administrativo de EMPROTEL S.A. no conocen el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento.



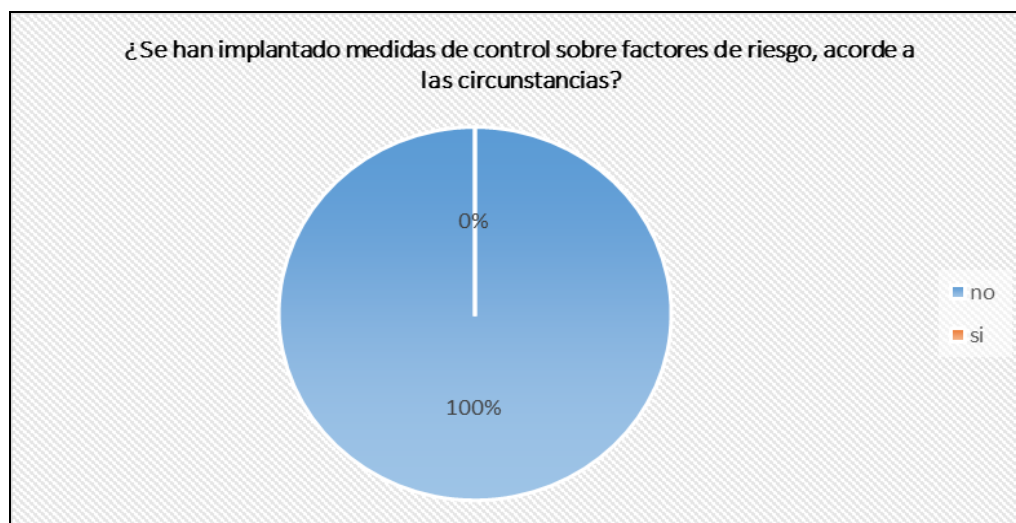
**Figura 13. Pregunta 4?**



Fuente: Elaboración propia

Análisis Pregunta 4. El 100% del personal del Departamento Administrativo de EMPROTEL S.A. responden que en las reuniones solo se trata temas administrativos.

**Figura 14. Pregunta 5?**



Fuente: Elaboración propia



Análisis Pregunta 5. Según la entrevista realizada al 100% del personal del Departamento Administrativo de EMPROTEL S.A. responden que no tienen medidas sobre factores de riesgo que puedan presen en el desarrollo de las actividades.

Como se observa en los gráficos antes expuestos y el análisis a las respuestas respectivas, el personal del Departamento de Administración de EMPROTEL S.A. no conoce aún lo que es el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento (COSO ERM 2017).



## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5 DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

##### **5.1 PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA**

###### **5.1.1 DIAGNÓSTICO DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL LA INTEGRACIÓN CON LA ESTRATEGIA Y RENDIMIENTO (COSO ERM 2017)**

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), ha publicado en la gestión 2004 el Marco Integrado sobre la Administración de Riesgos Corporativos – COSO II. En los últimos diez años, esta publicación ha conseguido una amplia aceptación por parte de las organizaciones en sus esfuerzos por gestionar el riesgo. Sin embargo, también a lo largo de este periodo, la complejidad del riesgo ha cambiado, han surgido nuevos riesgos y tanto los consejos de administración como los directivos han mejorado su conocimiento y su supervisión de la gestión del riesgo empresarial, al tiempo que demandan una mejor información sobre los riesgos. El Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento (COSO ERM 2017), que es la actualización de la publicación del 2004, aborda la evolución de la gestión del riesgo empresarial y la necesidad de que las organizaciones mejoren su enfoque de gestión del riesgo para satisfacer las exigencias de un entorno de negocio en continua evolución.

El Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento, pone de manifiesto la importancia de tener en cuenta el riesgo tanto en el proceso de definición de la



estrategia como en la ejecución del desempeño, mejora la estrategia y la toma de decisiones, promoviendo lo siguiente:

- Proporciona una mayor comprensión del valor de la gestión del riesgo empresarial al definir y llevar a cabo la estrategia.
- Mejora la alineación entre el desempeño y la gestión del riesgo empresarial para mejorar la definición de objetivos de desempeño y la comprensión del impacto del riesgo en el desempeño.
- Se adapta a las expectativas de gobierno y supervisión.
- Reconoce la globalización de los mercados y las operaciones y la necesidad de aplicar un enfoque común, aunque adaptado, en las distintas geografías.
- Presenta nuevas formas de concebir el riesgo para definir y alcanzar objetivos en un contexto de mayor complejidad empresarial.
- Amplia el concepto relacionado con el reporte de información para responder a las expectativas de mayor transparencia de las distintas partes interesadas.
- Se adapta a la evolución de las tecnologías y a la proliferación de datos y análisis para facilitar la toma de decisiones.

Gestión del Riesgo Empresarial integrando la Estrategia con el Rendimiento, constituye un marco de trabajo para los consejos de administración y equipos de dirección de entidades de cualquier tamaño. Este Marco profundiza en el nivel actual de gestión de riesgos que existe en el curso ordinario de las actividades del negocio. Asimismo, demuestra como la integración de las prácticas de gestión del riesgo empresarial en toda la entidad contribuye a acelerar el crecimiento y a mejorar el desempeño. Además, contiene principios que pueden aplicarse en la práctica, desde la toma de decisiones estratégicas hasta la consecución de resultados.



El equipo de dirección tiene la responsabilidad general de gestionar el riesgo para la entidad, pero es importante que vaya más allá: mejorando el dialogo entre el consejo de administración y las distintas partes interesadas sobre el uso de la gestión del riesgo empresarial para obtener una ventaja competitiva. Para ello, ha de empezar por la implantación de capacidades de gestión del riesgo empresarial como parte de la selección y el perfeccionamiento de la estrategia.

Una vez que se establece la estrategia, la gestión del riesgo empresarial constituye una formula efectiva para que la dirección desempeñe su función, sabiendo que la organización está en sintonía con los riesgos que pueden impactar en la estrategia y que los está gestionando bien. La aplicación de la gestión del riesgo empresarial ayuda a generar confianza y seguridad en las distintas partes interesadas con respecto al entorno actual, lo que exige un mayor análisis que antes sobre la forma en la que se abordan los riesgos y si se están gestionando activamente o no.

Los consejos de administración desempeñan una función de supervisión que ayuda a apoyar la creación de valor en una entidad y a evitar su declive. Tradicionalmente, la gestión del riesgo empresarial ha ocupado un sólido papel de apoyo a nivel del consejo. Ahora se espera, cada vez más, que los consejos de administración supervisen la gestión del riesgo empresarial.

El Marco ofrece consideraciones importantes para que los consejos de administración puedan definir y abordar sus responsabilidades de supervisión del riesgo. Estas consideraciones incluyen el gobierno y la cultura; la estrategia y el establecimiento de objetivos; el desempeño; la información, las comunicaciones y el reporte; y la revisión y monitorización de las prácticas y técnicas para mejorar el desempeño de las entidades.

La función de supervisión de riesgos del consejo de administración puede incluir: la revisión, cuestionamiento y acordar con la dirección:

- La estrategia propuesta y el apetito al riesgo.
- La alineación de la estrategia y los objetivos de negocio con la misión, visión y valores clave de la entidad.



- Las principales decisiones de negocio, incluidos aspectos como fusiones, adquisiciones, asignaciones de capital, financiación y decisiones relacionadas con dividendos.
- La respuesta a dar ante fluctuaciones significativas en el desempeño de la entidad o en la visión del riesgo a nivel de cartera.

A más largo plazo, la gestión del riesgo empresarial también puede mejorar la resiliencia de las empresas la capacidad de anticipar y responder ante el cambio. Ayuda a las organizaciones a identificar los factores que representan no sólo el riesgo, sino también el cambio, y cómo ese cambio podría afectar al desempeño y exigir un cambio en la estrategia. Al ver estos cambios con mayor claridad, una organización puede elaborar su propio plan; por ejemplo, ¿debe retirarse o invertir en un nuevo negocio? La gestión del riesgo empresarial proporciona el marco adecuado para que los consejos de administración evalúen el riesgo y adopten una mentalidad de resiliencia.

El Marco Integrado sobre la Administración de Riesgos Corporativos (COSO II) que se publicó en el año 2004 se ha utilizado con éxito en todo el mundo, en todos los sectores y en organizaciones de todo tipo y tamaño para identificar riesgos, gestionar dichos riesgos dentro de un apetito al riesgo definido y facilitar la consecución de los objetivos. Sin embargo, si bien es cierto que multitud de organizaciones ya han aplicado el Marco en la práctica, la realidad es que puede utilizarse en mayor medida. Asimismo, el Marco se beneficiaría de un análisis en mayor profundidad y con mayor claridad de determinados aspectos, y de una mejor comprensión de los vínculos existentes entre la estrategia, el riesgo y el desempeño. Por tanto, como respuesta a ello, el Marco actualizado en esta publicación:

- Conecta más claramente la gestión del riesgo empresarial con una amplia serie de expectativas de las distintas partes interesadas.
- Posiciona el riesgo en el contexto del desempeño de una organización, en lugar de ser el objeto de un ejercicio aislado.



- Permite a las organizaciones anticiparse mejor al riesgo para que puedan adelantarse a él, entendiendo que el cambio crea oportunidades y no solo crisis potenciales. Esta actualización también responde a la petición de que se haga un mayor hincapié en cómo la gestión del riesgo empresarial dota de información a la estrategia y a su desempeño.

Todas las organizaciones deben establecer una estrategia y ajustarla periódicamente, siendo conscientes siempre de las oportunidades en constante cambio para crear valor y de los desafíos que se presentarán en la búsqueda de ese valor. Para ello, necesitan el mejor marco posible para optimizar la estrategia y el desempeño.

Y es ahí donde entra en juego la gestión del riesgo empresarial. Las organizaciones que integran la gestión del riesgo empresarial a todos los niveles de la entidad pueden conseguir muchos beneficios, entre otros:

- Aumentar la gama de oportunidades disponibles: Al tener en cuenta todas las posibilidades tanto los aspectos positivos como negativos del riesgo la dirección puede identificar nuevas oportunidades y desafíos únicos asociados con las oportunidades actuales.
- Identificar y gestionar el riesgo en toda la entidad: Cada entidad se enfrenta a innumerables riesgos que pueden afectar a muchas partes de la organización. A veces, un riesgo puede originarse en una parte de la entidad, pero puede afectar a otra parte diferente. En consecuencia, la dirección identifica y gestiona estos riesgos a nivel de toda la entidad para sostener y mejorar el desempeño. Aumentar los resultados positivos y las ventajas a la vez que se reducen las sorpresas negativas: La gestión del riesgo empresarial permite a las entidades mejorar su capacidad para identificar los riesgos y establecer respuestas adecuadas, reduciendo las sorpresas y costos o pérdidas relacionados, al tiempo que se benefician de los nuevos desarrollos.
- Reducir la variabilidad del desempeño: Para algunas organizaciones, el verdadero desafío no tiene tanto que ver con las sorpresas y las pérdidas, sino más bien con la variabilidad del desempeño. Unos resultados que superen las expectativas o se adelanten a los calendarios previstos pueden causar tanta preocupación como unos resultados inferiores a las





expectativas o retrasos en los calendarios. La gestión del riesgo empresarial permite que las organizaciones se anticipen a los riesgos que afectarían al desempeño e implanten las medidas necesarias para minimizar los trastornos y maximizar las oportunidades.

- Mejorar el despliegue de recursos: Todo riesgo puede considerarse una petición de recursos. Dado que los recursos son finitos, si se dispone de una información sólida sobre riesgos, la dirección puede evaluar las necesidades generales de recursos, establecer prioridades en su despliegue y mejorar su asignación.
- Mejorar la resiliencia de las empresas: La viabilidad a medio y largo plazo de una entidad depende de su capacidad para anticiparse y responder al cambio, no sólo para sobrevivir sino también para evolucionar y prosperar. Esto es posible, en parte, gracias a una gestión eficaz del riesgo empresarial. Es cada vez más importante a medida que se acelera el ritmo de cambio y aumenta la complejidad en el entorno empresarial. Estos beneficios ponen de relieve el hecho de que el riesgo no debe considerarse únicamente como una limitación o un reto potencial a la hora de establecer y llevar a cabo una estrategia. Por el contrario, el cambio que subyace al riesgo y las respuestas de la organización ante el riesgo dan lugar a oportunidades estratégicas y a capacidades diferenciadoras clave.

El riesgo es un aspecto clave de muchos procesos de definición de estrategias. Sin embargo, a menudo evaluamos el riesgo principalmente en relación con su efecto potencial sobre una estrategia determinada. En otras palabras, las conversaciones se centran en los riesgos con respecto una estrategia existente: Tenemos una estrategia en marcha, ¿qué podría afectar a la relevancia y viabilidad de nuestra estrategia?

Pero hay otras preguntas que hacer en torno a la estrategia, y a las organizaciones cada vez se les da mejor plantearlas: ¿Hemos modelado la demanda del cliente con precisión? ¿Cumplirá nuestra cadena de suministro las expectativas tanto en cuestiones de plazo como de presupuesto? ¿Emergerán nuevos competidores? ¿Está nuestra infraestructura tecnológica a la altura de las circunstancias? Estas son el tipo de preguntas que los directivos afrontan a diario, y responder a ellas es clave para implantar una estrategia.



Sin embargo, el riesgo con respecto a la estrategia elegida es sólo uno de los aspectos que se deben considerar. Como señala el Marco, hay dos aspectos adicionales de la gestión del riesgo empresarial que pueden tener un efecto mucho mayor en el valor de una entidad: la posibilidad de que la estrategia no esté alineada y las consecuencias resultantes de la estrategia elegida.

La primera de ellas, la posibilidad de que la estrategia no esté alineada con la misión, visión y valores clave de una organización es fundamental para las decisiones que subyacen en la selección de estrategias. Cada entidad tiene una misión, una visión y unos valores clave que definen lo que está tratando de conseguir y cómo quiere llevar a cabo sus actividades de negocio.

Algunas organizaciones se muestran escépticas a la hora de adoptar verdaderamente su filosofía corporativa. Sin embargo, se ha demostrado que la misión, la visión y los valores clave son importantes, y más aún cuando se trata de gestionar el riesgo y demostrar resiliencia durante períodos de cambio.

**Figura 15. Estrategia de negocios y gestión del riesgo**



Fuente: COSO ERM 2017

La estrategia elegida debe apoyar la misión y la visión de la organización. Una estrategia que no esté alineada aumenta la posibilidad de que la organización no cumpla su misión y visión, o pueda comprometer sus valores, aun cuando la estrategia se lleve a cabo con éxito. Por tanto, la gestión del riesgo empresarial considera la posibilidad de que la estrategia no esté alineada con la misión y la visión de la organización.



La segunda son las consecuencias resultantes de la estrategia elegida. Cuando la dirección desarrolla una estrategia y baraja distintas alternativas con el consejo de administración, toman decisiones con respecto a los pros y los contras inherentes a dicha estrategia. Cada estrategia alternativa tiene su propio perfil de riesgos esto es, las consecuencias que se derivan de la estrategia. El consejo de administración y la dirección deben determinar si la estrategia encaja con el apetito al riesgo de la organización y cómo ayudará a la organización a establecer objetivos y, en última instancia, a asignar los recursos de manera eficiente.

La gestión del riesgo empresarial, tal y como se ha venido practicando, ha ayudado a muchas organizaciones a identificar, evaluar y gestionar los riesgos de la estrategia. Pero las causas más significativas de destrucción de valor están arraigadas en la posibilidad de que la estrategia no respalde la misión y visión de la entidad, y las consecuencias resultantes de la estrategia.

La gestión del riesgo empresarial mejora la selección de estrategias. Elegir una estrategia requiere una toma de decisiones estructurada que analice el riesgo y alinee los recursos con la misión y visión de la organización.

El Marco destaca la importancia de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y su integración en todos los niveles de la organización, ya que el riesgo influye y alinea la estrategia y el desempeño en todos los departamentos y funciones.

**Figura 16. Importancia de la gestión del riesgo empresarial**



Fuente: COSO ERM 2017



El propio Marco de Gestión de Riesgos Empresariales integrando la Estrategia con el Rendimiento, está compuesto por un conjunto de 20 principios organizados en cinco componentes interrelacionados: Gobierno y cultura, Estrategia y establecimiento de objetivos, Desempeño, Revisión y monitorización e Información, comunicación y reporte.

## **5.2. SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA**

### **5.2.1 ESTUDIO COMPARATIVO DEL MARCO DE GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL LA INTEGRACION CON LA ESTRATEGIA Y RENDIMIENTO (COSO ERM 2017) EN RELACION AL COSO II (VERSION 2004)**

En septiembre de 2017, el Committee of Sponsoring Organizations (COSO) ha publicado una versión actualizada de la Gestión de Riesgos Empresariales denominado *Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento* (COSO ERM 2017). Este marco permite darle un manejo adecuado al riesgo de tal manera que la empresa pueda tomar las decisiones más acertadas para su desarrollo y el cumplimiento de sus metas y objetivos. La actualización del Marco Integrado sobre la Administración de Riesgos Corporativos - COSO II (2004), se da teniendo en cuenta que los riesgos en el mundo empresarial han cambiado, ha surgido nuevos riesgos. Por lo tanto, los métodos tradicionales demandan una actualización para poder abarcar los nuevos riesgos.

COSO ERM 2017, establece que la nueva actualización a diferencia de la versión pasada COSO II (2004), presenta las siguientes fortalezas: proporciona una comprensión más amplia y clara de lo que significa la gestión del riesgo y su papel clave en la implementación de la estrategia; permite establecer objetivos de rendimiento basados en la alineación entre el rendimiento y la gestión del riesgo empresarial para el beneficio de las empresas; da pautas relacionadas con la gobernanza y la supervisión aplicables para cualquier empresa; hace un reconocimiento del nuevo contexto planteado por la globalización de la economía y la necesidad de adaptación a los



mismos; se presenta nuevas perspectivas para entender y analizar el riesgo como la manera más efectiva de adaptarse a la complejidad del mundo de los negocios; es una fuente suficiente y completa para responder a las expectativas de los administradores y todos los interesados en ampliar su entendimiento sobre la gestión de riesgos, es compatible con la evolución y uso de las TIC, así como su aplicabilidad en el manejo de los datos y la toma de decisiones y establece definiciones básicas y principios que deben tenerse en cuenta en todos los niveles de gestión del riesgo y así poder establecer estrategias más acertadas.

**Figura 17. COSO II (2004)**



Componentes COSO II



**COSO ERM 2017**



- \* Gobierno y Cultura
- \* Estrategia y Establecimiento de Objetivos
- \* Desempeño
- \* Revisión y Monitoreo
- \* Información, Comunicación y Reportes

El riesgo en la estrategia y rendimiento y Componentes COSO ERM 2017.

Fuente: Elaboración en base a COSO 2004 y COSO 2017.

A pesar de estos nuevos enfoques del marco ERM 2017, COSO es enfático en el hecho que el marco ERM del año 2004, no es de ningún modo reemplazable. Más bien, se establece una relación de complementariedad. Es decir, estos dos documentos se conectan y permanecen



vigentes. Así, el marco ERM del año 2004 tiene un enfoque en Control Interno. El documento anterior es adecuado para diseñar e implementar estrategias relacionadas al control interno y por lo tanto es valioso para entender ese enfoque.

## 5.2.2 ACTUALIZACIONES IMPORTANTES DEL MARCO

El COSO ERM 2017, pone de relieve la importancia de considerar los riesgos, tanto en el proceso de la estrategia y en la conducción del rendimiento, el nuevo marco ofrece una perspectiva sobre los conceptos y aplicaciones de la gestión de riesgos empresariales actuales y futuras, además está compuesto en cinco componentes y veinte principios que se adaptan a diferentes puntos de vista y las estructuras de funcionamiento, y mejorar la estrategia y la toma de decisiones. La actualización comprende lo siguiente:

- Proporciona una mayor decisión en el valor de la gestión de riesgos empresariales al establecer y llevar a cabo la estrategia.
- Mejora la alineación entre el rendimiento y la gestión del riesgo empresarial para mejorar la fijación de objetivos de rendimiento y comprender el impacto del riesgo en el rendimiento.
- Tiene capacidad de expectativas de gobierno y supervisión
- Reconoce la globalización de los mercados y las operaciones y la necesidad de aplicar un enfoque común en todas las geografías.
- Presenta nuevas formas de ver el riesgo de establecer y alcanzar objetivos en el contexto de una mayor complejidad del negocio.
- Se expande la presentación de informes para hacer frente a las expectativas de una mayor transparencia de los interesados.
- Tiene capacidad de evolución de las tecnologías y la proliferación de datos y análisis en apoyo a la toma de decisiones.
- Establece definiciones básicas, componentes y principios para todos los niveles de gestión que intervienen en el diseño, implementación, y la realización de las prácticas de gestión de riesgos empresariales.



El COSO ERM 2017, consta en su estructura de cinco componentes: Gobernabilidad y cultura, Estrategia y establecimiento de objetivos, Desempeño, Revisión y monitoreo e información, Comunicación y elaboración de informes, estos componentes en una empresa se relacionan con los valores de misión, visión, y el núcleo de la entidad.

Asimismo, el marco 2017 consta de 20 principios los cuales se aplican a la creación, preservación y obtención del valor, asimismo, representan los conceptos fundamentales asociados a los cinco componente. Estos principios están establecidas para las organizaciones, y estos lo hagan como parte de las prácticas de la gestión de riesgos corporativos de la entidad, estos principios son universales, forman parte de cualquier iniciativa de gestión efectiva del riesgos empresarial.

Los principios del marco cubren todo los aspectos, desde el gobierno hasta la monitorización. Son manejables en tamaño, y describen las prácticas aplicables de diferentes formas y para distintos tipos de organizaciones, independientemente de su tamaño, tipo o sector. Según la siguiente gráfica:

Figura 18. 5 componentes y 20 principios fundamentales del COSO ERM 2017



Fuente: COSO ERM 2017.

La adhesión a estos principios puede proporcionar, a la dirección y el consejo, una expectativa razonable de que la organización entiende y se esfuerza por gestionar los riesgos asociados con su estrategia y los objetivos de la empresa,.



### 5.2.3. CUADRO COMPARATIVO DEL COSO ERM 2017 EN RELACIÓN COSO ERM 2004

La Tabla 11 que se presenta a continuación, compara la estructura, los componentes, principios, aplicabilidad, relación con la estrategia y el desempeño, fases y pautas para el seguimiento del desempeño en todos los niveles de la organización del COSO ERM 2017 en relación al marco de 2004.

**Tabla 11. Análisis comparativo COSO ERM 2017 y COSO ERM 2004**

Detalle	COSO ERM 2017	COSO ERM 2004
<b>Estructura</b>	Componentes 5 Principios 20	Componentes 8 Subcomponentes (elementos) 38
<b>Componentes</b>	1. Gobierno y cultura 2. Estrategia y establecimiento de objetivos 3. Desempeño 4. Revisión y evaluación 5. Información, comunicación y reporte	1. Ambiente Interno 2. Establecimiento de objetivos 3. Identificación de eventos 4. Evaluación de riesgos 5. Respuesta al riesgo 6. Actividades de control 7. Información y comunicación 8. Monitoreo
<b>Principios (elementos)</b>	1. Realizar ejercicios de supervisión desde el consejo de administración 2. Estable estructuras operativas 3. Define la cultura deseada 4. Demuestra compromiso con los valores éticos 5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes 6. Analiza el contexto empresarial 7. Define el aspecto al riesgo 8. Evalúa estrategias alternativas 9. Formula los objetivos empresariales 10. Identifica riesgos 11. Evalúa la severidad de los riesgos 12. Prioriza los riesgos 13. Implementas las repuestas al riesgo	1. La filosofía de administración de riesgos de una entidad 2. Cultura de riesgo 3. Consejo de administración/Dirección 4. Integridad y valores éticos 5. Compromiso de competencia 6. Estructura organizativa 7. Asignación de autoridad y responsabilidad 8. Políticas y estándares de recursos humanos 9. Objetivos estratégicos 10. Objetivos estratégicos 11. Objetivos relacionados 12. Objetivos seleccionados 13. Riesgo aceptado





Detalle	COSO ERM 2017	COSO ERM 2004
	14. Desarrollar un portafolio de riesgos 15. Evalúa los cambios sustanciales 16. Revisa los riesgos y el desempeño 17. Desarrollar un portafolio de riesgos 18. Aprovecha la información y la tecnología 19. Comunica los riesgos de información 20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño	14. Tolerancia al riesgo 15. Acontecimientos 16. Factores de influencia estratégica y de objetivos 17. Metodologías y técnicas 18. Acontecimientos Interdependientes 19. Categoría de acontecimientos 20. Riesgos y oportunidades 21. Riesgo inherente y residual 22. probabilidad e impacto 23. Fuentes de datos 24. Técnicas de evaluación 25. Correlación entre acontecimientos 26. Evaluación de posibles respuestas 27. Selección de respuestas 28. Perspectiva de cartera 29. Integración de la respuesta al riesgo 30. Tipos de actividades de control 31. Políticas y procedimientos 32. Controles de los sistemas de información 33. Controles específicos de la entidad 34. Información 35. Comunicación 36. Actividades permanentes de supervisión 37. Evaluaciones independientes 38. Comunicación de deficiencias
<b>Aplicabilidad</b>	Todo tipo de entidades, sectores y tamaños	Todo tipo de entidades, sectores y tamaños



Detalle	COSO ERM 2017	COSO ERM 2004
<b>Relación con la estrategia y el desempeño</b>	Se aborda las estrategia desde tres perspectivas: 1. la posibilidad que la estrategia y los objetivos de negocio no estén alineados con la misión, visión y valores. 2. Las Implicaciones o riesgos de la estrategia elegida (formulación de la estrategia basada en riesgos). 3. Riesgo para ejecutar la estrategia mejora el desempeño.	Hay una relación directa entre los objetivos estratégicos, operativos, de reporte y de cumplimiento que la entidad desea lograr y los componentes de la administración de riesgos corporativos: Ambiente Interna, Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgos, Respuesta al riesgo, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo. Los objetivos y componentes reflejan la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.
<b>Fases o etapas</b>	Los cinco componentes se desarrollan a la par de las fases de: 1. Misión, visión y valores fundamentales 2. Desarrollo de la estrategia 3. Formulación de objetivos de negocio 4. Implementación y desempeño 5. Mejora el valor	Los 8 componentes de la Gestión de Riesgos Empresariales (2004), tienen base en el componente Ambiente Interno.  Los ocho componentes funcionan juntos y de forma integrada y se relacionan todos los componentes.
<b>Pautas para el seguimiento del desempeño en todo los niveles de la organización</b>	Realiza una alineación entre la estrategia, los objetivos de negocio, el desempeño y el riesgo. Por tanto, mantiene un monitoreo sobre los riesgos que afectan el desempeño en todos los niveles de la organización, promoviendo una vista de portafolio de riesgos de toda la entidad para que los riesgos sean tratados en todo los niveles y se mantenga a niveles aceptables.	La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Fuente: Elaboración en base a COSO ERM 2004 y COSO ERM 2017.

Se puede deducir lo siguiente: El marco ERM del año 2004 tiene un enfoque de Control Interno, es adecuado para diseñar e implementar estrategias relacionadas al control interno en las empresas.

Sin embargo, el COSO ERM 2017, permite darle un manejo adecuado al riesgo, permitiendo a las entidades mejorar su capacidad para identificar los riesgos y establecer las respuestas adecuadas, de tal manera que la empresas puedan tomar las decisiones más acertadas para su desarrollo y el cumplimiento de sus metas y objetivos, asimismo, es una herramienta para administrar los riesgos de manera más eficiente en una empresa.



## **5.3 TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA**

### **5.3.1 DESARROLLO DE LOS COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL INTEGRACIÓN CON LA ESTRATEGIA Y RENDIMIENTO (COSO ERM 2017)**

Los cinco componentes de la gestión de riesgos: Gobernanza y cultura, Estrategia y establecimiento de objetivos, Desempeño, Revisión y monitoreo e información, Comunicación y elaboración de informes, se aplican a la creación, preservación y obtención del valor en una organización independiente de su tamaño, tipo o ubicación. Los 20 principios fundamentales y sus componentes no se presentan aislados, cada uno pone de relieve la importancia de integrar la gestión del riesgo empresarial y el papel de la toma de decisiones.

Para cada principio, el marco esboza consideraciones a la plena integración de la cultura, prácticas y capacidades en la entidad. Estas consideraciones no son exhaustivos, pero si demuestran la gama de insumos en las decisiones y el ejercicio de juicio por parte del personal, la gestión y la junta.

En el siguiente punto se desarrolla los conceptos de los 5 componentes y los 20 principios del COSO ERM 2017.

#### **5.3.1.1. GOBIERNO Y CULTURA**

El gobierno de una entidad juega un papel importante en la gestión pública e influye de manera significativa en el riesgo empresarial, utiliza denominativos como “consejo de administración” y “consejo de vigilancia”. El consejo de administración está formado por miembros que tienen experiencia, calificados y de gran talento, que puede ofrecer un grado apropiado de la industria, los negocios y el aporte técnico en el desempeño de sus funciones de supervisión. Esta entrada



incluye examinar las actividades de gestión cuando sea necesario, la presentación de puntos de vista alternativos, desafiando prejuicios organizativos, y actuando en la cara de mala conducta. Lo más importante, en el cumplimiento de su función de supervisión de riesgos, la gestión de la junta desafía sin entrar en el papel de la gestión.

Otra influencia crítica en la gestión del riesgo empresarial es la cultura. Si la entidad es una pequeña empresa familiar privada, un complejo, una agencia del gobierno grande, multinacional o una organización sin fines de lucro, su cultura refleja los valores de la entidad fundamentales: las creencias, las actitudes, los comportamientos deseados y la importancia de riesgo. La cultura apoya el logro de la misión y la visión de la entidad. Una entidad con una cultura que es consciente de los riesgos hace hincapié en la importancia de la gestión de riesgos y estimula el flujo transparente y oportuno de la información del riesgo. Lo hace, sin asignación de culpa, pero con una actitud de comprender, la rendición de cuentas, y la mejora continua.

#### **5.3.1.1.1 Principio 1: El Consejo de Administración ejerce la supervisión de riesgos**

El consejo de administración tiene la responsabilidad principal de la supervisión del riesgo en la entidad, y en muchos países tiene una responsabilidad fiduciaria a los interesados de la entidad, incluyendo la realización de una revisión de las prácticas de gestión de riesgos empresariales. Por lo general, toda la junta es responsable de la supervisión del riesgo, dejando las responsabilidades del día a día de la gestión del riesgo. Algunos consejos de administración completos conservan la propiedad, mientras que otros delegan responsabilidades a nivel de placa a un comité de la junta, como un comité de riesgos. Independientemente de la estructura, es común para desarrollar una declaración que define las responsabilidades respectivas de la dirección de la junta.

El consejo de administración está bien posicionado para ofrecer conocimientos y proporcionar la supervisión de la gestión de riesgos de la empresa a través de su capacidad colectiva, la experiencia y el conocimiento del negocio.

La supervisión del riesgo sólo es posible cuando la junta entiende la estrategia y la industria de la



entidad, y se mantiene informado sobre las cuestiones pertinentes. A medida que cambia el contexto de negocios, también lo hace el riesgo para los objetivos de la estrategia y de negocios. En consecuencia, las condiciones requeridas para ser miembro de la Junta pueden cambiar con el tiempo. Cada junta debe determinar por sí mismo, y revisar periódicamente, si tiene las habilidades apropiadas, experiencia y composición para proporcionar una supervisión eficaz. Por ejemplo, las entidades expuestas al riesgo cibernético pueden necesitar tener miembros de la junta que, o bien tienen experiencia en tecnología de la información o el acceso a los conocimientos necesarios a través de asesores independientes.

**Independencia:** la junta general debe ser independiente. Independencia aumenta la capacidad de los directores de ser objetivo y para evaluar el rendimiento y el bienestar de la entidad sin ningún conflicto de intereses o influencia indebida de las partes interesadas. La junta demuestra su independencia a través de cada miembro de la junta mostrando su capacidad de director en concreto a ser objetivo.

La independencia de un miembro de la junta puede ser violadas si o ella:

- Mantiene un interés económico sustancial en la entidad.
- Esta actualmente o recientemente ha sido empleado en una capacidad ejecutiva de la organización.
- Ha asesorado recientemente a la junta directiva de una manera material.
- Tiene una relación comercial con material de la entidad, tales como ser un proveedor, cliente o proveedor de servicios externalizados.
- Tiene una relación contractual existente con la organización.
- Ha donado una cantidad significativa financiera a una entidad.
- Tiene negocios o relaciones personales con los actores clave dentro de una organización.
- Se sienta como un miembro de la junta de otras organizaciones que representan un posible conflicto de intereses.

Una junta independiente sirve como un control y equilibrio en la gestión, asegurando que la



entidad está siendo dirigida en los mejores intereses de sus grupos de interés más que de un número selecto de miembros de mesa o de gestión.

Mientras que la independencia es a menudo un enfoque más amplio dentro de las empresas que cotizan en bolsa, consideraciones similares se aplican a las entidades privadas, organismos gubernamentales y entidades sin fines de lucro.

Es importante que la junta entienda la complejidad de la entidad y cómo integrar las capacidades y prácticas de gestión de riesgo de la empresa mejorará el valor. La junta se involucra en conversaciones con la administración para determinar si la administración de riesgo empresarial está diseñada adecuadamente para mejorar el valor.

**El sesgo de la organización:** sesgo en la toma de decisiones siempre ha existido y siempre lo hará. No es raro encontrar dentro de una entidad de pruebas de personalidades dominantes, la excesiva dependencia de los números, haciendo caso omiso de información en contrario, la ponderación desproporcionada de los acontecimientos recientes, y una tendencia a la evitación de riesgos o la asunción de riesgos. Así que la pregunta no es si existe sesgo, sino más bien cómo el sesgo que afecta a las decisiones relativas a la gestión de riesgos de la empresa se puede controlar.

#### **5.3.1.1.2 Principio 2: Establece estructuras de funcionamiento**

Una estructura operativa describe cómo la entidad organiza y lleva a cabo sus operaciones del día a día. A través de la estructura de funcionamiento, el personal es responsable de desarrollar e implementar prácticas de gestión del riesgo y permanecer alineados con los valores fundamentales de la entidad. De esta manera, una estructura operativa contribuye a la gestión del riesgo a los objetivos de la estrategia y de negocios.

La estructura operativa está generalmente alineado con la estructura legal y la estructura de gestión. La estructura legal influye en la forma en que una entidad opera y la estructura de



gestión establece las líneas de comunicación, roles y responsabilidades para la gestión continua y operación de la empresa.

Diferentes estructuras legales pueden ser más o menos adecuados en función del tamaño de la entidad y cualquier estructura de regulación, tributación, o los accionistas pertinentes. Una pequeña entidad es probable que opere como una sola entidad legal. Entidades grandes pueden constar de varias entidades jurídicas distintas, en las que las decisiones casos, pueden convertirse segregada si la información de riesgo no se agrega a través de las estructuras legales.

Bajo la estructura de gestión, la presentación de informes por lo general trasciende las estructuras legales de la entidad. Por ejemplo, una empresa que tiene tres divisiones legales separadas informa como una empresa consolidada.

**Estructuras de funcionamiento y líneas de información:** la organización establece una estructura operativa y diseños de líneas de información para llevar a cabo los objetivos de la estrategia y de negocios. Es importante que la organización para definir claramente las responsabilidades en el diseño de líneas de información. La organización también puede entrar en relaciones con terceros externos que pueden influir en las estructuras jerárquicas (alianzas, por ejemplo, de negocio estratégicas, empresas de outsourcing, o negocio en conjunto).

Diferentes estructuras de funcionamiento pueden dar lugar a diferentes perspectivas de un perfil de riesgo, que pueden afectar las prácticas de gestión de riesgos empresariales. Por ejemplo, la evaluación de riesgo dentro de una estructura de funcionamiento descentralizado puede indicar algunos riesgos, mientras que la vista dentro de un modelo centralizado puede indicar una concentración de riesgo, tal vez en relación con ciertos tipos de clientes, divisas, o la exposición de impuestos.

Los factores a considerar al establecer y evaluar las estructuras de funcionamiento puede incluir:

- La estrategia y los objetivos de negocio de la Entidad.



- La naturaleza, tamaño y distribución geográfica de los negocios de la entidad.
- Riesgos relacionados con la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad.
- La asignación de autoridad, responsabilidad, y la responsabilidad de todos los niveles de la entidad.
- Tipo de líneas de información (por ejemplo, información directa / línea sólida frente a la presentación de informes secundaria) y canales de comunicación.
- Financiera, fiscal, regulatoria y otros requisitos de información.

La organización considera que estos y otros factores al decidir qué estructura operativa a adoptar. Por ejemplo, el consejo de administración determina que las funciones de gestión tienen al menos una línea de puntos a la planta para permitir la comunicación abierta de todos los temas importantes. Del mismo modo, presentación de informes y presentación de informes informativos, líneas directas se definen en todos los niveles de la entidad.

Los planes de manejo, organizar y llevar a cabo los objetivos de la estrategia y los negocios de la entidad, de acuerdo con los valores de la misión, visión y principales de la entidad. En consecuencia, la administración necesita información sobre cómo se produce el riesgo asociado a la estrategia a través de la entidad. Un ejemplo de un método comúnmente utilizado de reunir dicha información es delegar la responsabilidad de un comité.

Los miembros del comité son típicamente altos ejecutivos o líderes designados o elegidos por la administración, y cada uno contribuye habilidades individuales, conocimientos y experiencia.

Las entidades con estructuras complejas pueden tener varios comités, cada uno con diferente pero la superposición de miembros de gestión. Esta estructura de múltiples comité se alinea con la estructura operativa y líneas de información, lo que permite a la administración a tomar decisiones de negocio, según sea necesario, con una plena comprensión de los riesgos implícitos en esas decisiones.





Independientemente de la estructura del comité de gestión establecido en particular, es común establecer claramente la autoridad de la comisión, los miembros de la dirección que forman parte de la comisión, la frecuencia de las reuniones, y las responsabilidades específicas y principios de funcionamiento. En algunas entidades pequeñas, supervisión de la gestión del riesgo empresarial puede ser menos formal, la gestión es mucho más implicada en las decisiones del día a día.

**Autoridad y Responsabilidades:** en una entidad que tiene una sola junta de directores, los delegados del consejo de administración a la autoridad para diseñar e implementar prácticas que apoyan el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios. A su vez, define la gestión de roles y responsabilidades para la entidad en general y sus unidades operativas. La administración también define las funciones, responsabilidades y rendición de cuentas de los individuos, equipos, divisiones y funciones alineados con los objetivos estratégicos y de negocios.

En una entidad con una estructura que tiene dos consejos de administración, el consejo de vigilancia se centra en las decisiones a largo plazo y estrategias que afectan el negocio. Un consejo de administración se encarga de supervisar las operaciones del día a día, incluyendo la supervisión y delegación de autoridad entre la alta dirección. Al igual que con una estructura de gobierno, la alta dirección define las funciones y responsabilidades de la entidad en general y sus unidades operativas.

Los papeles clave típicamente incluyen lo siguiente:

- Los individuos en una función de gestión que tienen la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones y supervisar las prácticas de negocio para alcanzar los objetivos de la estrategia y de negocios. Dentro del equipo de gestión, El encargado de riesgo es a menudo responsable de proporcionar conocimientos y la coordinación de las consideraciones de riesgo.
- El resto del personal que comprenden tanto las normas de la entidad de objetivos de conducta y de negocios en relación con su área de responsabilidad y las prácticas de gestión de riesgos empresariales relacionados en sus respectivos niveles de la entidad.



Periódicamente, la administración puede revisar sus estructuras mediante la reducción o la adición de unidades administrativas, delegando más o menos responsabilidad y tareas a niveles más bajos, o asociarse con otras entidades.

Es evidente que la autoridad que define es importante, ya que permite a las personas a actuar según sea necesario en un papel determinado, sino que también pone límites a la autoridad.

Decisiones basadas en los riesgos se incrementan cuando la gestión:

- Delega la responsabilidad sólo en la medida necesaria para alcanzar los objetivos de la estrategia y de negocio de la entidad (por ejemplo, la revisión y aprobación de nuevos productos implica las funciones de negocio y soporte, separados del equipo de ventas).
- Especifica las transacciones que requieren revisión y aprobación (por ejemplo, la administración puede tener la autoridad para aprobar las adquisiciones).
- Considera riesgos nuevos y emergentes como parte de la toma de decisiones (por ejemplo, un nuevo socio de negocios no se toma sin la debida diligencia).

**Gestión de riesgos empresariales en evolución:** como una entidad cambia, las capacidades y el valor que se pretenda de la gestión de riesgos empresariales también pueden cambiar. Gestión del riesgo empresarial debe adaptarse a las capacidades de la entidad, teniendo en cuenta tanto lo que la organización está tratando de lograr y la forma en que se gestiona el riesgo. Es natural que la estructura operativa para cambiar la naturaleza de la empresa y su estrategia evoluciona. Gestión, por lo tanto, evalúa periódicamente la estructura operativa y líneas de información asociados.

En el mundo actual de la evolución de la tecnología de la información, están surgiendo nuevas estructuras operativas. Puede ser que las estructuras de funcionamiento estándar pronto se convierten en “virtual” en la naturaleza, confiando mucho menos en lugares físicos y tecnológicos más en las interconexiones. Para ello será necesario examinar cómo el riesgo se desplazará en respuesta: ¿En qué momento de la toma de decisiones se considera el riesgo? ¿Cómo afecta esto a la consecución de los objetivos de la estrategia y de negocios? La administración debe estar preparado para hacer frente a estas preguntas bajo una nueva estructura



operativa y entender cómo los cambios debidos a la innovación van a influir en las prácticas de gestión de riesgos de la empresa.

El director de riesgos es el individuo quien se delega la autoridad para la gestión de riesgos de la empresa; otros nombres para esta función pueden ser “jefe de gestión de riesgos de la empresa”, “jefe de riesgo”, “director de gestión de riesgos de la empresa,” o “director de riesgo”.

### **5.3.1.1.3 Principio 3: Define la Cultura deseada**

La cultura de una organización refleja sus valores, comportamientos y decisiones. Las decisiones son a su vez una función de la información disponible, el juicio, capacidades y experiencia. La cultura de una entidad influye en cómo la organización aplica este marco: cómo se identifica el riesgo, qué tipos de riesgo que acepta, y cómo se gestiona el riesgo.

Corresponde a la junta directiva y de gestión para definir la cultura deseada de la entidad en su conjunto y de los individuos que la integran. Los valores centrales impulsan los comportamientos esperados en la toma de decisiones del día a día con el fin de satisfacer las expectativas de los interesados. El establecimiento de una cultura abrazado por todo el personal donde las personas hacen lo correcto en el momento oportuno, es fundamental para la organización ser capaces de aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos para alcanzar los objetivos de la estrategia y de negocios.

Hay muchos factores para la entidad. Los factores internos incluyen, entre otras cosas, el nivel de juicio y la autonomía proporcionada al personal, cómo los empleados de la entidad interactúan entre sí y con sus directivos, las normas y reglas, la disposición física de los lugares de trabajo y el sistema de recompensa en su lugar. Los factores externos incluyen los requisitos reglamentarios y las expectativas de los clientes, inversores y otros elementos.

Una cultura bien definida, no implica un enfoque de plantilla para la gestión de riesgos empresariales. Es decir, los gerentes de algunas unidades operativas pueden prepararse a tomar



más riesgos, mientras que otros pueden ser más conservadores. Por ejemplo, una unidad de ventas agresiva puede centrar su atención en hacer una venta sin una cuidadosa atención al cumplimiento de la normativa fuera del apetito de riesgo deseado, mientras que el personal de la unidad de contratación pueden centrarse en mantener el pleno cumplimiento dentro del apetito de riesgo deseado. Trabajando por separado, estas dos unidades podría afectar negativamente a la entidad, sino por tener una comprensión compartida de decisiones de riesgo aceptable, pueden responder de manera apropiada dentro del apetito de riesgo definido para lograr los objetivos de la estrategia y de negocios.

Juicio tiene un papel importante en la definición de la cultura y la gestión de riesgo deseado en todo el aspecto de la cultura. Juicio a menudo se basa en:

- Cuando no hay información o datos disponibles al limitado apoyar una decisión.
- Donde hay cambios sin precedentes en la estrategia, los objetivos del negocio, el rendimiento o el perfil de riesgo de la organización.
- Durante los tiempos de interrupción.

El juicio es una función de las experiencias personales, el apetito de riesgo, la capacidad y el nivel de información disponible, y sesgo de la organización. juicio de la administración es susceptible al sesgo cada vez existen más o de menos confianza en las capacidades de la organización, por ejemplo, o de anclaje supuestos y atribuyendo correlaciones se basan en información limitada. Comportamientos dentro de la entidad también pueden llevar a un sesgo organizacional que afecta el juicio. dinámicas de grupo en las reuniones, estilos de comunicación de gestión, y el reconocimiento y el reconocimiento del personal pueden afectar la capacidad de la administración para ejercer el buen juicio.

El uso del juicio influye en la capacidad de una organización para navegar períodos de crisis y reanudar las operaciones normales de manera más eficiente. Durante los períodos de interrupción, la capacidad de una organización para funcionar de acuerdo con las políticas o procedimientos existentes puede verse obstaculizada, lo que requiere que confiar más en el juicio y el



comportamiento de dirección y al consejo. Las acciones tomadas por la organización para dirigir la entidad de una crisis dependen de la rendición de cuentas, comportamientos y acciones del personal. Las organizaciones con equipos de gestión que tienen amplia experiencia, capacidades establecidas, y el apetito de riesgo bien definido es probable que ejercer un juicio con mayor claridad.

Juicio también afecta el grado en el que la innovación y la identificación de oportunidades se fomentan dentro de una entidad. Cuando la entidad se caracteriza por prácticas muy prescriptivos y delegaciones limitadas de la autoridad, la innovación puede ser sofocado. Una organización que pone un mayor énfasis en la cultura consciente de los riesgos puede depender más de la estimación de la administración cuando se toman decisiones que mejoran los valores y en la búsqueda de nuevas oportunidades en línea con el nivel de riesgo de la entidad.

**Efectos de la Cultura:** la cultura de una organización afecta a cómo se identifica el riesgo, evaluado, y la respuesta a partir del momento de la definición de la estrategia hasta la ejecución y rendimiento. El cual incluye:

- *La determinación del alcance de la estrategia y definición de objetivos de negocio:* La cultura de una organización puede afectar siendo considerados los tipos de alternativas estratégicas. Por ejemplo, a pesar de los estudios de factibilidad prometedores, una organización de aversión al riesgo puede optar por no ampliar las operaciones de minería y perforación en nuevas geografías.
- *Aplicar el rigor de los procesos de identificación y evaluación de riesgos:* Dependiendo en que una organización se sienta sin prácticas de la cultura, la naturaleza y tipos de riesgos y las oportunidades pueden ser diferentes. ¿Qué son vistos como potenciales riesgos de una entidad de rechazo al riesgo puede considerarse como oportunidades dignas de persecución por parte de otro. Por ejemplo, el aumento de la demanda de pedidos en línea puede ser visto como un riesgo para un fabricante tradicional minorista, sino como una oportunidad para aumentar las ventas por un minorista que buscan hacer crecer las ventas y cuota de mercado.



- *La selección de respuestas a los riesgos y la asignación de recursos finitos:* Una entidad de aversión al riesgo puede asignar respuestas a los riesgos o recursos adicionales con el fin de obtener una mayor confianza de la consecución de un objetivo de negocio específico. Los costos y beneficios asociados con respuestas a los riesgos incrementales pueden ser interpretados de manera menos favorable por parte de entidades de riesgo más agresivo. Por ejemplo, la compra de un seguro adicional puede ser favorecida por las entidades con aversión al riesgo, pero puede ser visto como un uso ineficiente de los recursos financieros por otro.
- *La revisión del desempeño:* Tendencias en el perfil de riesgo o contexto de negocios pueden dirigirse de manera diferente por las entidades en diferentes puntos del espectro de la cultura. Una entidad de aversión al riesgo puede hacer cambios más rápidamente que arriesgar respuestas a medida que se identifican variaciones en el rendimiento. Entidades que son más agresivos al riesgo pueden esperar más tiempo antes de hacer cambios o pueden hacer cambios más pequeños. Por ejemplo, las líneas aéreas pueden ajustar los horarios de vuelos más rápidamente en respuesta a cambios adversos en las condiciones climáticas que las compañías de tren o autobús, que pueden ser capaces de seguir operando sin interrupción durante más tiempo.

La capacidad de una organización para lograr con éxito sus objetivos de la estrategia de negocio y se impide que los comportamientos y decisiones de la organización no se alinean con sus valores fundamentales. La desalineación puede dar lugar a una pérdida de confianza de las partes interesadas, los enfoques inconsistentes, y más bajo que el rendimiento.

Cuando los valores básicos no se cumplen, por lo general es para una de las siguientes razones:

- Tono en la parte superior no transmite efectivamente las expectativas.
- La junta no proporciona la supervisión del cumplimiento de las normas de gestión a mandos intermedios y gerentes funcionales no están alineados con la misión, la visión y la estrategia de la entidad.



- El riesgo es algo secundario a una estrategia y de planificación empresarial.
- Los objetivos de rendimiento crean incentivos o presiones que inculcan el comportamiento contrario a los valores fundamentales.
- No existe una política clara escalada en importantes cuestiones de riesgo y rendimiento.
- La investigación y resolución de asunción de riesgos excesivos es insuficiente.
- Gestión u otro personal actúan deliberadamente de una manera que no cumpla con los valores fundamentales.

En una cultura consciente de los riesgos, el personal tiene que saber que la entidad que representa y los límites dentro de los cuales se pueden operar. Pueden discutir y debatir qué riesgos deberían tomarse para lograr los objetivos de la estrategia y los negocios de la entidad, con el resultado de comportamientos de los empleados y de gestión que están alineados de forma más consistente con el apetito de riesgo de la entidad abiertamente.

**La cultura cambia:** La cultura no se mantiene constante en el tiempo. Los cambios dentro de la organización y las influencias externas pueden causar que la cultura de una entidad se desplace. La nueva dirección puede tener una actitud diferente y filosofía sobre la gestión del riesgo empresarial. Además, una adquisición podría alterar la misión y visión de la entidad y afectar la toma de decisiones. Fusiones y adquisiciones también pueden dar lugar a cambios en la cultura. Estos cambios afectarán a cómo la organización se ve en riesgo e influencia cómo se toman las decisiones.

#### **5.3.1.1.4 Principio 4: Demuestra compromiso con los valores básicos**

La comprensión de los valores centrales de la entidad es fundamental para la gestión de riesgos empresariales. Los valores fundamentales se reflejan en las acciones y decisiones aplicadas en toda la entidad. Sin una comprensión fuerte y de apoyo y compromiso con esos valores comunicados desde la parte superior de la organización, los controles de los riesgos pueden ser socavados y las decisiones de riesgo de inspiración pueden ser incompatibles con esos valores. La



manera en que los valores son comunicados a través de la organización se refiere a menudo como el “tono” de la organización.

Un tono constante establece un entendimiento común de los valores fundamentales, los impulsores del negocio, y el comportamiento deseado del personal y socios de negocios. La consistencia ayuda a tirar de la organización juntos en la búsqueda de la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad. Pero no siempre es fácil mantener un tono constante. Por ejemplo, diferentes mercados pueden requerir diferentes enfoques para la motivación, la evaluación y el servicio al cliente. De vez en cuando, estos factores pueden ejercer presión sobre los diferentes niveles de la entidad, lo que resulta en un cambio en el tono. (En las entidades de mayor tamaño, esta visión de tono se refiere a veces como “tono en el medio.”) Sin embargo, el más el tono puede permanecer constante a través de la entidad,

Alineación de la cultura y el tono de la organización da confianza a las partes interesadas que la entidad se ha adherido a sus valores fundamentales y la consecución de su misión y visión. Por ejemplo, en una entidad donde “la seguridad primero” es un valor fundamental, la gestión demuestra su compromiso fomentando activamente todo el mundo en todos los niveles para identificar y escalar las prácticas de seguridad, independientemente de su papel en la organización. actores externos, como los inspectores de seguridad que observan el contenido y el tono de los materiales de formación, comunicación interna, y la presentación de informes en consecuencia, tendrán la confianza de que la organización está adoptando sus valores de la cultura y el núcleo.

**Adoptar una cultura consciente de los riesgos:** La administración define las características necesarias para lograr la cultura deseada a través del tiempo, con la placa de proporcionar supervisión y el enfoque. Una organización puede adoptar una cultura consciente de los riesgos de:

- *El mantenimiento de un fuerte liderazgo:* El directorio y la gerencia da importancia a la creación de la conciencia del riesgo y de la derecha tono de toda la entidad. La cultura por





lo tanto y la conciencia del riesgo no puede ser cambiado de equipo o departamento con funciones de segunda línea por sí solos; El liderazgo de la organización debe ser el verdadero motor del cambio.

- *El empleo de un estilo de gestión participativa:* Gestión alienta al personal a participar en la toma de decisiones y para discutir los riesgos para los objetivos de la estrategia y de negocios.
- *Hacer cumplir la responsabilidad de todas las acciones:* Los documentos de gestión de las políticas de rendición de cuentas y se adhiere a ellos, lo que demuestra que la falta de rendición de cuentas no se tolera y que la responsabilidad de practicar es recompensado adecuadamente.
- *Alinear los comportamientos conscientes del riesgo y la toma de decisiones con el rendimiento:* Los programas de remuneración e incentivos están alineados con los valores fundamentales de la organización, incluyendo los comportamientos esperados, la adhesión a códigos de conducta, y de rendición de cuentas para promover la toma de decisiones y el juicio consciente de los riesgos.
- *Incorporación de riesgo en la toma de decisiones:* Direcciones de gestión de riesgos de forma coherente cuando se toman decisiones clave del negocio, lo que incluye la discusión y revisión de escenarios de riesgo que pueden ayudar a todos a entender la interrelación y el impacto de los riesgos antes de finalizar decisiones.
- *Tener discusiones abiertas y honestas acerca de los riesgos que enfrenta la entidad:* Gestión no considera el riesgo como negativo, y entiende que la gestión de riesgos es fundamental para el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios.

***Fomentar la conciencia del riesgo a través de la entidad:*** La administración continuamente mensajes al personal que la gestión de riesgos es una parte de sus responsabilidades diarias, y que no sólo se valora pero también es fundamental para el éxito y la supervivencia de la entidad.

La alineación de la conducta individual con la cultura es fundamental. La influencia más



poderosa viene de la gestión que crea y sostiene el orden del día de la organización. Explícitamente, la organización desarrolla políticas, reglas y normas de conducta. Implícitamente, la organización debe dar el ejemplo para reflejar sus valores y normas de conducta. La clave es la gestión haciendo cumplir lo que dice es de valor, reconociendo que es los procesos implícitos y sutiles que establecen con mayor eficacia la cultura en línea con sus valores fundamentales.

El consejo de administración en última instancia lleva a cabo la gestión del riesgo que enfrenta la entidad mediante el establecimiento de prácticas y capacidades de gestión de riesgo empresarial para apoyar el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios de la entidad. El director general y otros miembros de la administración, en conjunto, son responsables de todos los aspectos de la rendición de cuentas, desde el diseño inicial hasta la evaluación periódica de las capacidades de gestión de riesgos de la cultura y la empresa. Responsabilidades de la gestión del riesgo empresarial se demuestra en cada estructura utilizada por la entidad.

La administración proporciona orientación al personal para que comprendan los riesgos y también demuestra el liderazgo mediante la comunicación de las expectativas de conducta para todos los aspectos de la gestión del riesgo empresarial. Tal liderazgo desde la parte superior ayuda a establecer y hacer cumplir la rendición de cuentas y un propósito común.

La responsabilidad es evidente en las siguientes maneras:

- Gestión y el consejo de administración que se comunican con claridad las expectativas (por ejemplo, el desarrollo y la aplicación de las normas de conducta).
- Gestión de asegurar que la información sobre el riesgo fluye a través de la entidad (por ejemplo, la comunicación de cómo se toman las decisiones y cómo el riesgo se considera como parte de las decisiones).
- Los empleados que cometen a los objetivos de negocio colectivos (por ejemplo, la alineación de objetivos y rendimiento con los objetivos de negocio de la entidad individuales).



- La administración responde a las desviaciones de las normas y los comportamientos (por ejemplo, el personal de terminación o tomar otras acciones correctivas por no cumplir con las normas de organización; iniciar las evaluaciones de rendimiento).

En algunas estructuras de gobierno, el rendimiento se dirige a la cascada de la junta directiva para el director general, la administración y otro personal, y el rendimiento se evalúa en cada uno de estos niveles. El consejo de administración evalúa el desempeño del director ejecutivo, quien a su vez evalúa el equipo de gestión, y así sucesivamente. En cada nivel, se evalúa la adhesión a los valores de la base y los comportamientos de cultivos deseados, y las recompensas se asignan o se aplica medidas disciplinarias según sea apropiado. La junta también podrá llevar a cabo una autoevaluación para evaluar sus propias fortalezas e identificar las oportunidades para mejorar la gestión del riesgo empresarial.

En otras estructuras de gobierno, como una estructura de doble junta, el consejo de vigilancia evalúa la actuación del Consejo de Administración en su conjunto y de sus miembros individuales; la junta ejecutiva evalúa la alta dirección que depende directamente de la junta ejecutiva.

**Mantener una comunicación abierta:** es responsabilidad de la administración de cultivar la comunicación abierta y la transparencia sobre el riesgo y las expectativas de la asunción de riesgos. Gestión demuestra que el riesgo no es una discusión para ser dejado para la sala de juntas. Lo hace mediante el envío de mensajes claros y consistentes a los empleados que la gestión de riesgos es una parte de las responsabilidades diarias de todo el mundo, y que no sólo se valora pero también es fundamental para el éxito y la supervivencia de la entidad. La comunicación abierta y el riesgo de la transparencia permiten la gestión y personal para trabajar juntos continuamente para compartir información sobre los riesgos en toda la entidad.

La información se comparte y escaló hasta el nivel que corresponda dentro de la entidad. La transparencia de la información puede referirse a:



- Los cambios en la comprensión de los supuestos que sustentan la selección de una estrategia o los objetivos de negocio.
- La adecuación permanente de una respuesta a los riesgos.
- Incidentes, fallas, errores o pérdidas inesperadas.
- Las variaciones en el rendimiento, incluyendo sobreactuación, incluidos los facilitada por terceros.
- Los cambios en la vista de perfil de riesgo o de la cartera de riesgo de la entidad.
- Las desviaciones en los comportamientos esperados en comparación con los valores fundamentales de la organización.

Además, ofrece la gestión del consejo de administración con un nivel adecuado de información de riesgo para evaluar si las prácticas actuales de gestión de riesgos empresariales son apropiadas. El consejo de administración puede proporcionar la supervisión del riesgo sólo si se da información oportuna y completa, y cuando las líneas de comunicación están abiertas para discutir asuntos con la dirección.

La entidad que demuestra la comunicación abierta y la transparencia ofrece una variedad de canales para la administración y el personal de reportar preocupaciones acerca de la toma de riesgos potencialmente inadecuada o excesiva, hacer negocios, o el comportamiento sin temor a represalias o intimidación. La entidad también prohíbe cualquier forma de venganza contra cualquier individuo que participa de buena fe en cualquier investigación de comportamiento que no está en línea con las normas de conducta y el apetito de riesgo. El personal que se dedican a la represalia o intimidación inapropiada o ilícita está sujeto a medidas disciplinarias.

Si el establecimiento de una cultura en la que el personal de gestión y actuar de acuerdo con los comportamientos deseados es fundamental para la gestión de riesgos de la empresa, entonces ¿por qué a veces las cosas van mal? Incluso en aquellas entidades que demuestran sólidamente un compromiso con sus valores fundamentales, fallas operacionales, escándalos y las crisis a veces



ocurren que dañan la reputación y, finalmente, dejando una organización no puede alcanzar sus objetivos de la estrategia y de negocios.

Delito se produce por tres razones: La gente comete errores (de confusión o ignorancia), la gente tiene un momento de debilidad de la voluntad, o la gente elige para hacer daño. Sabiendo que cualquiera de estas tres cosas puede tener lugar, una organización debe alinear los valores fundamentales y comportamientos para ayudar a las personas a evitar errores y para identificar los posibles infractores, individuos o grupos ya sean individuos o grupos. Para ello es necesario evaluar de manera adecuada y priorizar los riesgos y el desarrollo de las respuestas detalladas de riesgo.

La organización envía un mensaje claro de lo que es un comportamiento aceptable e inaceptable cuando hay desviaciones conocidas. Las desviaciones de las normas de conducta es abordado de manera oportuna y consistente.

La respuesta a una desviación dependerá de su magnitud, que está determinada por la dirección teniendo en cuenta las leyes y las normas de conducta pertinentes. La respuesta puede variar de un empleado se emite una advertencia a ser puesto en libertad condicional a ser terminado aún.

En todos los casos, las expectativas de comportamiento consciente de los riesgos, el juicio y la toma de decisiones deben ser coherentes. La consistencia asegura que la cultura de la entidad no se vea menoscabada.

#### **5.3.1.1.5 Principio 5: Atrae, desarrolla y retiene individuos capaces**

La administración, la supervisión de la junta, define el capital humano necesario para llevar a cabo objetivos de la estrategia y de negocios. La comprensión de las competencias necesarias ayuda a establecer cómo deben llevarse a cabo diversos procesos de negocio y qué habilidades se deben aplicar. Esto comienza con el consejo de administración en relación con el director ejecutivo y el oficial ejecutivo en jefe en relación con la gestión y el personal de cada una de las divisiones, unidades operativas, y las funciones de la entidad. Es decir, el consejo de



administración evalúa la competencia del director general y, a su vez, la administración evalúa la competencia a través de la entidad y aborda las deficiencias o excesos como sea necesario.

La función de recursos humanos ayuda a promover la competencia por ayudar a la administración en el desarrollo de las descripciones de puestos y las funciones y responsabilidades, lo que facilita la formación y evaluación de desempeño individual para la gestión de riesgos. La administración considera los siguientes factores en el desarrollo de los requisitos de competencia:

- El conocimiento, las habilidades y experiencia en la gestión de riesgos empresariales.
- Naturaleza y grado de juicio y las limitaciones de autoridad que se aplicarán a una posición específica.
- Los costos y beneficios de diferentes niveles de habilidad y experiencia.

Atraer, desarrollar y retener a las personas

El compromiso continuo de la competencia es apoyado por los procesos de la gestión de recursos humanos. La gestión en los diferentes niveles establece la estructura y proceso para:

- *Atraer*: Busque el número necesario de candidatos que se ajustan a la cultura de la entidad deseada consciente de los riesgos, los comportamientos deseados, estilo de funcionamiento y necesidades de la organización, y que tienen la capacidad para realizar las funciones propuestas.
- *Entrenar*: Permitir a los individuos a desarrollar y mantener las competencias de gestión de riesgos empresariales apropiadas para las funciones y responsabilidades asignadas, reforzar las normas de conducta y los niveles de competencia, formación a medida para las necesidades específicas deseada, y considerar una combinación de técnicas de administración, incluyendo la enseñanza en clase, autoestudio, y la formación en el puesto de trabajo.
- *Mentor*: Proporcionar orientación sobre el desempeño del individuo en relación con las normas de conducta y competencia, alinee las habilidades y conocimientos de la persona con la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad, y ayudar al individuo a adaptarse a un contexto de negocio en evolución.



- *Evaluar:* Medir el rendimiento de las personas en relación con el logro de los objetivos de negocio y demostrar capacidad de gestión del riesgo empresarial contra estándares acordados.
- *Conservar:* Proporcionar incentivos para motivar a un individuo y reforzar el nivel deseado de rendimiento y conducta. Esto incluye la oferta de formación y credenciales según el caso.

A lo largo de este proceso, cualquier comportamiento no es consistente con las normas de conducta, las políticas, las expectativas de desempeño y responsabilidades de gestión de riesgos de la empresa se identifica, evalúa y corrige de manera oportuna.

Además, las organizaciones deben identificar y evaluar continuamente esas funciones que son esenciales para el logro de objetivos de la estrategia y de negocios. La decisión de si un papel es esencial se hace mediante la evaluación de las consecuencias de tener ese papel temporal o permanentemente sin llenar. La pregunta debe ser respondida: ¿Cómo se alcanzarán los objetivos de la estrategia de negocio y si la posición de, por ejemplo, el jefe ejecutivo se deja sin cubrir?

**Rendimiento gratificante:** se ve influenciada en gran medida por el grado en que los individuos son responsables y cómo se les recompensa. Corresponde a la dirección y al consejo de administración para establecer incentivos y otras recompensas apropiadas para todos los niveles de la entidad, teniendo en cuenta la consecución de ambos a corto plazo y los objetivos de negocio a largo plazo. El establecimiento de este tipo de incentivos y recompensas requiere evaluar de manera adecuada y priorizar los riesgos y el desarrollo de respuestas detalladas de riesgo. Por el contrario, en virtud de un programa de fomento, aquellas personas que no cumplan con las normas de la entidad de conducta son sancionados y no promovidos o recompensados lo contrario.

Aumentos salariales y bonificaciones son incentivos comunes, pero las recompensas no monetarias tales como ser dada una mayor responsabilidad, la visibilidad y el reconocimiento



también son eficaces. La administración aplica constantemente y revisa las estructuras de medición y recompensa de la entidad en relación con su comportamiento deseado con regularidad. De este modo, el rendimiento de los individuos y los equipos son revisados en relación con las medidas definidas, que incluyen factores de rendimiento de negocio, así como la competencia demostrada.

**Abordar la presión:** La presión en una organización viene de muchas fuentes. Los objetivos que la administración establece para el logro de la estrategia y los objetivos de negocio, por su naturaleza crean presión. La presión también se puede producir durante los ciclos regulares de tareas específicas (por ejemplo, la negociación de un contrato de venta), y algunas veces puede ser impuesto. Cambio inesperado en el contexto de negocios, tales como inmersión repentina en la economía, también se puede añadir presión.

Presión o bien puede motivar a los individuos para satisfacer las expectativas o hacer que temer las consecuencias de no alcanzar los objetivos de la estrategia y de negocios. En el último caso, los individuos pueden eludir los procesos o participar en la actividad fraudulenta. Las organizaciones pueden influir positivamente en la presión de las cargas de trabajo de reequilibrio o de recursos cada vez mayor, niveles, según proceda, y continúan para comunicar la importancia del comportamiento ético.

El exceso de presión es más comúnmente asociado con:

- Objetivos de rendimiento poco realistas, en particular para los resultados a corto plazo.
- Objetivos de negocio en conflicto de diferentes grupos de interés.
- Desequilibrio entre las recompensas por el rendimiento financiero a corto plazo y los de los interesados enfocados a largo plazo, como los objetivos de sostenibilidad corporativa.

La presión también se crea por el cambio: el cambio en la estrategia, en la estructura operativa, en la actividad de adquisición o desinversión, y en el contexto empresarial, que a menudo es externo a la organización, tales como acciones de la competencia del mercado. Gerencia y la junta deben





estar preparados para establecer y ajustar, en su caso, la presión en la asignación de responsabilidades, el diseño de las medidas de rendimiento y evaluación de desempeño. Es responsabilidad de la administración para guiar a aquellos a los que han delegado la autoridad para tomar decisiones apropiadas en el curso de los negocios.

**Prepararse para la sucesión:** para prepararse para la sucesión, la junta directiva y la gerencia deben desarrollar planes de contingencia para la asignación de responsabilidades importantes para la gestión de riesgos empresariales. En particular, los planes de sucesión para los principales ejecutivos necesitan ser definidos, y los candidatos de sucesión deben estar capacitados, entrenado, y guiado por asumir el papel. Por lo general, las entidades de mayor tamaño se identifican más de una persona que podría llenar un papel crítico.

### **5.3.2 ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Cada entidad tiene una estrategia para llevar su misión y visión a buen término, y para impulsar el valor. Puede ser un reto para evaluar si la estrategia se alinearán con la misión, visión y valores de la empresa, pero es un reto que debe ser asumido.

La integración de la gestión del riesgo empresarial con la estrategia de fijación, una idea de organización gana en el perfil de riesgo asociado con la estrategia y los objetivos de negocio. Si lo hace, guía a la organización y ayuda a afinar la estrategia y las tareas necesarias para llevarla a cabo.

#### **5.3.2.1 Principio 6: Analiza el Contexto Empresarial**

Una organización considera contexto empresarial en el desarrollo de la estrategia para apoyar sus valores misión, visión y valores. “contexto de negocios” se refiere a las tendencias, relaciones y otros factores que influyen en la estrategia y los objetivos de negocio actuales y futuras de una organización. Contexto de negocios puede ser:

- Dinámica, donde los nuevos riesgos pueden surgir en cualquier momento interrumpir el



prestigio de una empresa.

- Compleja, con muchas interconexiones e interdependencias (por ejemplo, una entidad tiene muchas unidades operativas en todo el mundo, cada uno con sus propios regímenes únicos políticos, las políticas de regulación y leyes fiscales).
- Impredecible, donde el cambio ocurre de forma rápida y en de manera imprevista (por ejemplo, las fluctuaciones monetarias y las fuerzas políticas).

**El medio ambiente externo:** el ambiente externo es parte del contexto empresarial. Es cualquier cosa, incluyendo grupos de interés externos, fuera de la entidad que pueden influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos de la estrategia y de negocios.

Un ejemplo de un actor externo es un organismo regulador que otorga una entidad una licencia para operar, pero también tiene la autoridad para multar a la entidad o forzarlo a cerrar temporalmente o permanentemente. Otro ejemplo es un inversor que ofrece la entidad con la capital, pero que puede decidir tomar que la inversión en otros lugares si no está de acuerdo con la dirección estratégica de la entidad o de su nivel de rendimiento. Una organización que identifica su entorno externo y las partes interesadas y la extensión de su influencia en el negocio puede estar en una mejor posición para anticipar y adaptarse al cambio.

Los interesados externos no están directamente involucrados en las operaciones de la entidad, pero ellos:

- Se ven afectados por la entidad (clientes, proveedores, competidores, etc.).
- Influir directamente en el entorno de la entidad (gobierno, reguladores, etc.).
- La influencia de la entidad reputación, la marca, y la confianza.

El entorno externo comprende varios factores que se pueden clasificar en:

- Política
- Económica
- Social



- Tecnológico
- Legal
- Ambiental

**El ambiente interno:** en una entidad el ambiente interno es cualquier cosa dentro de la entidad que puede afectar a su capacidad para lograr su estrategia y los objetivos de negocio. Partes interesadas internas son las personas que trabajan dentro de la entidad, que influyen directamente en la organización (directores de la junta, la administración y otro personal). Como entidades varían mucho en tamaño y estructura, las partes interesadas internas pueden afectar a la organización de forma diferente en su conjunto que en el plano de división, unidad de operación o función.

El ambiente interno, comprende factores como ser:

- Capital
- Gente
- Proceso
- Tecnología.

#### **5.3.2.1.1 El contexto de negocios en el perfil de riesgo**

El efecto que tiene el contexto empresarial en el perfil de riesgos de una entidad puede ser vista en tres etapas: pasado, presente y futuro de rendimiento. Mirando hacia atrás en los resultados anteriores puede proporcionar a una organización con información valiosa para utilizar en la formación de sus perfiles de riesgo. En cuanto a rendimiento actual puede mostrar cómo las tendencias actuales, las relaciones y otros factores están afectando el perfil de riesgo. Y por pensar lo que estos factores se verá como en el futuro, la organización puede considerar como su perfil de riesgo podría evolucionar en relación a dónde se dirige o quiere dirigirse.



### 5.3.2.2 Principio 7: Define el apetito al riesgo

Las decisiones tomadas en la selección de la estrategia y el desarrollo de apetito al riesgo no son lineales, con una decisión siempre precede a la otra. Tampoco existe un apetito por el riesgo universal que se aplica a todas las entidades.

Muchas organizaciones desarrollan la estrategia y el apetito de riesgo en paralelo, cada uno a lo largo de refinar la estrategia de fijación. Algunas juntas proporcionarán información y pueden desafiar la gestión en su elección del apetito por el riesgo, mientras que se espera que los demás estén de acuerdo con la gestión y aprobar el conjunto de apetito por el riesgo. Independientemente de cómo se toman las decisiones, la organización tendría una comprensión preliminar de su apetito por el riesgo en base a la misión y visión establecida y las estrategias anteriores. Estos son insumos importantes en cualquier apetito de riesgo, que se refina cada vez que una organización revisa las estrategias alternativas y selecciona una estrategia deseada.

Algunas entidades consideran que el apetito de riesgo en términos cualitativos, mientras que otros prefieren utilizar términos cuantitativos, a menudo centrándose en equilibrar el crecimiento, la rentabilidad y el riesgo. Cualquiera que sea el enfoque para describir el apetito de riesgo, que debe reflejar la cultura de la entidad. Por otra parte, si la organización quiere cambiar algún aspecto de la cultura, la definición de un fuerte apetito de riesgo puede ayudar a crear y reforzar esa cultura deseada.

El mejor enfoque para una entidad es uno que se alinea con el análisis utilizado para evaluar el riesgo en general, ya sea cualitativa o cuantitativa. El desarrollo de las declaraciones del apetito de riesgo es un ejercicio de búsqueda del equilibrio óptimo entre riesgos y oportunidades.

En cualquier representación del perfil de riesgo, las organizaciones también pueden trazar capacidad de riesgo, que es la cantidad máxima de riesgo una entidad es capaz de absorber en la búsqueda de objetivos de la estrategia y de negocios. Capacidad de riesgo se debe considerar al establecer el apetito de riesgo, como generalmente una organización se esfuerza por mantener el apetito de riesgo dentro de su capacidad. No es típico para una organización para establecer el



apetito de riesgo por encima de su capacidad de riesgo, pero en raras ocasiones una organización puede optar por hacerlo. Esto podría ocurrir, por ejemplo, en el caso de una organización de aceptar la amenaza de insolvencia, la comprensión de que el éxito puede crear un valor considerable. Cuando la organización es administrar los riesgos por encima de su apetito por el riesgo, normalmente se espera que la gestión sea a modificar sus prácticas para operar dentro de su riesgo o formalmente aceptar este nivel de toma de riesgos, Algunas organizaciones también buscarán la aprobación del consejo en tales casos.

**La determinación de la propensión al riesgo:** no existe una norma o “derecha” apetito por el riesgo que se aplica a todas las entidades. Gerencia y la junta de directores eligen un apetito por el riesgo, con una comprensión cabal de las compensaciones involucradas. El apetito de riesgo puede abarcar una sola representación o varias representaciones que se alinean y colectivamente especificar los tipos y cantidad de riesgo aceptables.

Una variedad de enfoques están disponibles para determinar el apetito de riesgo, facilitando, revisar el pasado y los objetivos de rendimiento actuales, y el modelado. En la determinación de la propensión al riesgo, las organizaciones pueden considerar las partes interesadas como se señaló en la discusión sobre el contexto empresarial. Corresponde a la administración para comunicar el nivel de riesgos acordados en varios niveles de detalle en toda la entidad. Con el apoyo de la junta, la administración también revisa y refuerza el apetito de riesgo con el tiempo a la luz de las consideraciones nuevas y emergentes.

Para algunas entidades, el uso de términos generales como “bajo apetito” o “alto apetito” es suficiente. Otros pueden ver estas declaraciones como demasiado vaga para comunicar y poner en práctica de manera efectiva, y por lo tanto han de acudir para más medidas cuantitativas. A menudo, como las organizaciones se vuelven más experiencia en la gestión de riesgos de la empresa, su descripción del apetito por el riesgo se vuelve más precisa. En algunos casos, las organizaciones pueden desarrollar medidas cuantitativas que enlazan con la declaración de apetito por el riesgo. Por lo general estas medidas se alinearían con la estrategia y objetivos de negocio objetivas relacionadas. Por ejemplo, una entidad que centra sus prácticas de gestión de



riesgos de la empresa en la reducción de la variabilidad del rendimiento puede expresar el apetito de riesgo utilizando los resultados financieros o la versión beta de sus acciones.

El apetito de riesgo se debe colocar y percibe como un método dinámico para la conformación de perfil de riesgo de la entidad y no como una limitación adicional en el rendimiento. Por esa razón, algunas entidades desarrollarán una serie de expresiones en cascada de la propensión al riesgo hace referencia a “blancos”, “rangos”, “techos”, o “plantas”.

Una organización puede considerar cualquier número de parámetros para ayudar a enmarcar su apetito de riesgo y proporcionar una mayor precisión. Por ejemplo, la organización puede considerar:

- *Parámetros estratégicos*, tales como nuevos productos para perseguir o evitar, la inversión en gastos de capital, y fusiones y adquisiciones.
- *Parámetros financieros*, tales como la variación máxima aceptable en los resultados financieros, la rentabilidad sobre activos o rentabilidad ajustada al riesgo sobre el capital, el objetivo de calificación de la deuda, y el objetivo ratio de deuda / patrimonio.
- *Parámetros de operación*, tales como los requisitos ambientales, objetivos de seguridad, objetivos de calidad, y las concentraciones de los clientes.

La administración también puede considerar el perfil de riesgo de la entidad, capacidad de riesgo, la empresa la capacidad de gestión del riesgo y la madurez, entre otras cosas, al determinar el apetito por el riesgo, donde:

- *Perfil de riesgo*: proporciona información sobre la cantidad actual de la entidad del riesgo y cómo el riesgo se distribuye a través de la entidad, así como en las diferentes categorías de riesgo de la entidad. Las nuevas organizaciones no tienen un perfil de riesgo existente para sacar de, pero que puede ser capaz de obtener información valiosa de su industria y los competidores.



- *Capacidad de riesgo:* es la cantidad máxima de riesgo de la entidad puede absorber en la búsqueda de objetivos de la estrategia y de negocios. Si el apetito de riesgo es muy alto, pero su capacidad de riesgo no es lo suficientemente grande como para soportar el impacto potencial de los riesgos relacionados, la entidad podría fallar. Por otro lado, si la capacidad de riesgo de la entidad supera significativamente su apetito por el riesgo, la organización puede perder oportunidades de agregar valor para sus grupos de interés.
- *Empresa capacidad de gestión del riesgo y la madurez:* proporcionar información sobre qué tan bien la gestión de riesgos de la empresa está funcionando. Una organización madura a menudo es capaz de definir las capacidades de gestión de riesgos empresariales que proporcionan una mejor idea de su apetito por el riesgo existente y factores que influyen en la capacidad de riesgo. Una organización menos madura con capacidades de gestión de riesgos empresariales indefinida no puede tener la misma comprensión, lo cual puede resultar en un comunicado el apetito de riesgo más amplio o una que tendrá que ser redefinido antes. capacidad de gestión de riesgos de la empresa y la madurez también influyen en cómo la organización se adhiere y opera dentro de su riesgo.

Una organización puede articular declaraciones detalladas de propensión al riesgo en el contexto de:

- Estrategia y objetivos de negocio que se alinean con la misión, visión y valores de la empresa.
- Objetivos, negocios y categorías.
- Los objetivos de rendimiento de la entidad.

Algunas organizaciones desarrollarán y articulan el apetito por el riesgo utilizando otros enfoques, tales como las categorías de riesgo. Estos enfoques son a veces más fáciles de manejar y evaluar, también las organizaciones pueden tomar una visión integrada de la gestión de riesgos empresariales.



El apetito del riesgo es comunicado por la administración, aprobado por la junta, y difundido en toda la entidad.

Difundir el apetito de riesgo es importante, ya que el objetivo es que todos los tomadores de decisiones a entender el nivel de riesgo que deben operar dentro, sobre todo aquellos que realizan tareas para lograr los objetivos de negocio (por ejemplo, fuerzas de ventas locales, gerentes de país).

La mayoría de las organizaciones elegirán para comunicar el apetito de riesgo ampliamente a través de la entidad. Algunos pueden optar por centrarse en puestos de alto rango que tienen la responsabilidad directa de la gestión del rendimiento. Esto puede ocurrir, por ejemplo, donde hay sensibilidad a la actividad de la competencia, el acceso a información privada o confidencial, o potencial para el apetito de riesgo para impedir el cumplimiento de las obligaciones. En algunos casos, las organizaciones pueden también elegir comunicarse apetito de riesgo a los interesados externos, ya sea en su totalidad o en una forma abreviada.

**El uso de la propensión al riesgo:** orienta el apetito de riesgo cómo una organización asigna recursos, tanto a través de toda la entidad y en equipos de operación. El objetivo es alinear la asignación de recursos con los valores de la misión, visión y principales valores de la entidad. Por lo tanto, cuando la administración asigna recursos a través de las unidades operativas, que considera el apetito de riesgo de la entidad y los planes de las unidades operativas individuales para la creación de valor. Por ejemplo, la administración puede optar por asignar una mayor parte de los recursos a los objetivos de negocio con un apetito de riesgo menor en comparación con los objetivos de negocio con un mayor apetito por el riesgo. La organización busca alinear a las personas, los procesos y la infraestructura para implementar con éxito los objetivos de la estrategia y de negocios, mientras que queda dentro de su riesgo.

El apetito de riesgo se incorpora en las decisiones sobre cómo opera la organización. La gestión, la supervisión de la junta, supervisa continuamente el apetito de riesgo en todos los niveles y tiene capacidad para el cambio cuando sea necesario. De esta manera, la gestión crea una cultura





que enfatiza la importancia del apetito por el riesgo y mantiene a los responsables de la implementación de la gestión de riesgos de la empresa dentro de los parámetros del apetito de riesgo.

Pero el apetito de riesgo es sólo una parte del enfoque. Para incorporar plenamente el apetito de riesgo en la toma de decisiones en los distintos niveles, lo necesita para conectar en cascada a través y alinearse con otras prácticas.

### **5.3.2.3 Principio 8: Evalúa estrategias alternativas**

Una organización debe evaluar estrategias alternativas como parte de una estrategia y de evaluar el riesgo y las oportunidades de cada opción, estrategias y alternativas se evalúan en el contexto de los recursos y capacidades para crear, preservar y realizar el valor de la organización. Una parte de la gestión del riesgo empresarial incluye la evaluación de las estrategias desde dos perspectivas diferentes: (1) la posibilidad de que la estrategia no se alinea con la misión, visión y valores fundamentales de la entidad, y (2) las implicaciones de la estrategia elegida.

La estrategia debe apoyar la misión y visión y alinearse con los valores centrales de la entidad y el apetito de riesgo. Si no es así, la entidad no puede cumplir su misión y visión.

Además, una estrategia desalineada aumenta el riesgo a las partes interesadas ya que el valor de la organización y su reputación puede verse afectada. Por ejemplo, una empresa de telecomunicaciones que está considerando una estrategia de limitar las áreas en las que sus productos y servicios están disponibles con el fin de mejorar su desempeño financiero. Sin embargo, esta estrategia está en contradicción con su misión de ser un proveedor de servicios críticos y un ciudadano corporativo líder en la comunidad local. Mientras que la mejora anticipada en los resultados financieros se pretende hacer un llamamiento a los accionistas e inversores, puede ser socavado por un efecto adverso a su reputación con los grupos comunitarios y los reguladores que insisten en que los servicios se mantendrán.



Al evaluar las estrategias alternativas, la organización busca identificar y entender los riesgos potenciales y oportunidades de cada estrategia que se consideran. Los riesgos identificados colectivamente forman un perfil de riesgo para cada opción; es decir, diferentes estrategias producen diferentes perfiles de riesgo. Gerencia y la junta utilizan estos perfiles de riesgo al decidir sobre la mejor estrategia a adoptar, teniendo en cuenta el apetito de riesgo de la entidad. En algunos casos, esta evaluación puede ser necesario considerar múltiples estrategias para entender la dependencia de potencial de una estrategia en otro.

Otra consideración en la evaluación de estrategias alternativas son los supuestos de apoyo relacionados con el contexto empresarial, recursos y capacidades. Estos supuestos son una parte importante de la estrategia. Pueden referirse a cualquiera de las consideraciones internas y externas que forman parte del contexto del negocio de la entidad. Cuando los supuestos no probados, a menudo existe un mayor riesgo de interrupción de la que habría si la organización tenía una mayor certeza de que no habría acontecimientos perturbadores asociados con una estrategia. El nivel de confianza de la dirección y la junta asociada a cada supuesto afectará el perfil de riesgo de cada una de las estrategias. Además, una estrategia tiene típicamente un perfil de mayor riesgo cuando un número significativo se hacen suposiciones o donde los supuestos son en gran parte no probada.

Una vez que un perfil de riesgo se ha determinado para la estrategia elegida, la gestión es más capaz de tener en cuenta los tipos y la cantidad de riesgo que se enfrentará a la ejecución de dicha estrategia. En concreto, conocer el perfil de riesgo permite a la administración para determinar qué recursos serán necesarios y asignados para apoyar la realización de la estrategia que permanezcan dentro del apetito por el riesgo. Necesidades de recursos incluyen la infraestructura, conocimientos técnicos y capital de trabajo.

Están evaluando la cantidad de esfuerzo realizado y el nivel de precisión requerido para evaluar las estrategias alternativas variará según la importancia y la complejidad de la decisión, los



recursos y capacidades disponibles, y el número de estrategias. El más importante o compleja sea la decisión, la más detallada la evaluación será, tal vez utilizando varios enfoques.

**Enfoques populares a la evaluación de estrategias alternativas son:** El Análisis FODA: Modelización, la valoración, la previsión de ingresos, análisis de la competencia, y el análisis de escenarios. La evaluación se lleva a cabo normalmente por la administración que tienen una visión de toda entidad del riesgo y entender cómo la estrategia afecta al rendimiento. Es decir, que la gerencia entiende a nivel de entidad escogida cómo una estrategia apoyará el rendimiento en diferentes divisiones, funciones y geografías.

En el desarrollo de estrategias alternativas, la gestión hace ciertas suposiciones. Estas suposiciones subyacentes pueden ser sensibles a los cambios, y que la propensión al cambio pueden afectar en gran medida el perfil de riesgo. Una vez que una estrategia ha sido elegido, y mediante la comprensión de la propensión de los supuestos para el cambio, la organización es capaz de desarrollar mecanismos de control necesarios relativos a los supuestos cambiantes.

**Alinear la estrategia con la propensión al riesgo:** una organización debe esperar que la estrategia se selecciona puede llevarse a cabo en el apetito de riesgo de la entidad; es decir, la estrategia debe alinearse con el apetito de riesgo. Si el riesgo asociado con una estrategia específica es incompatible con el apetito de riesgo de la entidad o capacidad de riesgo, que debe ser revisado, una estrategia alternativa seleccionada, o el nivel de riesgo revisado.

**Hacer cambios en la estrategia:** por lo general, las organizaciones tienen sesiones periódicas de establecimiento de la estrategia para delinear las estrategias tanto a corto plazo como a largo plazo. Un cambio en la estrategia se justifica si la organización determina que la estrategia actual no puede crear, realizar, o preservar el valor; o un cambio en el contexto empresarial hace que la entidad esté demasiado cerca del límite de riesgo que está dispuesto a aceptar, o requiere recursos y capacidades que no están disponibles para la organización.



Por último, la evolución de contexto de negocios pueden resultar en la organización ya no tiene una expectativa razonable de que se puede lograr la estrategia. Sesgo existe siempre, sino una organización debe tratar de ser imparcial, o para mitigar cualquier sesgo cuando se está evaluando estrategias alternativas. El primer paso es identificar cualquier sesgo que pueda existir durante la estrategia de ajuste. Cuando exista, la parcialidad, la organización debe tomar medidas para mitigar ese sesgo. El sesgo puede impedir que una organización desde la selección de la mejor estrategia para ambos apoyar la misión de la entidad, la visión, los valores fundamentales, y para reflejar el apetito de riesgo de la entidad.

#### **5.3.2.4 Principio 9: Formula objetivos de negocios**

La organización desarrolla los objetivos de negocio que son específicos, medibles u observables, alcanzable y relevante. Los objetivos de negocio proporcionan el enlace a las prácticas dentro de la entidad para apoyar el logro de la estrategia. Por ejemplo, los objetivos de negocio podrán referirse a:

- *Rendimiento financiero:* Mantener las operaciones rentables para todas las empresas.
- *Aspiraciones de los usuarios:* Establecer centros de atención al cliente en lugares convenientes para los clientes de acceso.
- *La excelencia operativa:* Negociar contratos laborales competitivos para atraer y retener empleados.
- *Obligaciones de cumplimiento:* Cumplir con las leyes de salud y seguridad aplicables en todos los sitios de trabajo.
- *Ganancias de eficiencia:* Operar en un entorno de alta eficiencia energética.
- *Liderazgo de la innovación:* Liderazgo de la información en el mercado con el lanzamiento de nuevos productos con frecuencia.

Los objetivos de negocio pueden conectar en cascada a lo largo de la entidad (divisiones, unidades operativas, funciones) ni se aplicarán de forma selectiva. Objetivos en cascada se



vuelven más detallados ya que se aplican progresivamente desde la parte superior de la entidad hacia abajo. Por ejemplo, los objetivos de rendimiento financiero se conectan en cascada de los objetivos divisionales a equipos de operación. Por otra parte, muchos objetivos de negocio serán específicos para una dimensión operativa, geografía, producto o servicio.

**La alineación de los objetivos de negocio:** los objetivos individuales están alineados con la estrategia independientemente de cómo el objetivo es estructurado y donde se aplica. La alineación de los objetivos de negocio con la estrategia apoya la entidad en el logro de su misión y visión.

Los objetivos de negocio que no se alinean, o sólo parcialmente alinear, a la estrategia no va a apoyar el logro de la misión y la visión y pueden introducir un riesgo innecesario al perfil de riesgo de la entidad. Es decir, la organización puede consumir recursos que de otra manera pueden implementar con mayor eficacia en la realización de otros objetivos de negocio.

Los objetivos de negocio también deben estar alineados con el apetito de riesgo de la entidad. Si no lo hacen, la organización puede estar aceptando el riesgo sea demasiado o demasiado poco. Por lo tanto, cuando una organización evalúa un objetivo de negocio propuesto, se debe tener en cuenta los riesgos potenciales que pueden ocurrir y determinar el efecto sobre el perfil de riesgo. Uno de los objetivos de negocio que se traduce en la organización superior del apetito por el riesgo puede ser modificado o, tal vez, descartado.

Si una organización considera que no se puede establecer objetivos de negocio que apoyan el logro de la estrategia de dejar de ser dentro de su riesgo o capacidades, se requiere una revisión de cualquiera de la estrategia o el perfil de riesgo.

Una organización tiene muchas opciones a la hora de decidir sobre los objetivos del negocio. Consideremos, por ejemplo, una organización que se presenta la oportunidad de actualizar sus sistemas operativos básicos y rediseñar su infraestructura de TI existente. Una opción es



perseguir un objetivo de negocio de la identificación de un proveedor adecuado y entrar en un acuerdo con terceros para desarrollar un sistema informático personalizado. Otra opción es que la organización para construir su propio sistema interno mediante la inversión significativa en sus capacidades de TI y aumentar el número de personal. Ambos objetivos se alinean con la estrategia global, y por lo tanto deben evaluar tanto la gestión y determinar el curso de acción apropiado dadas las posibles implicaciones para el perfil de riesgo, los recursos y capacidades de la entidad.

Como es el caso con la definición de la estrategia, la organización tiene que tener una expectativa razonable de que un objetivo de negocio puede alcanzarse, dado el apetito o los recursos a disposición del riesgo de la entidad. La expectativa es informada por las capacidades y los recursos de la entidad. Donde la expectativa razonable de que no existe, la organización debe optar por superar el apetito de riesgo, adquirir más recursos, o cambiar el objetivo de negocio. En función de la importancia del objetivo de negocio a la estrategia, la revisión de la estrategia también puede estar justificada.

**La categorización de los objetivos de negocio:** muchas organizaciones empresariales con objetivos comunes en categorías comunes. Algunas organizaciones categorizan los objetivos de negocio para alinearse con los aspectos específicos de la estrategia, como la cuota de mercado, la orientación al cliente, o la responsabilidad corporativa. Las organizaciones también pueden alinear los objetivos comerciales con diversos grupos de negocios de tecnologías de información, tales como operaciones, recursos humanos, u otras áreas funcionales definidos. Independientemente de la forma en que se clasifican, deben alinearse con las prácticas de negocio, productos, geografías, u otras dimensiones de la organización.

En algunos casos, las organizaciones deben cumplir con los requisitos externos que establecen la forma en que los objetivos de negocio se clasifican a efectos de información. Por ejemplo, si se requiere una organización para informar sobre su evaluación de riesgos ambientales como parte de su licencia de explotación, que incluirá específicamente esos requisitos dentro de ella los objetivos de negocio y en sus informes.



Las organizaciones tienen que tener cuidado de no confundir la categorización de los objetivos de negocios con las categorías de riesgo. Las categorías de riesgo se relacionan con las agrupaciones compartidas o comunes de los riesgos que podrían afectar a los objetivos de negocio.

**Establecer medidas y objetivos de desempeño:** la organización establece objetivos para monitorear el desempeño de la entidad y apoyar el logro de los objetivos de negocio. Por ejemplo:

- Una empresa de gestión de activos pretende conseguir un retorno de la inversión (ROI) de 5% al año en su cartera.
- A los objetivos de restaurante en línea de órdenes de entrega a domicilio que se entregarán dentro de cuarenta minutos.
- Un centro de llamadas hace esfuerzos para minimizar las llamadas al 2% de las llamadas recibidas en general se perdió.

Mediante el establecimiento de objetivos, la organización es capaz de influir en el perfil de riesgo de la entidad. Un objetivo agresivo puede resultar en un mayor riesgo de que el objetivo de negocio. Por ejemplo, una organización puede establecer agresivos objetivos de crecimiento que aumentan los riesgos en la búsqueda del crecimiento agregado. Por el contrario, una organización puede establecer un objetivo de crecimiento más conservador que reducirá el riesgo de no alcanzar el objetivo, pero también puede resultar en el objetivo ya no alinearse con el logro del objetivo de negocio.

Como otro ejemplo, considere una vez más la compañía de gestión de activos de la lista anterior que comprende que un ROI del 5% permitirá a la entidad para lograr sus objetivos financieros. Si se esfuerza para un retorno del 7%, se incurriría en un riesgo mayor en el rendimiento. Si se esfuerza para el 3%, lo que permite un perfil de riesgo menos agresivo, no va a lograr sus objetivos financieros más amplios. Ejemplo:



**Tabla 12. Objetivos de negocio por nivel**

Objetivos del negocio		Medida del desempeño
Los objetivos de negocio (entidad)	* Continuar con el desarrollo de productos innovadores que motive de interés a los consumidores. * Ampliar la presencia comercial en el sector de la comida sana.	* 8 productos en 1+ D en todo momento. * 5% de crecimiento año tras año.
Los objetivos del negocio para América del Norte (división)	* Aumentar el espacio de anaquel en las cadenas principales que comparten nuestros valores fundamentales. * Continuar a los productos de orígenes de los mercados locales.	* Aumento del 7% en el espacio del estante. * Tasa de fuente local 92%
Los objetivos del negocio de pastelería (unidad de operación)	* Desarrollar de alta calidad y productos de aperitivo seguros que superen las expectativas de los consumidores	* 4.8 de 5, en la encuesta de satisfacción del cliente.
Los objetivos del negocio de Recursos Humanos (función)	* Mantener la facturación anual favorable de los empleados * Reclutar gerentes de ventas en al año	* Facturación de menos de 10% * Reclutar a 50 gerentes de ventas * Tasa de formación del 95% para el personal de ventas

Fuente: COSO ERM 2017

**Tolerancia a la comprensión:** estrechamente vinculada a apetito de riesgo es la tolerancia la variación aceptable en el rendimiento. En él se describe el rango de resultados aceptables relacionados con la consecución de un objetivo de negocio dentro del apetito por el riesgo. También proporciona un enfoque para medir si los riesgos para el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios son aceptables o inaceptables.

A diferencia de apetito por el riesgo, que es amplio, la tolerancia es táctico. Es decir, que debe ser expresada en unidades medibles (preferentemente en las mismas unidades que los objetivos de negocio), aplicarse a todos los objetivos de negocio, y ser implementado en toda la entidad. En el establecimiento de la tolerancia, la organización considera la importancia relativa de cada objetivo y estrategia de negocio. Por ejemplo, para los objetivos vistos como muy importante para el logro de la estrategia de la entidad, o cuando una estrategia es muy importante para la misión y la visión de la entidad, la organización puede establecer un rango más bajo de tolerancia. La tolerancia se centra en los objetivos y el rendimiento, no los riesgos específicos.





Esta opera dentro de la tolerancia definida proporciona una gestión con mayor confianza en que la entidad se mantiene dentro de su riesgo y proporciona un mayor grado de comodidad que la entidad va a lograr sus objetivos de negocio.

**Las medidas de rendimiento:** las medidas de rendimiento relacionadas con un objetivo de negocio ayuda confirmando que el rendimiento real está dentro de una tolerancia establecida. Las medidas de rendimiento pueden ser cuantitativas o cualitativas. La tolerancia también considera tanto superior y posterior variación, a veces se hace referencia a la variación como positivo o negativo. Tenga en cuenta que si se supera y posterior variación no siempre se ajusta a la misma distancia del objetivo.

El apetito de riesgo de la entidad es otro factor: una entidad con un apetito de riesgo inferior puede preferir tener una menor variación de rendimiento en comparación con una entidad con un mayor apetito por el riesgo.

Es común que las organizaciones asuman que cuando se exceda de variación en el rendimiento es un beneficio, y posterior variación en el rendimiento es un riesgo. Por encima del objetivo suele indicar la eficiencia o un buen rendimiento, no simplemente que la oportunidad está siendo explotada. Pero detrás de un objetivo no significa necesariamente que el fracaso: depende de la meta de la organización y cómo se define la variación. Ejemplo:

**Tabla 13. Declaraciones de tolerancia**

Objetivo de la empresa	Objetivo	Tolerancia
Retorno de la inversión (ROI) para un gestor de activos	Meta 5% de retorno anual sobre su cartera	3% a 7% rentabilidad anual
Ordenes de entrega a domicilio en línea para un restaurante	entrega de destino dentro de los 40 minutos	de 30 a 50 minutos el tiempo de entrega
Reducir al mínimo las llamadas perdidas desde un centro de llamadas	Objetivo del 2% de las llamadas generales	1% al 5% de las llamadas generales.

Fuente: COSO ERM 2017



### 5.3.3 DESEMPEÑO

Crear, preservar, al darse cuenta, y minimizando la erosión del valor de una entidad está habilitado aún más por la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios de la entidad. Los riesgos que se originan en un nivel transaccional pueden llegar a ser tan perjudicial como las identificadas a nivel de la entidad. Los riesgos con mayor impacto de una unidad operativa o de la entidad en su conjunto.

Pueden ser altamente correlacionados con factores dentro del contexto de negocios o con otros riesgos. Además, las respuestas al riesgo pueden requerir importantes inversiones en infraestructuras o pueden ser aceptados como parte de hacer negocios. Dado que el riesgo emana de una variedad de fuentes, se requiere una serie de respuestas de toda la entidad y en todos los niveles.

Este componente del Marco se centra en las prácticas que apoyan la organización en la toma de decisiones y el logro de objetivos de la estrategia y de negocios. A tal fin, las organizaciones utilizan su estructura operativa para desarrollar una práctica que:

- Identifica riesgos nuevos y emergentes para que la administración pueda implementar respuestas a los riesgos de manera oportuna.
- Evalúa la gravedad del riesgo, con una comprensión de cómo el riesgo puede cambiar en función del nivel de la entidad.
- Prioriza los riesgos, lo que permite la gestión para optimizar la asignación de recursos en respuesta a esos riesgos.
- Identifica y selecciona las respuestas a los riesgos.
- Desarrolla una vista de cartera para mejorar la capacidad de la organización para articular la cantidad de riesgo asumido en la búsqueda de la estrategia y a nivel de entidad objetivos de negocio.



### 5.3.3.1 Principio 10: Identifica el Riesgo

La organización identifica nuevas, emergentes y el cambio de los riesgos para el logro de los objetivos estratégicos y de negocios de la entidad. Lleva a cabo las actividades de identificación de riesgos para establecer primero un inventario de riesgos, y luego confirmar los riesgos existentes como siendo pertinentes y aplicables. A medida que las prácticas de gestión de riesgo empresarial se integran progresivamente, el conocimiento y la conciencia de los riesgos se mantienen actualizados a través de las operaciones normales del día a día. Algunas entidades van a complementar las actividades de vez en cuando con el fin de confirmar la integridad del inventario de riesgos.

¿Con qué frecuencia lo hace una organización?, esto dependerá de la rapidez con que cambian los riesgos y surgen nuevos riesgos. Cuando los riesgos son propensos a tomar meses o años en materializarse, la frecuencia a la que se produce la identificación de riesgos será menor que cuando los riesgos son menos predecibles o se producirán a una velocidad mayor.

Nuevas, emergentes y cambiantes riesgos incluyen aquellos que:

- Surgen de un cambio en los objetivos de negocio (por ejemplo, la entidad adopta una nueva estrategia de apoyo de los objetivos de negocio o modifica un objetivo de negocio existente).
- Surgen de un cambio en el contexto empresarial (por ejemplo, cambios en las preferencias de los consumidores de productos ecológicos u orgánicos que tienen efectos potencialmente adversos sobre las ventas de productos de la compañía).
- Pertener a un cambio en el contexto de los negocios que pueden no haber aplicado a la entidad previamente (por ejemplo, un cambio en la normativa que da lugar a nuevas obligaciones a la entidad).
- Eran desconocidas (por ejemplo, el descubrimiento de una susceptibilidad a la corrosión en las materias primas utilizadas en las operaciones de fabricación de la compañía).
- Fueron previamente identificados, pero desde entonces se han alterado debido a un cambio en el contexto empresarial, el apetito de riesgo, o supuestos de apoyo (por ejemplo, un incremento positivo en las previsiones de ventas esperado que afectan a la



capacidad de producción).

- Surgen nuevos riesgos cuando cambia el contexto empresarial, y que pueden alterar el perfil de riesgo de la entidad en el futuro. Tenga en cuenta que los riesgos emergentes no se pueden entender lo suficientemente bien como para identificar y evaluar con precisión inicialmente, y pueden justificar la identificación con más frecuencia. Además, las organizaciones deben comunicar información sobre la evolución de los riesgos emergentes.

La identificación de riesgos nuevos y emergentes, o cambios en los riesgos existentes, permite a la organización a mirar hacia el futuro y les da tiempo para evaluar la posible gravedad de los riesgos, así como para aprovechar estos cambios. A su vez, tener tiempo para evaluar el riesgo permite a la organización para anticipar la respuesta al riesgo, o para revisar los objetivos de la estrategia y de negocios de la entidad, según sea necesario.

Algunos riesgos pueden permanecer desconocidos para los cuales no había ninguna expectativa razonable de que la organización podría considerar durante la identificación de riesgos. Estos por lo general se refieren a los cambios en el contexto empresarial. Por ejemplo, las futuras acciones o intenciones de los competidores a menudo son desconocidas, pero pueden representar nuevos riesgos para el desempeño de la entidad.

Las organizaciones desean identificar los riesgos que puedan afectar al funcionamiento y afectan a la expectativa razonable de lograr objetivos de la estrategia y de negocios. Estos riesgos representan un cambio significativo en el perfil de riesgo y pueden ser tanto eventos específicos o circunstancias cambiantes. Los siguientes son algunos ejemplos:

- *Tecnología emergente*: Los avances en la tecnología que pueden afectar a la pertinencia y la longevidad de los productos y servicios existentes.
- *Ampliar la función de análisis de grandes volúmenes de datos*: Cómo las organizaciones pueden tener eficaz y eficiente el acceso, transformar y analizar grandes volúmenes de fuentes de datos estructurados y no estructurados.
- *Agotamiento de los recursos naturales*: La disponibilidad cada vez menor y el aumento de



costo de los recursos naturales que afectan a la oferta, la demanda, y la ubicación de los productos y servicios.

- *Surgimiento de entidades virtuales:* La creciente importancia de las entidades virtuales que influyen en la oferta, la demanda y los canales de distribución de las estructuras tradicionales del mercado.
- *La movilidad de la mano de obra:* fuerzas de trabajo móvil y remoto que introducen nuevas actividades para las operaciones del día a día de una entidad.
- *La escasez de trabajadores:* Los desafíos de asegurar la mano de obra con las habilidades y niveles de educación requeridos por las entidades para apoyar el desempeño.
- *Los cambios en el estilo de vida, salud y demografía:* Los hábitos y necesidades de los clientes actuales y futuros que cambian a medida que cambian las poblaciones.
- *Ambiente político:* Las acciones de un gobierno que alteran las operaciones de una industria en un país.

Incrustado en la identificación de riesgos es la identificación de oportunidades. Eso es, a veces oportunidades que emergen del riesgo. Por ejemplo, los cambios en la demografía y envejecimiento de la población pueden ser considerados como un riesgo tanto a la estrategia actual de una entidad y una oportunidad para renovar la fuerza de trabajo destinada a mejorar el crecimiento. Del mismo modo, los avances en la tecnología pueden representar un riesgo para los modelos de distribución y de servicios para los minoristas, así como una oportunidad para cambiar la forma de los clientes minoristas obtienen productos (por ejemplo, a través del servicio en línea). Cuando se identifican las oportunidades, que se comunican a través de la organización para ser considerado como parte del establecimiento de objetivos estratégicos y de negocios.

**El uso de un inventario de riesgos:** Un inventario de riesgos es simplemente una lista de los riesgos que enfrenta la entidad. Dependiendo del número de riesgos individuales identificados, las organizaciones pueden estructurar el inventario de riesgos por categoría para proporcionar definiciones estándar de los diferentes riesgos. Esto permite riesgos similares a ser agrupados juntos, como los riesgos financieros, riesgos de clientes, o de cumplimiento (o, más ampliamente,



la obligación) de riesgos. Dentro de cada categoría, las organizaciones pueden optar por definir aún más los riesgos más detallados en su categorías. El inventario de riesgos puede ser actualizado para reflejar los cambios identificados por la dirección.

Debido a que el impacto de los riesgos no se puede limitar a niveles o funciones específicas, las actividades de identificación deben capturar todos los riesgos, y con independencia de donde se identifican todos los riesgos, estos forman parte del inventario de riesgos de la entidad. Por ejemplo, una entidad que identifica los riesgos a nivel de la estrategia relativa a la Junta de Gobierno y el logro de objetivos de diversidad también se debe tener en cuenta estos riesgos a un nivel del objetivo de negocio. O una organización que identifica el riesgo de no cumplir un plazo de facturación del cliente a un nivel de objetivo de negocio debe considerar el impacto de ese riesgo a nivel de entidad.

Para demostrar que una identificación completa de los riesgos se ha llevado a cabo, la gestión será identificar los riesgos y oportunidades en todos los niveles y funciones, esos riesgos que son comunes a más de una función, así como aquellos que son propios de un producto en particular, oferta de servicios, jurisdicción, u otra función.

#### **5.3.3.1.1 Enfoques para la identificación de riesgos**

Una variedad de enfoques están disponibles para la identificación de riesgos. La organización puede identificar riesgos como parte de las actividades del día a día, como el presupuesto, la planificación de negocios, evaluaciones de desempeño, y las reuniones como las consideraciones en los procesos de aprobación de nuevos productos y diseños, y en respuesta a las quejas de los clientes, incidentes o pérdidas financieras. Las actividades de identificación integrados a través de la entidad pueden ser complementados con actividades específicas adicionales, tales como cuestionarios sencillos, talleres facilitados, y entrevistas. Algunos enfoques pueden ser habilitados por la tecnología, tales como el seguimiento y análisis de datos complejos.

Dependiendo del tamaño, presencia geográfica, y la complejidad de una entidad, la administración puede utilizar más de una técnica. Por ejemplo, una entidad puede recoger datos



internos sobre los incidentes y las pérdidas históricas y analizarlo para identificar nuevas, emergentes y riesgos cambiantes. Además, la naturaleza y el tipo de riesgo pueden determinar la técnica apropiada. Por ejemplo, la administración puede utilizar métodos más sofisticados para identificar los riesgos asociados a una adquisición. Algunas organizaciones pueden aprovechar la información de otras organizaciones del mismo sector o región para informarles de los riesgos potenciales.

La siguiente lista proporciona información sobre enfoques útiles para la identificación de diferentes tipos de riesgos:

- *Computación cognitiva:* permite a las empresas recopilar y analizar grandes volúmenes de datos a fin de detectar tendencias futuras y una perspectiva en riesgos nuevos y emergentes, y cambios en riesgos existentes de forma más eficiente que un ser humano.
- *Seguimiento de datos:* de sucesos pasados puede ayudar a predecir futuros acontecimientos. Si bien los datos históricos normalmente se utiliza en la evaluación del riesgo basada en la experiencia real con la gravedad, sino que también se puede utilizar para entender las interdependencias y desarrollar modelos predictivos y causales. Bases de datos desarrolladas y mantenidas por proveedores de servicios de terceros que recogen información sobre pérdidas sufridas por la industria o región puede informar a la organización de los riesgos potenciales. Estos a menudo están disponibles en una base de suscripción. En algunas industrias, los consorcios se forman para compartir datos interna.
- *Entrevistas:* solicitar el conocimiento de la persona de los acontecimientos pasados y potenciales. Para sondear grupos de personas, se pueden utilizar cuestionarios o encuestas.
- *Indicadores clave:* son medidas cualitativas o cuantitativas que ayudan a identificar los cambios en los riesgos existentes. Los indicadores de riesgo no deben confundirse con las medidas de rendimiento, que normalmente son de naturaleza retrospectiva.
- *Análisis de proceso:* implica el desarrollo de un esquema de un proceso para comprender mejor las interrelaciones de entradas, salidas, tareas y responsabilidades. Ya asignada, los riesgos pueden ser identificados y considerados con los objetivos de negocio relevantes.



- *Talleres:* reunir a personas de diferentes funciones y niveles de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y elaborar una lista de los riesgos que se relacionan con los objetivos de estrategia o de negocios de la entidad.

Cualesquiera que sean los enfoques son seleccionados, una organización considera cómo los cambios en los supuestos que sustentan los objetivos de la estrategia y de negocios pueden crear riesgos nuevos o emergentes. Además, la administración considera el contexto, las perspectivas económicas espera que el negocio de la entidad, el cambio de preferencias de los clientes, y las tasas de crecimiento previstas al llevar a cabo la identificación de riesgos.

En la identificación de riesgos, la organización debería tener como objetivo describir con precisión el riesgo en sí, en lugar de otras consideraciones de ese riesgo, tales como las causas fundamentales de los riesgos, los impactos potenciales del riesgo o el efecto del riesgo que se aplican mal. Ejemplo:

**Tabla 14. Describiendo Riesgos con precisión**

Otra consideración	Riesgo impreciso	Riesgo privilegiado
Posibles causas fundamentales	* La falta de formación aumenta el riesgo de que se produzcan errores de procesamiento e incidentes * Moral baja del personal contribuye al riesgo de que los empleados clave se van, la creación de alta rotación	* El riesgo de que los errores de procesamiento afectan a la calidad de las unidades de fabricación. * El riesgo de perder empleados clave y el volumen de negocios, impactando objetivos de retención de personal.
Los impactos potenciales asociados con la que ocurre un riesgo	* El nuevo producto es más exitoso de lo previsto, la capacidad de producción se esfuerza por mantenerse al día con aumento de la demanda, dando lugar a retrasos en la entrega, clientes insatisfechos, y de los efectos adversos sobre la reputación de la empresa. * El riesgo de ataques de denegación de servicio debido a los sistemas de TI heredados que dan lugar a los datos filtrados de clientes, sanciones reglamentarias, la pérdida de clientes y la prensa negativa.	* El riesgo de que la demanda supera las metas de producción que afectan el servicio al cliente. * El riesgo de ataques de denegación de servicio que afectan la capacidad de conservar la confidencialidad de los datos del cliente.
Los efectos potenciales de las respuestas al riesgo pobremente implementadas	* El riesgo de que las conciliaciones bancarias no logran identificar pagos incorrectos a los clientes. * El riesgo de que los controles de garantía de calidad fracasan para detectar defectos de los productos antes de su distribución.	* El riesgo de pagos incorrectos a los clientes que afectan a los resultados financieros de la entidad. * El riesgo de defectos del producto impacta objetivos de calidad y seguridad.

Fuente: COSO ERM 2017





Precisión para la identificación de riesgos:

- Permite a la organización para gestionar más eficazmente el inventario de riesgos y entender su relación con la estrategia empresarial, los objetivos, y el rendimiento.
- Permite a la organización evaluar con mayor precisión la gravedad del riesgo en el contexto de los objetivos de negocio.
- Ayuda a la organización a identificar las causas y los efectos típicos de la raíz, y por lo tanto seleccionar e implementar las respuestas a los riesgos más apropiados.
- Permite la organización para comprender las interdependencias entre los riesgos y los objetivos de negocio a través.
- Es compatible con la agregación de riesgos para producir la vista de cartera.

En consecuencia, se recomienda a las organizaciones para describir los riesgos mediante el uso de una estructura de la oración estándar. Aquí hay dos posibles enfoques:

- La posibilidad de describir ocurrencia potencial o circunstancia y los impactos asociados en describir los objetivos de negocio específicos establecidos por la organización.
- La posibilidad de un cambio en los tipos de cambio y los impactos asociados en los ingresos.
- El riesgo de describir la categoría establecida por la organización relacionada con describir la posible aparición o circunstancia y describir el impacto relacionado.
- El riesgo para el desempeño financiero en relación con un posible cambio en los tipos de cambio y el impacto en los ingresos.

**Riesgo de encuadre:** teoría de la perspectiva, que explora la toma de decisiones humana, dice que los individuos no son neutrales al riesgo; más bien, una respuesta a la pérdida tiende a ser más extremo que el reflejo de la ganancia. Y con esto viene una tendencia a malinterpretar las probabilidades y mejores reacciones en solución. A su vez, cómo un riesgo está enmarcado, centrarse en el lado positivo (una ganancia potencial) o negativo (una pérdida potencial), a menudo influirá en la respuesta. Con esto en mente, se considera la importancia de describir el



riesgo con una estructura de la oración constante para reducir el sesgo de enmarcar.

### **5.3.3.2 Principio 11: Evalúa la gravedad del riesgo**

Los riesgos identificados e incluidos en el inventario de riesgos de una entidad son evaluados con el fin de comprender la gravedad de cada uno para el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios de una entidad. Las evaluaciones de riesgo informan sobre la selección de respuestas a los riesgos. Dada la gravedad de los riesgos identificados, la administración decide sobre los recursos y capacidades para desplegar el fin de que el riesgo permanece en el apetito de riesgo de la entidad.

Evaluar la gravedad del riesgo en la entidad: la gravedad de un riesgo es evaluado en múltiples niveles (en todas las divisiones, funciones y unidades operativas) en línea con los objetivos comerciales que pueda producir impacto. Puede ser que los riesgos evaluados puedan ser tan importante a nivel de unidad de funcionamiento, por ejemplo, pueden ser menos importante en un nivel de división o entidad.

En los niveles más altos de la entidad, los riesgos son propensos a tener un mayor impacto en la reputación, la marca, y la honradez. Utilizando la terminología de riesgos estandarizados y categorías ayuda en la evaluación de riesgos en todos los niveles de la organización. Riesgos comunes a través de las unidades de negocio, divisiones y funciones también se pueden agrupar. Por ejemplo, el riesgo de interrupciones de tecnología identificadas por múltiples divisiones puede agruparse y evaluarse colectivamente. Del mismo modo, los riesgos medidos a niveles crecientes dentro de una entidad también se pueden agrupar. Cuando se agrupan los riesgos comunes, la clasificación de la gravedad puede cambiar. Los riesgos que son de baja severidad individual pueden ser más o menos grave cuando se consideran en conjunto en todas las unidades de negocio o divisiones.

A fin de que las prácticas de evaluación de riesgos sea completa, una evaluación de arriba hacia abajo considera los riesgos identificados y evaluados en los niveles inferiores.



Se puede presentar los siguientes escenarios:

- En el escenario 1, la organización reconoce que el riesgo podría impactar el objetivo de negocio, así como el nivel objetivo de negocio entidad-. Por ejemplo, un error de seguridad en un proceso de fabricación puede, dada su magnitud, tener impacto de la entidad en su conjunto.
- En el escenario 2, el riesgo disminuye en intensidad a niveles más altos de la entidad, lo que indica que no representa el mismo impacto potencial de la entidad en su conjunto. Por ejemplo, un retraso en las transacciones puede suponer un riesgo para el procesamiento de la gestión de la unidad de operación, pero puede no tener un impacto significativo en el objetivo general de la empresa, como a nivel de entidad puede tener poco o ningún impacto. Sin embargo, si la congestión crece, este riesgo podría elevar al escenario 3 o incluso el escenario 1.
- En el escenario 3, dos riesgos tienen individualmente evaluaciones de severidad moderada, pero en conjunto impactan los objetivos de negocio y entidad de forma más significativa, y por lo tanto se evalúan como más grave. Por ejemplo, la incapacidad para reclutar empleados para funciones comunes de apoyo, tales como conocimientos jurídicos representa un bajo riesgo para cada unidad operativa, pero comienza a afectar a la entidad de forma más significativa a un nivel objetivo de negocio ya que la tendencia podría tener un impacto negativo en la capacidad de lograr un objetivo de negocio depende en gran medida de la experiencia legal. Sin embargo, a un nivel de entidad, que el riesgo puede no ser tan importante dada la importancia del objetivo de negocio a la estrategia.
- En el escenario 4, ciertos riesgos afectan a toda la entidad. Por ejemplo, el riesgo de una oferta pública de adquisición por parte de competidores impacta la estrategia de la entidad en su conjunto, pero no pueden afectar los objetivos de nivel de negocio individual.

**Selección de medidas de gravedad:** gestión selecciona medidas para evaluar la gravedad del riesgo. En general, estas medidas se alinean con el tamaño, la naturaleza y complejidad de la entidad y su apetito por el riesgo. Diferentes umbrales también se pueden usar en diferentes



niveles de una entidad para la que se está evaluando un riesgo. Los umbrales usados para evaluar la gravedad de un riesgo se adaptan al nivel de la entidad evaluación por o unidad operativa. cantidades aceptables de riesgo para el rendimiento financiero, por ejemplo, pueden ser mayores a un nivel de entidad que un nivel de la unidad de operación.

La dirección determina la gravedad relativa de los diversos riesgos a fin de seleccionar una respuesta adecuada del riesgo, asignar recursos y apoyar la gestión de la toma de decisiones y el rendimiento. Las medidas pueden incluir:

- *Impacto*: Resultado o efecto de un riesgo. Puede haber una gama de posibles impactos asociados con un riesgo. El impacto de un riesgo puede ser positiva o negativa en relación con los objetivos de la estrategia o de negocios.
- *Probabilidad*: La posibilidad de un riesgo de que se produzcan. Esto puede expresarse en términos de una probabilidad o frecuencia que se produzcan. Probabilidad se puede expresar en una variedad de maneras, como muestran los siguientes ejemplos:
  - Cualitativo, “La posibilidad de un riesgo relativo a un acontecimiento o circunstancia potencial y los impactos asociados en un objetivo de negocio específico dentro del horizonte de tiempo contemplado por el objetivo de negocio, por ejemplo, doce meses es remota.”
  - Cuantitativo, “La posibilidad de un riesgo relativo a un acontecimiento o circunstancia potencial y los impactos asociados en un objetivo de negocio específico dentro del horizonte de tiempo contemplado por el objetivo de negocio, por ejemplo, doce meses es 80%.”
  - Frecuencia, “La posibilidad de que el riesgo relativo a una ocurrencia potencial o circunstancia y los impactos asociados en un objetivo de negocio específico dentro del horizonte de tiempo contemplado por el objetivo de negocio, por ejemplo, doce meses es una vez cada doce meses “.



Como parte del proceso de evaluación, la administración considera posibles combinaciones de probabilidad e impacto. Por ejemplo, puede haber un bajo riesgo de incidentes operacionales resultantes en pérdidas mayores que el 20% de los ingresos de la entidad. Al mismo tiempo, puede haber una mayor probabilidad de incidentes operacionales resultantes de las pérdidas de menos del 1% de los ingresos de la entidad.

El horizonte de tiempo utilizado para evaluar los riesgos debe ser el mismo que el utilizado para los objetivos de la estrategia y de negocios relacionados. Por ejemplo, si los objetivos de negocio se centran en un horizonte temporal de tres años, la gestión de riesgos consideraría dentro de ese marco de tiempo. Debido a que los objetivos de la estrategia de negocio y de muchas entidades se centran en corto a horizontes temporales a medio plazo, la gestión a menudo se centra en los riesgos asociados con esos marcos de tiempo. Ejemplo:

**Tabla 15. Alineación de los objetivos de negocio, riesgos y medidas de gravedad**

Tipo de objetivo	Objetivo del negocio	Riesgo identificado	Objetivo y Tolerancia	Las medidas de severidad	
				Clasificación/ Impacto tipo	Probabilidad
Los objetivos de negocio para operativos (unidad de operación)	Continuar con el desarrollo de productos innovadores que provoque interés a los consumidores	La posibilidad de que la organización no desarrolla nuevos productos que superan las expectativas del cliente.	Meta: 8 productos en desarrollo en todo momento Tolerancia: Numero de nuevos productos desarrollo a tener entre 6 y 12 en todo momento	Impacto moderado a satisfacción del consumidor	Posible
Los impactos potenciales asociados con la que ocurre un riesgo	Reclutar gerentes de ventas en el año que viene	la posibilidad de que la organización no es capaz de identificar a las personas debidamente calificadas para los gerentes de ventas	Objetivo: Reclutar a los gerentes de ventas de productos 50 Tolerancia: La entidad recluta entre 35 y 50 gerentes de productos en el próximo año.	Impacto menor a operaciones de Recursos Humanos	Posible
		La posibilidad de que la organización es incapaz de programar el entrenamiento para los nuevos gerentes de ventas	Objetivo: Rumbo al 95 % de los gerentes de ventas Tolerancia: La entidad entrena a un mínimo de 85% de los gerentes de ventas de productos en el próximo año.		Improbable

Fuente: COSO ERM 2017



### 5.3.3.2.1 Enfoques de evaluación

Enfoques de evaluación de riesgos puede ser cualitativa, cuantitativa, o una combinación de ambos:

- Métodos de evaluación cualitativos, como entrevistas, talleres, encuestas y la evaluación comparativa, a menudo se utilizan cuando es práctico ni rentable para obtener datos suficientes para la cuantificación. Las evaluaciones cualitativas son más eficientes para completar; sin embargo, hay limitaciones en la capacidad de identificar correlaciones o realizar un análisis costo beneficio.
- Métodos de evaluación cuantitativos, tales como el modelado, árboles de decisión, simulaciones de Monte Carlo, etc., permiten una mayor granularidad y precisión, y soportan un análisis de costo - beneficio. En consecuencia, los enfoques cuantitativos se utilizan normalmente en actividades más complejas y sofisticadas para complementar las técnicas cualitativas. Los enfoques cuantitativos incluyen:
  - Modelos probabilísticos (por ejemplo, valor en riesgo, el flujo de caja en riesgo, distribuciones de pérdidas operacionales) que asocian una serie de eventos y el impacto resultante con la probabilidad de los eventos basados en ciertos supuestos. La comprensión de cómo cada factor de riesgo podría variar y el flujo de caja de impacto, por ejemplo, permite la gestión para medir y administrar el riesgo.
  - Los modelos no probabilísticos (por ejemplo, análisis de sensibilidad, análisis de escenarios) utilizan supuestos subjetivos para estimar el impacto de los acontecimientos, sin cuantificar una probabilidad asociada a un objetivo de negocio. Por ejemplo, el análisis de escenarios permite la gestión para entender el impacto en un objetivo de negocio para aumentar la rentabilidad bajo diferentes escenarios, tales como un competidor la liberación de un nuevo producto, una interrupción en la cadena de suministro, o un aumento en los costos del producto.



Dependiendo de la complejidad y madurez de la entidad, la administración puede depender de un grado de juicio y experiencia al llevar a cabo el modelado. Independientemente del método utilizado, todas las hipótesis deben ser claramente establecidos.

La gravedad esperada de un riesgo puede influir en el tipo de enfoque utilizado. En la evaluación de los riesgos que podrían tener impactos extremos, la administración puede utilizar el análisis de escenarios, pero la hora de evaluar los efectos de múltiples eventos, gestión podría encontrar simulaciones más útiles (por ejemplo, prueba de esfuerzo). Por el contrario, de alta frecuencia, los riesgos de bajo impacto pueden ser más adecuados para el seguimiento de datos y computación cognitiva. Para llegar a un consenso sobre la gravedad del riesgo, las organizaciones pueden emplear el mismo método que utilizaron como parte de la identificación de riesgos.

Las evaluaciones también se pueden realizar a través de la entidad por diferentes equipos. En este caso, la organización establece un enfoque para revisar cualquier diferencia en los resultados de la evaluación.

Por último, parte de la evaluación de riesgos está tratando de comprender las interdependencias que puedan existir entre los riesgos. Interdependencias pueden ocurrir cuando múltiples riesgos impactan a uno de los objetivos de negocio o donde se desencadena otro riesgo. Los riesgos pueden ocurrir simultáneamente o secuencialmente. Por ejemplo, para una tecnología innovadora el retraso en el lanzamiento de nuevos productos resulta en una pérdida concurrente de la cuota de mercado y la dilución del valor de marca de la entidad.

**Riesgo inherente, destino, y el riesgo residual:** como parte de la evaluación de riesgos, la administración considera el riesgo inherente, riesgo residual de destino, y el riesgo residual real.

- *Riesgo inherente:* es el riesgo de una entidad en ausencia de cualquier acción directa o enfocada por la administración para alterar su gravedad.



- *Riesgo residual de destino*: es la cantidad de riesgo que una entidad prefiere asumir en la consecución de sus objetivos estratégicos y de negocios, a sabiendas de que la administración implementará, o ha puesto en práctica, directa o enfocada acciones para alterar la gravedad del riesgo.
- *Riesgo residual real*: es el riesgo que permanece después de la administración ha tomado medidas para alterar su gravedad. riesgo residual real debe ser igual o menor que el riesgo residual de destino. Donde el riesgo residual real excede de riesgo objetivo, acciones adicionales deben ser identificados que permiten la gestión de alterar la gravedad riesgo adicional.

**Resultados de la evaluación que representa:** los resultados de la evaluación se representan a menudo usando un “mapa de calor” u otro gráfico para destacar la gravedad relativa de cada uno de los riesgos para el logro de una estrategia o negocio determinado. Cada riesgo trazada en el mapa de calor asume un determinado nivel de rendimiento para que la estrategia o negocio.

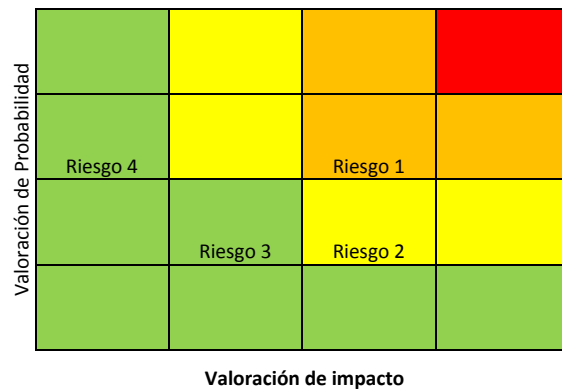
Los riesgos evaluados para un objetivo de negocio dado se representan en el “mapa de calor” utilizando las medidas de gravedad seleccionados por la entidad para un nivel dado de rendimiento. Las diversas combinaciones de probabilidad e impacto (medidas de gravedad), dado el apetito de riesgo, están codificados por colores para reflejar un nivel particular de severidad.

En la figura, la entidad cuenta con cuatro grados de severidad de riesgo que van del rojo al verde. El código de colores se alinea a un resultado particular, la gravedad y refleja el nivel de riesgo de la entidad. Entidades con aversión al riesgo pueden codificar más cuadrados en rojo en comparación con las entidades de riesgo agresivo. Ejemplo:





**Figura 19. Mapa de Calor**



- Riesgo 1 = Riesgo agresivo
- Riesgo 2 = Riesgo Mayor
- Riesgo 3 = Riesgo moderado
- Riesgo 4 = Riesgo insignificante

Fuente: COSO ERM 2017

La gravedad de los riesgos y la frecuencia con que la gravedad puede cambiar informará a la frecuencia con la evaluación puede ser activado. Por ejemplo, los riesgos asociados con el cambio de precios de los productos pueden necesitar ser evaluado diariamente, pero los riesgos asociados a los cambios demográficos o los gustos del mercado para nuevos productos pueden necesitar ser evaluada únicamente por año.

**Sesgo en la evaluación:** la administración debe identificar y mitigar el efecto del sesgo en la realización de las prácticas de evaluación de riesgos. Por ejemplo, el sesgo de confianza puede apoyar una percepción preexistente de un riesgo conocido. Además, ¿cómo se enmarca el riesgo también puede afectar a cómo se interpretan y evalúan los riesgos. Por ejemplo, para un riesgo dado, puede haber una serie de impactos potenciales, cada uno con una probabilidad separada. Por lo tanto, un riesgo con una baja probabilidad pero de alto impacto podría tener el mismo resultado que una alta probabilidad, de bajo impacto; sin embargo, un riesgo puede ser aceptable para la organización mientras que el otro no lo es. Como tal, la forma en que se presenta el riesgo y enmarcado con la gestión es fundamental para mitigar cualquier sesgo.



La predisposición puede resultar en la severidad de un riesgo de ser insuficiente o sobreestimado, y limitar la eficacia será la respuesta al riesgo seleccionado. La subestimación de la gravedad puede dar lugar a una respuesta inadecuada, dejando expuesta la entidad y potencialmente fuera del apetito de riesgo de la entidad.

Sobreestimar la gravedad de un riesgo puede dar lugar a los recursos desplegados una respuesta innecesariamente, creando ineficiencias en la entidad. Además, puede obstaculizar el desempeño de la entidad o afectar su capacidad para identificar nuevas oportunidades.

### 5.3.3.3 Principio 12: Prioriza los riesgos

Las organizaciones priorizan los riesgos con el fin de informar para la toma de decisiones sobre las respuestas al riesgo y optimizar la asignación de recursos. Teniendo en cuenta los recursos disponibles para una entidad, la gerencia debe evaluar las compensaciones entre la asignación de recursos para mitigar un riesgo en comparación con otra. La priorización de los riesgos, dada su gravedad, la importancia del objetivo de negocio correspondiente, y el apetito de riesgo de la entidad de gestión ayuda en la toma de decisiones.

Las prioridades se determinan aplicando lo acordado Ejemplos de estos criterios incluyen:

- *Adaptabilidad:* La capacidad de una entidad para adaptarse y responder a los riesgos (por ejemplo, en respuesta a los cambios demográficos, como la edad de la población y el impacto en los objetivos de negocio relacionados con la innovación del producto).
- *Complejidad:* El alcance y la naturaleza de un riesgo para el éxito de la entidad. La interdependencia de los riesgos normalmente aumentará su complejidad (por ejemplo, los riesgos de obsolescencia de los productos y las ventas bajas a objetivo de ser líder en el mercado de una empresa en la tecnología y la satisfacción del cliente).
- *Velocidad:* La velocidad puede mover la entidad lejos de la variación aceptable en el rendimiento, (por ejemplo, el riesgo de interrupciones debido a las huelgas por parte de agentes de puerto y de las aduanas que afectan al objetivo que se refiere a la gestión



eficiente de la cadena de suministro).

- *Persistencia*: El tiempo que un impacto del riesgo de una entidad dura (por ejemplo, la persistencia de la cobertura mediática adversa y el impacto en los objetivos de ventas tras la identificación de posibles fallas de los frenos en automóviles).
- *Recuperación*: La capacidad de una entidad para volver a la tolerancia (por ejemplo, sin dejar de funcionar después de una inundación severa u otros desastres naturales). Recuperación excluye el tiempo necesario para volver a la tolerancia, que se considera parte de la persistencia, no recuperación.

Priorización tiene en cuenta la gravedad del riesgo en comparación con el apetito de riesgo. Mayor se dará prioridad a aquellos riesgos que puedan acercarse o superar el apetito de riesgo.

**Priorización del riesgo:** los riesgos con evaluaciones similares de severidad pueden ser priorizadas de manera diferente. Es decir, dos riesgos pueden ambos ser calificados como “medio”, pero la administración pueden dar una prioridad más, ya que tiene una mayor velocidad y persistencia, o porque la respuesta al riesgo para un riesgo proporciona una rentabilidad ajustada al riesgo más alto que para otros riesgos de similar gravedad.

Los riesgos de mayor prioridad son más propensos a ser los que afectan a la entidad en su conjunto o surgen a nivel de entidad. Por ejemplo, el riesgo de que nuevos competidores puedan introducir nuevos productos y servicios al mercado puede requerir una mayor capacidad de adaptación y una revisión de los objetivos de la estrategia y de negocios de la entidad a fin de que la entidad siga siendo viable y pertinente.

Los riesgos que resultan en la entidad se acerca el apetito de riesgo para un objetivo de negocio específica, normalmente se les da mayor prioridad. Además, los niveles de rendimiento que se acercan a los límites exteriores de la tolerancia pueden tener prioridad.



A través de priorizar los riesgos, la gestión también reconoce que existen riesgos de la entidad decide aceptar; es decir, algunos ya son considerados para ser administrado a una cantidad aceptable para la entidad y para el que se contempla ninguna respuesta será riesgo adicional.

**Priorización de los riesgos en todos los niveles:** la priorización del riesgo se produce en todos los niveles de una entidad, y diferentes riesgos se le puede asignar diferentes prioridades a diferentes niveles. Por ejemplo, los riesgos de alta prioridad a nivel operativo pueden ser evaluados como riesgos de baja prioridad a nivel de entidad. La organización asigna una prioridad en el nivel al que pertenece el riesgo y con los que son responsables de su gestión.

Las organizaciones priorizan los riesgos sobre una base agregada, donde se identifica solo al dueño un riesgo o una respuesta común de los riesgos es probable que se aplique. Esto permite que los riesgos para ser claramente identificados y descritos usando una categoría de riesgo estándar, que permite a los riesgos comunes a ser priorizados constantemente a través de la entidad. El resultado es una respuesta a los riesgos más consistente y eficiente de lo que habría ocurrido si cada riesgo había sido priorizada por separado.

Los propietarios de los riesgos son responsables de la utilización de la prioridad asignada a seleccionar y aplicar respuestas a los riesgos apropiados en el contexto de los objetivos de negocio y objetivos de rendimiento. En muchos casos, el propietario y el riesgo propietario respuesta a los riesgos pueden ser dos personas diferentes, o puede ser en diferentes niveles dentro de la entidad. propietarios de los riesgos deben tener suficiente autoridad para priorizar los riesgos en función de sus responsabilidades y la rendición de cuentas de la gestión del riesgo de manera eficaz.

**Sesgo en priorización:** la dirección debe esforzarse para priorizar los riesgos y gestionar, competir objetivos de negocio relacionados con la asignación de recursos libres de prejuicios. Objetivos de negocio de la competencia pueden incluir la obtención de recursos adicionales, la consecución de medidas específicas de rendimiento, la clasificación para los incentivos y recompensas personales, u obtener otros resultados específicos.



#### 5.3.3.4 Principio 13: Implementa respuesta a los riesgos

Para todos los riesgos identificados, la administración selecciona y despliega una respuesta al riesgo. La administración considera la gravedad y la priorización del riesgo, así como el contexto empresarial y los objetivos de negocio asociados. Por último, la respuesta a los riesgos también da cuenta de los objetivos de rendimiento de la organización. Las respuestas al riesgo caen dentro de las siguientes categorías:

- **Aceptar:** No se toman medidas para cambiar la gravedad del riesgo. Esta respuesta es apropiada cuando el riesgo para los objetivos de la estrategia de negocio y ya está dentro de la propensión al riesgo. Riesgo de que se encuentra fuera de tolerancia al riesgo de la entidad y que la dirección trata de aceptar lo general requerirá aprobación de la junta o de otros órganos de supervisión.
- **Evitar:** Se toman medidas para eliminar el riesgo, lo que puede significar dejar una línea de productos, la disminución de expandirse a un nuevo mercado geográfico, o la venta de una división. La elección de evitación sugiere que la organización no fue capaz de identificar una respuesta que reducir el riesgo a un nivel aceptable de severidad.
- **Perseguir:** Se toman medidas que acepte un mayor riesgo para lograr un mejor rendimiento. Esto puede implicar la adopción de estrategias de crecimiento más agresivas, las operaciones de expansión, o el desarrollo de nuevos productos y servicios. Al elegir a seguir riesgos, la gestión comprende la naturaleza y el alcance de los cambios necesarios para lograr el desempeño deseado mientras no se exceda de los límites de tolerancia aceptable.
- **Reducir:** Se toman medidas para reducir la gravedad del riesgo. Esto implica cualquiera de las decisiones diarias de la empresa innumerables que reduce el riesgo de una cantidad de gravedad alineado con el objetivo de perfil de riesgo residual y el apetito de riesgo.
- **Compartir:** Se toman medidas para reducir la gravedad del riesgo mediante la



transferencia o intercambio de una parte del riesgo de otro modo. Las técnicas más comunes incluyen la externalización de los proveedores de servicios especializados, la compra de productos de seguros, y la participación en operaciones de cobertura. Al igual que con la respuesta, reducir, compartiendo el riesgo disminuye el riesgo residual en alineación con el apetito de riesgo.

Estas categorías de respuestas a los riesgos requieren que el riesgo de ser gestionado en el contexto empresarial, los objetivos del negocio, los objetivos de rendimiento y tolerancia al riesgo de la organización. En algunos casos, la gestión puede ser necesario considerar otro curso de acción, incluyendo los siguientes:

- *Revisar objetivos de negocio:* La organización elige para revisar y potencialmente revisar el objetivo de negocio dado la gravedad de los riesgos identificados y la tolerancia. Esto puede ocurrir cuando las otras categorías de respuestas a los riesgos no representan cursos de acción deseado para la entidad.
- *Revisión de la estrategia:* La organización elige para revisar y potencialmente revisar la estrategia dada la gravedad de los riesgos identificados y el apetito de riesgo de la entidad. Al igual que con una revisión de los objetivos del negocio, esto puede ocurrir cuando otras categorías de respuestas a los riesgos no representan cursos de acción deseado para la entidad.

Las organizaciones también pueden optar por superar el nivel de riesgo si el efecto de permanecer dentro del apetito se percibe a ser mayor que la exposición potencial de excederlo. Por ejemplo, la administración puede aceptar el riesgo asociado con la aprobación acelerada de un nuevo producto en favor de la oportunidad y la ventaja competitiva de llevar esos productos al mercado más rápidamente. Cuando una entidad acepta con frecuencia riesgos que se aproximan o superan el apetito, como parte de sus operaciones habituales, una revisión y re calibración del apetito por el riesgo puede ser garantizado.



#### 5.3.3.4.1 Selección e implementación de respuesta a los riesgos

La administración selecciona y despliega las respuestas al riesgo teniendo en cuenta los siguientes factores:

- *Contexto empresarial:* respuestas a los riesgos se seleccionan o se adaptan a la industria, la presencia geográfica, el entorno reglamentario, la estructura operativa, u otros factores.
- *Costos y beneficios:* costos y beneficios previstos son en general, a la gravedad y la priorización del riesgo.
- *Obligaciones y expectativas:* direcciones de respuesta al riesgo generalmente aceptados estándares de la industria, las expectativas de las partes interesadas, y la alineación con la misión y visión de la entidad.
- *Priorización de riesgos:* La prioridad asignada al riesgo informa a la asignación de recursos. respuestas a los riesgos que tienen los costos de implementación de gran tamaño (por ejemplo, las actualizaciones del sistema, el aumento de personal) para riesgos de baja prioridad deben ser considerados cuidadosamente y puede no ser apropiado dada la prioridad evaluado.
- *Apetito por el riesgo:* Respuesta a los riesgos o bien trae riesgos dentro de apetito por el riesgo de la entidad o mantiene su estado actual. Gestión identifica la respuesta que trae riesgo residual dentro del apetito. Esto puede ser, por ejemplo, una combinación de la compra de seguros e implementar respuestas internas para reducir el riesgo a un rango de tolerancia.
- *Severidad del riesgo:* La respuesta al riesgo debe reflejar el tamaño, el alcance y la naturaleza del riesgo y su impacto en la entidad. Por ejemplo, en un entorno de transacciones o de producción, donde los riesgos son impulsados por cambios en el volumen, la respuesta propuesta se escala para acomodar aumento de la actividad.



No son necesarios los riesgos, en el que la gestión de casos puede decidir qué acciones adicionales para hacer frente a un riesgo particular.

La respuesta al riesgo puede cambiar el perfil de riesgo. Una vez que la gestión selecciona una respuesta a los riesgos, el control de actividades son necesarios para asegurar que esas respuestas a los riesgos se llevan a cabo según lo previsto. La gestión debe reconocerse que el riesgo se gestiona pero no se elimina. Siempre existirá un riesgo residual, no sólo porque los recursos son limitados, pero debido a la incertidumbre futura y las limitaciones inherentes en todas las tareas.

#### **5.3.3.4.2 Teniendo en cuenta los costos y beneficios de la respuesta a los riesgos**

La administración debe tener en cuenta los posibles costos y beneficios de las diferentes respuestas a los riesgos. En general, los costos y los beneficios anticipados son proporcionales a la gravedad y la priorización del riesgo. Por ejemplo, un riesgo de alta prioridad con un mayor gravedad puede justificar aumento de costos de los recursos, teniendo en cuenta los beneficios anticipados de la respuesta.

Las mediciones de costos y beneficios para la selección e implementación de respuestas a los riesgos se hacen con diferentes niveles de precisión. Los costos incluyen los costos directos, costos indirectos (donde sea prácticamente medible), y para algunas entidades, los costos de oportunidad asociados con el uso de los recursos. Beneficios de medición pueden ser más subjetiva, ya que suelen ser difíciles de cuantificar. En muchos casos, sin embargo, el beneficio de una respuesta al riesgo puede evaluarse en el contexto de la consecución de los objetivos de la estrategia y de negocios. En algunos casos, dada la importancia de una estrategia o un objetivo de negocio, puede que no haya una respuesta óptima del riesgo desde el punto de vista de los costos y beneficios. En tales casos, la organización puede seleccionar una respuesta u optar por revisar los objetivos de la estrategia y de negocios de la entidad.

La dirección también es responsable de las respuestas al riesgo que se ocupan de las obligaciones reglamentarias, que de nuevo no pueden ser óptimos desde el punto de vista de los costos y





beneficios, pero cumplir con las obligaciones legales o de otro tipo. En la selección de la respuesta apropiada, la administración debe tener en cuenta las expectativas de los interesados como los accionistas, reguladores y clientes.

Para los riesgos identificados recientemente, la administración debe evaluar la gravedad y la prioridad relacionada, y determinar la eficacia de la respuesta de riesgo propuesto. Por otro lado, la selección de una respuesta al riesgo puede presentar nuevas oportunidades no considerados anteriormente. La administración puede identificar respuestas innovadoras, que, mientras que encaje con las categorías de respuesta descritas anteriormente, pueden ser totalmente nuevo a la entidad o incluso una industria. Estas oportunidades pueden surgir cuando las opciones de respuesta a los riesgos existentes alcanzan el límite de efectividad, y cuando nuevas mejoras probablemente proporcionará sólo cambios marginales a la gravedad de un riesgo. Canales de gestión de cualquier nueva oportunidad de nuevo a la estrategia fijada.

#### **5.3.3.5 Principio 14: Desarrolla una visión a nivel de cartera**

La gestión de riesgos de la empresa permite a la organización a tener en cuenta posibles implicaciones para el perfil de riesgo de una en toda la entidad, o de la cartera, la perspectiva. La administración considera primer riesgo en lo que respecta a cada división, unidad de operación o función. Cada gerente desarrolla una evaluación de riesgos compuesta que refleja el perfil de riesgo residual de la unidad con respecto a sus objetivos de negocio y la tolerancia.

Una vista de cartera permite a la administración y la junta de considerar el tipo, la gravedad y las interdependencias de los riesgos y cómo pueden afectar al rendimiento. Usando la vista de la cartera, la organización identifica los riesgos que son severos a nivel de entidad. Estos pueden incluir los riesgos que surgen en el nivel de la entidad así como los riesgos, de tipo de procesamiento de transacciones que podrían interrumpir la entidad como un todo.

La administración está bien posicionada para determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad se alinea con el apetito de riesgo general. El mismo riesgo a través de diferentes unidades puede ser aceptable para las unidades operativas, pero tomados juntos pueden dar una imagen



diferente. En conjunto, el riesgo puede exceder el nivel de riesgo de la entidad en su conjunto, en cuyo caso se necesitan respuestas a los riesgos adicionales o diferentes. Por el contrario, un riesgo que no puede ser aceptable en una sola unidad, pero sea bien dentro del rango en otro. Por ejemplo, algunas unidades operativas tienen mayor riesgo que otros, sin embargo, el riesgo general se mantiene dentro del apetito de riesgo de la entidad. Y en los casos en que la vista de cartera muestra que los riesgos son significativamente menores que el apetito del riesgo de la entidad.

Una vista de cartera de riesgo puede ser desarrollado en una variedad de maneras. Un método consiste en centrarse en las principales categorías de riesgo a través de las unidades operativas, o en riesgo de la entidad en su conjunto, utilizando medidas tales como el capital ajustado al riesgo o el capital en riesgo. Este método es especialmente útil al evaluar el riesgo frente a los objetivos de negocio establecidos en términos de ganancias, crecimiento y otras medidas de rendimiento, a veces en relación al capital asignado o disponible. La información obtenida puede ser útil en la reasignación de capital a través de las unidades operativas y la modificación de la dirección estratégica (otros métodos cualitativos también se puede utilizar para desarrollar este punto de vista de cartera).

Una vista de cartera también se puede representar gráficamente indicando los tipos y cantidad de riesgo asumido en comparación con el nivel de riesgo de la entidad para cada función, estrategia y objetivo de negocio de la organización.

En el desarrollo de una vista del riesgo, hay cuatro niveles en el orden del nivel ascendente de integración (de mínimo a máximo):

- *Mínimo integración riesgo a la vista:* A la vista del riesgo céntrico, la entidad identifica y evalúa los riesgos discretos. El enfoque predominante es en el evento de riesgo subyacente más que el objetivo; por ejemplo, el riesgo de incumplimiento que afectan el cumplimiento de la entidad con las regulaciones locales.
- *Integración limitada riesgo a la vista por categorías:* Esta vista utiliza la información



capturada en la vista de inventario de riesgos y organiza riesgos utilizando categorías u otro esquema de clasificación. Las categorías de riesgo a menudo reflejan la estructura operativa de la entidad e informan a los roles y responsabilidades. Un departamento de cumplimiento, por ejemplo, tendrá responsabilidades para ayudar a la organización a administrar sus riesgos relacionados con el cumplimiento.

- *La integración parcial de riesgo perfil:* La adopción de una visión más integrada, una organización se centra en los objetivos del negocio y los riesgos que se alinean con los objetivos (por ejemplo, todos los objetivos potencialmente afectadas por cumplimiento, riesgos relacionados). Además, las dependencias que puedan existir entre los objetivos de negocio son identificados y considerados. Por ejemplo, un objetivo de potenciar la excelencia operativa puede ser un requisito previo para el fortalecimiento del balance y creciente participación en el mercado. Este punto de vista se basa en la información que se utiliza para crear el riesgo centrado o ver la categoría del riesgo.
- *Completo de integración cartera:* En este nivel, el foco se desplaza a los objetivos generales de la estrategia de la entidad y de negocios. Una mayor integración es compatible con la identificación, evaluación, respuesta y la revisión de los riesgos en los niveles adecuados para la toma de decisiones. Juntas y gestión deben prestar mayor atención a la consecución de la estrategia mientras que la responsabilidad y la gestión de los objetivos del negocio y los riesgos individuales dentro de la cascada del inventario de riesgos en toda la entidad. Usando el mismo ejemplo, la revisión de mesa y desafíos de gestión sobre cómo la entidad está mejorando su excelencia operativa incluida la gestión de riesgos relacionados con el cumplimiento.

En el desarrollo de la vista de cartera, las organizaciones pueden observar los riesgos que:

- Aumentan en intensidad a medida que se consolidan progresivamente a niveles más altos dentro de la entidad.
- Disminuir en intensidad a medida que se consolidan progresivamente.
- Compensar otros riesgos actuando como coberturas naturales.



- Demuestran una correlación positiva o negativa a los cambios que ocurren en la gravedad de otros riesgos.

El desarrollo de una cartera de vista de los riesgos para la entidad permite la toma de decisiones basada en el riesgo y ayuda a los objetivos de rendimiento establecidos y gestionar los cambios, ya sea en el rendimiento o el perfil de riesgo. Consideraciones importantes en el establecimiento de objetivos y responder a los cambios incluyen la comprensión, que los riesgos son propensos a aumentar o disminuir, si se introducen nuevos riesgos, y si los existentes se vuelven menos relevante. Mediante el uso de una vista de cartera de entender la relación entre el riesgo y el rendimiento, la organización puede evaluar los resultados de los objetivos de la estrategia de negocio y de acuerdo con el apetito de riesgo de la entidad.

**El análisis de la cartera de riesgo:** para evaluar la vista de cartera de riesgo, la organización tendrá que usar técnicas cualitativas y cuantitativas. Las técnicas cuantitativas incluyen modelos de regresión y otros medios de análisis estadístico para entender la sensibilidad de la cartera a los cambios y choques. Las técnicas cualitativas incluyen análisis de escenarios y la evaluación comparativa.

Al hacer hincapié en la cartera, la administración puede revisar:

- Supuestos que sustentan la evaluación de la gravedad del riesgo.
- Comportamientos de riesgos individuales bajo condiciones de estrés.
- Interdependencias de los riesgos dentro de la vista de cartera.
- Efectividad de respuestas a los riesgos existentes.

La realización de la prueba de esfuerzo, análisis de escenarios, u otros ejercicios de análisis ayuda a una organización para evitar o responder a grandes sorpresas y pérdidas. La organización utiliza diferentes técnicas para evaluar el efecto de los cambios en el contexto de negocios u otras variables sobre un objetivo de negocio o estrategia. Por ejemplo, una organización puede optar por analizar el efecto de un cambio en las tasas de interés en la vista de cartera. Por otra parte, la



organización puede tratar de comprender el impacto de las múltiples variables que ocurren al mismo tiempo, como el cambio de las tasas de interés combinados con un aumento en los precios de los productos básicos que afectan a la rentabilidad de la entidad. Por último, la organización puede elegir evaluar el impacto de un evento a gran escala, tales como un incidente operacional o el fracaso de terceros.

Las pruebas de estrés ayudan a una organización a entender cómo la forma o la altura de la curva de riesgo pueden responder a los cambios potenciales. Por ejemplo:

- Validación de los eventos que podrían llegar a ser perjudicial y causar la curva de riesgo para superar el apetito de riesgo (por ejemplo, la magnitud de un posible déficit de financiación que afecta a la viabilidad de la empresa, que estaría representada por el cruce de la curva de riesgo con el nivel de riesgo de la entidad).
- La medida en que la curva de riesgo puede cambiar hacia arriba o hacia abajo en respuesta a un cambio (por ejemplo, lo que confirma hasta qué punto el cambio de los indicadores de salud económicos, tales como los niveles de desempleo y el producto interno bruto representan un deterioro suficiente en el contexto empresarial y haciendo que la curva de riesgo a cambiar hacia arriba).
- respuestas a los riesgos que pueden causar tramos de la curva se aplana (por ejemplo, la diversificación de los productos que entran en nuevas estrategias de cobertura financiera o la compra de un seguro adicional).
- La facilidad con la que la organización puede moverse a lo largo de la curva. La velocidad y la agilidad de la organización para tomar decisiones y viajan a lo largo de la curva de riesgo a una nueva intersección de riesgo deseado y el rendimiento (por ejemplo, la capacidad y la velocidad de ajuste de los volúmenes de producción en respuesta a los cambios en las ventas).

Estas prácticas ayudan a evaluar la capacidad de adaptación de la entidad. También invitan a la gestión de desafiar los supuestos que sustentan la selección de la estrategia y la evaluación del perfil de riesgo de la entidad. Como tal, el análisis de la opinión de cartera también puede formar



parte de la evaluación de una organización en la selección de una estrategia o el establecimiento de objetivos de negocio.

### **5.3.4 EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Las prácticas y capacidades de la estrategia o los objetivos del negocio y de la empresa de gestión de riesgos de una entidad pueden cambiar con el tiempo que la entidad se adapta a los cambios de contexto empresarial. Además, el contexto empresarial en el que opera la entidad también puede cambiar, lo que resulta en las prácticas actuales ya no se aplica lo suficiente para apoyar el logro de los objetivos o actualizar los objetivos de negocio. Según sea necesario, la organización revisa sus prácticas o suplementos de las capacidades de las Tecnologías de Información (TI).

#### **5.3.4.1 Principio 15: Evalúa los Cambios Significativos**

Generalmente, las organizaciones anticipan muchos cambios dentro del establecimiento de los objetivos y rendimiento de la estrategia y de negocios, pero necesitan también ser consciente de la posibilidad de cambios más grandes, sustanciales que puedan ocurrir y que tienen un efecto más pronunciado. Cambio sustancial puede dar lugar a riesgos nuevos o modificados, y afectar supuestas estrategias de apuntalamiento. Prácticas para la identificación de tales cambios deben incorporarse a las actividades comerciales y realizan continuamente. Muchas de las prácticas de gestión pueden identificar cambios sustanciales en el curso normal de funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, la revisión del plan para la integración de una empresa conjunta recién adquirida puede identificar la necesidad de futuras mejoras de tecnología de la información.

Los cambios sustanciales como la adquisición de una entidad o la implementación de un nuevo sistema podría potencialmente cambiar la vista de cartera de la entidad del riesgo o afectar cómo funciona la gestión de riesgos empresariales. En el caso de una adquisición, la integración de las operaciones de la empresa adquirida podría afectar a la cultura y el riesgo de propiedad existente. La implementación de un nuevo sistema podría presentar nuevas exposiciones relacionadas con



la seguridad de la información, lo que podría influir en cómo los datos son capturados y gestionados.

Las organizaciones consideran cómo el cambio puede afectar a la gestión de riesgos de la empresa y el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios. Esto requiere la identificación de los cambios ambientales internos y externos relacionados con el contexto empresarial, así como cambios en la cultura. Algunos ejemplos de cambio sustancial tanto en el entorno interno y externo se destacan a continuación.

Ambiente interno:

- *Crecimiento rápido:* Cuando las operaciones se expanden rápidamente, las estructuras existentes, las actividades comerciales, sistemas de información o recursos pueden verse afectados. Los sistemas de información pueden no ser capaces de responder eficazmente a las necesidades de información de riesgo debido al aumento del volumen de las transacciones. roles y responsabilidades de supervisión de riesgo pueden necesitar ser redefinido en función de los cambios organizacionales y geográficas debido a una adquisición. Los recursos pueden ser tensos hasta el punto en que las respuestas y acciones de riesgo existentes se descomponen. Por ejemplo, los supervisores no pueden adaptarse con éxito a los niveles de actividad más altos que requieren la adición de turnos de fabricación o en aumento de personal.
- *Innovación:* Cada vez que se introduce la innovación, respuestas a los riesgos y medidas de gestión es probable que tenga que ser modificado. Por ejemplo, la introducción de capacidades de ventas a través de dispositivos móviles puede requerir controles de acceso específicos a esa tecnología. El entrenamiento puede ser necesaria para los usuarios. la tecnología de la innovación también puede mejorar la gestión de riesgos empresariales. Por ejemplo, un nuevo sistema de uso de los dispositivos móviles que captura la información previamente disponible ventas da la capacidad de gestión para supervisar el rendimiento, pronosticar las ventas potenciales, y tomar decisiones de inventario en tiempo real.
- *Los cambios sustanciales en el liderazgo y el personal:* Un cambio en la gestión puede



afectar a la gestión de riesgos de la empresa. Un recién llegado a la administración puede no entender la cultura de la entidad y puede tener una filosofía diferente, o puede centrarse exclusivamente en el rendimiento a la exclusión de apetito por el riesgo o la tolerancia.

Ambiente externo:

- *La evolución del entorno regulador o económico:* Cambios en las regulaciones o en la economía pueden provocar un aumento de las presiones competitivas, cambios en los requisitos operativos y en los diferentes riesgos. Si un fallo a gran escala en las operaciones, la presentación de informes y el cumplimiento se produce en una sola entidad, los reguladores pueden introducir regulaciones generales que afectan a todas las entidades dentro de una industria. Por ejemplo, si el material tóxico se libera en un área poblada o ambientalmente sensibles, las nuevas restricciones de transporte de toda la industria se pueden introducir que afectan a la logística del transporte de una entidad. Si una compañía pública se ve que tiene poca transparencia, los requisitos reglamentarios de información mejorados se pueden introducir para todas las empresas públicas. La revelación de pacientes que están siendo tratados mal en un centro de cuidados pueden solicitar requisitos adicionales para todos los centros de atención. Y un entorno más competitivo puede conducir individuos a tomar decisiones que no están alineados con el apetito de riesgo de la entidad y aumentar la exposición al riesgo de la entidad. Cada uno de estos cambios puede requerir una organización para examinar de cerca el diseño y la aplicación de la gestión de riesgos empresariales.

La identificación de cambios sustanciales, la evaluación de sus efectos, y respondiendo a los cambios son procesos iterativos que pueden afectar a varios componentes de la gestión de riesgos empresariales. Puede ser útil llevar a cabo un “post mortem” después de un evento de riesgo para revisar qué tan bien la organización ha respondido a las lecciones aprendidas los cuales se podría aplicar a los acontecimientos futuros.





### 5.3.4.2 Principio 16: Revisa el riesgo y el desempeño

Gran parte de la atención a la gestión del riesgo empresarial está en la gestión del riesgo, ya sea reduciendo el tipo y la cantidad de riesgo a niveles aceptables o frunciendo apropiadamente nuevas oportunidades a medida que surgen. Con el tiempo, una entidad no podrá llevar a cabo sus prácticas tan eficientemente como se pretende, causando con ello el riesgo de manifestar y afectar al rendimiento. De vez en cuando, la organización podría considerar sus capacidades y prácticas de gestión de riesgo empresarial. Las observaciones pueden referirse a suposiciones incorrectas, las prácticas implementadas, las capacidades de la entidad, o factores culturales. A veces, sin embargo, el rendimiento se ve afectado debido a la naturaleza inherente de riesgo, que una organización no puede predecir con total exactitud. Al revisar el desempeño, las organizaciones buscan respuestas a las preguntas tales como:

La organización identifica las variaciones que se han producido y considera lo que puede haber contribuido a ellos. Esto puede implicar el uso de medidas relativas a los objetivos u otros indicadores clave. Por ejemplo, considere una entidad que se ha comprometido a la apertura de cinco nuevas oficinas cada año para apoyar su estrategia de crecimiento a más largo plazo para construir una presencia en todo el país. La organización ha determinado que podría continuar para lograr su estrategia con la apertura de tres oficinas, y sería tomar más riesgos de lo deseado si se abrió siete o más oficinas. Por lo tanto, la organización controla el rendimiento y determina si la entidad ha abierto el número esperado de oficinas, y cómo esas nuevas oficinas se están realizando. Si el crecimiento es por debajo del plan, la organización puede tener que revisar la estrategia. Además:

- Revisar el desempeño confirma si los riesgos fueron identificados previamente y se han producido los riesgos emergentes. La organización también revisa si los niveles de riesgo reales están dentro de los límites establecidos por la tolerancia. Por ejemplo, la revisión del desempeño ayuda a confirmar que el riesgo tiene retrasos debido a los requisitos de permisos adicionales para la construcción se le ocurrió y afectó el número de nuevas oficinas que se abrió, y si el número de oficinas que se abrirán aún está dentro del rango de funcionamiento aceptable.



- Cuando la entidad no ha cumplido con su objetivo, la organización necesita para determinar si el fallo es debido a los riesgos que están afectando el logro del objetivo o insuficiente los riesgos están tomando para apoyar el logro del objetivo. Usando el mismo ejemplo, supongamos que la entidad se abre sólo tres oficinas. En este caso, la gestión observa que los equipos de planificación y logística están operando debajo de su capacidad y que otros recursos destinados a apoyar la apertura de nuevas oficinas han permanecido sin usar. insuficiente del riesgo fue tomada por la entidad a pesar de tener recursos asignados.
- Cuando el riesgo no se ha determinado con precisión, la organización se pregunta por qué. Para responder a esta pregunta, la organización debe cuestionar la comprensión del contexto empresarial y los supuestos que sustentan la evaluación inicial. También debe determinar si la nueva información se ha convertido en disponible que ayudaría a refinar la evaluación. Por ejemplo, supongamos que la entidad ejemplo abre oficinas y observa que la cantidad estimada de riesgo era demasiado bajo en comparación con los tipos y la cantidad de riesgo que se han producido (por ejemplo, más problemas, retrasos y eventos inesperados que se había evaluado inicialmente).

Si una organización determina que el rendimiento no se encuentra dentro de su variación aceptable, o que los resultados de rendimiento en un perfil de riesgo es diferente de lo que se esperaba, es posible que necesite:

- *Revisar los objetivos de negocio:* Una organización puede optar por cambiar o abandonar un objetivo de negocio si el rendimiento de la entidad no se logra dentro de la variación aceptable.
- *Revisión de la estrategia:* Si el rendimiento de la entidad como resultado de una desviación sustancial del perfil de riesgo era de esperar, la organización puede optar por revisar su estrategia.

En este caso, puede elegir a reconsiderar estrategias alternativas que se evaluaron previamente, o identificar nuevas estrategias.



- *Revisión de la cultura:* Una organización puede desear revisar su cultura y determinar si se está adoptando las acciones de una manera consciente de los riesgos. Es la organización lo suficientemente cómodo tomando el riesgo de tener éxito, o es propenso a tomar demasiado riesgo y de incurrir en los resultados adversos?
- *Revisar el rendimiento de destino:* Una organización puede optar por revisar el nivel de rendimiento deseado para reflejar una mejor comprensión de la razonabilidad de los resultados potenciales de rendimiento y la correspondiente gravedad de los riesgos para el objetivo de negocio.
- *Vuelva a evaluar la gravedad de los resultados del riesgo:* Una organización puede volver a hacer la evaluación del riesgo para los riesgos relevantes, y los resultados pueden alterar según los cambios en el contexto empresarial, la disponibilidad de nuevos datos o información que permita una evaluación más precisa, o desafíos a los supuestos que sustentan la evaluación inicial.
- *Revisar cómo se priorizan los riesgos:* Una organización puede decidir elevar o bajar la prioridad de los riesgos identificados para apoyar la reasignación de recursos. El cambio refleja una evaluación revisada de los criterios de priorización aplicados con anterioridad.
- *Revisar las respuestas a los riesgos:* Una organización puede considerar la modificación o la adición de respuestas para atraer riesgos en línea con el comportamiento objetivo y perfil de riesgo. Para los riesgos que se reducen en gravedad, una organización puede reasignar los recursos a otros riesgos o los objetivos de negocio. Para los riesgos que aumentan en intensidad, la organización puede reforzar las respuestas con procesos adicionales, las personas, la infraestructura, u otros recursos. Como parte de la revisión de las respuestas al riesgo, la organización puede también considerar las actividades desarrolladas e implementadas como parte de la supervisión interna.
- *Revisar el apetito de riesgo:* Las acciones correctivas se realizan normalmente para mantener o restablecer la alineación del perfil de riesgo con el apetito de riesgo de la entidad, pero puede extenderse a revisarla. Sin embargo, esta acción requiere revisión y aprobación por la junta u otro órgano de supervisión del riesgo.



El alcance de las acciones correctivas debe alinearse con la magnitud de la desviación en el rendimiento, la importancia del objetivo de negocio, y los costos y beneficios asociados con la alteración de las respuestas al riesgo. Consideremos, por ejemplo, una pequeña tienda que almacena una parte importante de su inventario a los productores locales. El minorista monitorea los resultados financieros de su tienda sobre una base semanal y se da cuenta de los bienes producidos localmente no son lo suficientemente rentables para cumplir con sus objetivos financieros. Por lo tanto, decide revisar su objetivo de negocio de la compra de componentes a nivel local y comienza a importar productos más baratos para mejorar su desempeño financiero. El minorista también reconoce que este cambio puede afectar a otros riesgos, como la logística, las fluctuaciones monetarias, y el tiempo de comercialización.

Cuando la revisión del desempeño identifica repetidamente nuevos riesgos que no fueron identificadas a través de prácticas de identificación de riesgos de la organización, o cuando el riesgo real es incompatible con la clasificación de gravedad, la administración determina si se justifica una revisión de las prácticas de gestión de riesgos empresariales.

**Teniendo en cuenta las capacidades de la entidad:** parte de la revisión de rendimiento está considerando las capacidades de la organización y su efecto en el rendimiento. Si no se están cumpliendo los objetivos de rendimiento, es porque hay capacidades insuficientes. Si se exceden los objetivos, es porque se requiere una acción correctiva.

La capacidad de la entidad para los recursos también informa a las decisiones para las acciones correctivas. Para los objetivos de negocio que afectan a la entidad en su conjunto, la organización puede optar por revisar el objetivo en lugar de incurrir en los costes de despliegue de respuestas a los riesgos adicionales. Siempre que se produzcan desviaciones significativas de la tolerancia, o donde el rendimiento representa una interrupción en el logro de la estrategia de la entidad, la organización puede revisar su estrategia.



### 5.3.4.3 Principio 17: Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial

Incluso aquellas entidades con la gestión del riesgo empresarial adecuada pueden llegar a ser más eficiente. Mediante la integración de las evaluaciones continuas en las prácticas empresariales, las organizaciones pueden identificar sistemáticamente las posibles mejoras en sus prácticas de gestión de riesgos empresariales. Las evaluaciones separadas también pueden ser provechosas y buscando una mejor gestión del riesgo empresarial debe ocurrir a lo largo de la entidad.

La administración persigue la mejora continua en toda la entidad (funciones, unidades operativas, divisiones) para mejorar la eficiencia y la utilidad de gestión de riesgos de la empresa a todos los niveles. Oportunidades para revisar y mejorar la eficiencia y la utilidad pueden ocurrir en cualquiera de las siguientes áreas:

- *Nueva tecnología:* La nueva tecnología puede ofrecer una oportunidad para mejorar la eficiencia. Por ejemplo, una entidad que utiliza los datos de la satisfacción del cliente le resulta voluminosa para procesar. Para mejorar la eficiencia se implementa una nueva tecnología de minería de datos que identifica los puntos de datos clave con rapidez y precisión.
- *Deficiencias históricas:* Revisando el rendimiento puede identificar deficiencias históricas o las causas de los fracasos del pasado, y esa información puede ser utilizada para mejorar la gestión del riesgo empresarial. Por ejemplo, en la gestión de una entidad observa que se han producido infracciones comprobadas con el tiempo en relación con la evaluación de riesgos. Aunque la dirección compensa estos, la organización decide mejorar sus prácticas de evaluación de riesgos para reducir el número de defectos y mejorar la gestión de riesgos empresariales.
- *Cambio organizacional:* Mediante la aplicación de la mejora continua, una organización puede identificar la necesidad de cambios en la organización, tales como un cambio en la estructura de gobierno. Por ejemplo, una función de gestión de riesgos de la empresa informa al director financiero, pero cuando la entidad vuelve a desarrollar su estrategia de grupo, decide volver a alinear la responsabilidad de la gestión del riesgo empresarial a ese



grupo reorganizado.

- *Apetito por el riesgo:* Rendimiento de la revisión proporciona claridad sobre los factores que afectan el apetito de riesgo de la entidad. También da a la gestión de la oportunidad de refinar su apetito de riesgo. Por ejemplo, la administración puede supervisar el rendimiento de un nuevo producto más de un año y evaluar la volatilidad del mercado. Si la administración determina que el mercado está funcionando bien y es menos volátil que se pensaba originalmente, la organización puede responder mediante el aumento de su apetito de riesgo para futuras iniciativas similares.
- *Las categorías de riesgo:* Una organización que persigue continuamente la mejora puede identificar patrones que los cambios en el negocio, que pueden conducir a la entidad a revisar sus categorías de riesgo. Por ejemplo, las categorías de riesgo de una entidad no incluyen el riesgo cibernético, pero ahora que la entidad ha decidido ofrecer varios productos y servicios en línea, que está revisando las categorías para incluir el riesgo cibernético por lo que puede mapear con precisión su estrategia.
- *Comunicaciones:* El rendimiento puede identificar la revisión de los procesos de comunicación obsoletos o mal funcionamiento. Por ejemplo, en la revisión del desempeño de una organización descubre que los correos electrónicos no se están comunicando con éxito sus iniciativas. En respuesta, la organización decide destacar iniciativas a través de una página web y de alimentación en mensajes instantáneos a apelar a su fuerza de trabajo cambiante.
- *La comparación por pares:* La revisión de pares de la industria puede ayudar a una organización a determinar si está funcionando fuera de los límites de rendimiento de la industria. Por ejemplo, un proveedor mundial de entrega de paquetes descubierta durante una revisión por pares que sus operaciones en Asia estaban realizando significativamente por debajo de su principal competidor. En consecuencia, se tiene la intención de revisar y, si es necesario, revisar su estrategia para aumentar su competitividad y, por lo tanto, su rendimiento en Asia.



- *Tasa de cambio:* La administración considera la tasa que el contexto empresarial evoluciona o cambia. Por ejemplo, una entidad en una industria donde la tecnología está cambiando rápidamente o donde el cambio organizacional que ocurre a menudo puede tener oportunidades más frecuentes para mejorar la eficiencia y la utilidad de gestión de riesgos de la empresa, sino una entidad que opera en una industria con una menor tasa de cambio en la tecnología es probable que tenga menos oportunidades.

### **5.3.5 INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE**

Los avances en la tecnología y los negocios han dado como resultado un crecimiento en el volumen de la información y la atención en los datos. Las organizaciones de hoy son desafiadas por la enorme cantidad de datos y la velocidad a la que todo debe ser procesado, organizada, y se almacena. Con tantos datos disponibles, las organizaciones pueden sentirse abrumados por “sobrecarga de información”. En este entorno, es importante que las organizaciones proporcionen la información correcta, en la forma correcta, en el nivel adecuado de detalle, a las personas adecuadas, en el tiempo justo.

Las organizaciones a transformar los datos en información sobre los actores, productos, mercados y acciones de la competencia. A través de sus canales de comunicación, que pueden proporcionar información oportuna, relevante para el cumplimiento del objetivo. Las organizaciones también pueden estructurar los datos y la información en categorías consistentes. De esta manera, se pueden identificar los riesgos que podrían afectar a los objetivos estratégicos y de negocios de la entidad.

#### **5.3.5.1 Principio 18: Aprovecha la información y la tecnología**

Las organizaciones aprovechan la información relevante cuando se aplican prácticas de gestión de riesgos de la empresa. “La información relevante” es simplemente información que ayuda a las organizaciones a ser más ágiles en la toma de decisiones, dándoles una ventaja competitiva.



Las organizaciones utilizan la información para anticipar situaciones que pueden interponerse en el camino de lograr objetivos de la estrategia y de negocios. Información sobre el riesgo es más que un repositorio de datos de riesgo históricos. Que necesita para apoyar la comprensión y el desarrollo de un perfil de riesgo actual y evolución completa.

Las organizaciones consideran que la información que está disponible para la gestión, lo que los sistemas de información y tecnología están en uso para capturar esa información (que puede ser más de lo necesario), y cuáles son los costos de obtener esa información. La gestión y otro personal pueden identificar cómo la información es compatible con las prácticas de gestión de riesgos de la empresa, que pueden incluir cualquiera de los siguientes:

- Para la gobernabilidad y las prácticas relacionadas con la cultura, la organización puede necesitar información sobre las normas de conducta y el rendimiento individual en relación con esos estándares. Por ejemplo, las empresas de servicios profesionales tienen normas específicas de conducta para ayudar a mantener las relaciones con los clientes independientes. La formación del personal refuerza esas normas, y la gestión recopila información mediante pruebas de conocimiento del personal para determinar si entienden lo que se espera de ellos.
- Para que la estrategia y objetivo de fijación de las prácticas relacionadas, la organización puede necesitar información sobre las expectativas de las partes interesadas de apetito por el riesgo. Las partes interesadas, como los inversores y los clientes pueden expresar sus expectativas a través de llamadas de analistas, publicaciones en blogs, términos y condiciones del contrato, etc. Todos ellos proporcionan información relevante sobre los tipos y la cantidad de riesgo que una entidad puede estar dispuesto a aceptar y la estrategia que persigue.
- Para las prácticas relacionadas con el rendimiento, las organizaciones pueden necesitar información sobre sus competidores para evaluar los cambios en la cantidad de riesgo. Por ejemplo, una gran empresa de bienes raíces residenciales puede evaluar el riesgo de perder cuota de mercado a las empresas más pequeñas boutiques. La información que necesitan son los modelos de fijación de precios de sus competidores comisión y planes de marketing online. Si las tasas de comisión de sus competidores son bajos y agresivo, y





su presencia en línea es generalizada, la gran empresa puede revisar su capacidad para alcanzar sus objetivos de ventas.

- Para la revisión y prácticas relacionadas con la revisión, las organizaciones pueden necesitar información sobre las nuevas tendencias en la gestión de riesgos de la empresa. Las organizaciones pueden recoger esta información de asistencia a conferencias de gestión de riesgos de la empresa y siguiendo los blogs específicos de la industria.

Hoy en día se generan los datos tan rápido que a menudo es un desafío para la gestión para procesar y refinar una información utilizable. Los sistemas de información pueden ayudar a las entidades frente a este reto. Sin embargo, el foco no debe estar en la creación de una nueva e independiente sistema de información o incluso corrientes separadas para la gestión de riesgos de la empresa. Por lo general, es más eficiente para una organización para aprovechar sus sistemas de información existentes para capturar lo que necesita para comprender el riesgo, para tomar decisiones conscientes del riesgo, y para cumplir los requisitos de información.

Para ser útil, la información debe estar disponible para los tomadores de decisiones cuando es necesario. También es esencial que la información sea de alta calidad. Si los datos subyacentes es inexacta o incompleta, la administración puede no ser capaz de hacer juicios de sonido, estimaciones o decisiones. Para mantener la información de alta calidad, las organizaciones a implementar sistemas de gestión de datos y establecer políticas de gestión de la información con líneas claras de responsabilidad y rendición de cuentas.

Los datos transformados en información pueden proceder tanto de fuentes estructuradas y no estructuradas. Los datos estructurados en general se refiere a la información que es altamente organizada y fácilmente de búsqueda (por ejemplo, los archivos de base de datos, los índices públicos, o las hojas de cálculo). Por el contrario, los datos no estructurados no sigue un patrón de datos predefinida, ni está organizada (por ejemplo, mensajes de correo electrónico, fotos, vídeos, documentos de texto). Varios estudios han estimado que hoy supera los datos no estructurados de datos estructurados en más de un 80%.



El análisis de datos se ha basado históricamente en los patrones predefinidos al convertir los datos en información. Ahora, los avances en computación cognitiva, como la inteligencia artificial, cantidad de datos y aprendizaje automático puede recoger, convertir y analizar grandes volúmenes de datos no estructurados en información que ayuda a las organizaciones a tomar mejores decisiones de negocio. Estos avances, combinados con análisis humano, permiten la gestión de una mayor comprensión.

En síntesis, los avances en el análisis de datos pueden ayudar a las organizaciones a evitar “sobrecarga de información” y el uso de la enorme cantidad de datos ahora disponibles para su ventaja. Ellos pueden ser capaces de detectar correlaciones en el rendimiento del negocio que no son fácilmente aparentes con un enfoque más tradicional de análisis de datos. O pueden ser capaces de identificar posibles tendencias en el rendimiento anterior. Pueden incluso ser capaz de evaluar más a fondo los supuestos clave incrustadas en una estrategia, que a su vez proporciona información adicional en las decisiones sobre las estrategias alternativas, los objetivos de negocio, y el establecimiento de objetivos de rendimiento. Tener más información pertinente para la toma de decisiones también reduce la dependencia de la experiencia individual y el juicio en la toma de esas decisiones.

#### **5.3.5.1.1 Fuentes de datos**

Los datos que se transforma en la información se convierte en conocimiento (por ejemplo, el análisis de comentarios hechos en los medios sociales identifica los riesgos potenciales para la marca de la entidad). Por lo tanto, los requisitos de datos deben basarse en las necesidades de información. Los fuentes de datos pueden ser:

- Reuniones de la junta y de gestión
- Encuesta de satisfacción del cliente
- Actividades de devida diligencia
- Email



- Informes y estudios geopolíticos del gobierno- producto
- Informes del fabricante
- Informes de Marketing de servicio de seguimiento de sitios web
- Metadatos
- Índices públicos
- Los medios sociales y los blogs

**Clasificar la información de riesgos:** las organizaciones pueden clasificar la información que captan mediante el uso de riesgo común de categorías. Estas categorías pueden ser organizadas por áreas funcionales, tales como la auditoría interna, gestión de la información, o la gestión del riesgo operacional. También se pueden basar en el tamaño, la escala y complejidad de la entidad. El uso de un conjunto común de categorías ayuda a las organizaciones agregar información de riesgos para determinar si hay cualquier impacto potencial de las concentraciones de riesgos en toda la entidad. Tal estructura de categorías también ayuda a evaluar los riesgos que podrían afectar a la estrategia de la entidad y de negocios. También sirve como la base para desarrollar respuestas a los riesgos de la empresa consistentes y presentación de informes.

**Gestión de datos:** los datos deben ser bien manejados para proporcionar la información adecuada para apoyar las decisiones conscientes del riesgo. Eso requiere capturar y preservar la calidad de los datos al tiempo que permite diferentes tecnologías para intercambiar y lo utilizan. Gestión de datos eficaz considera tres elementos clave: los datos y la información de gestión, procesos y controles, y arquitectura.

- *Los datos y la información de gobierno*, ayudará a entregar los datos estandarizados y de alta calidad a los usuarios finales de una manera oportuna, verificable y segura. También ayudan a estandarizar la arquitectura de datos, autorizar a las normas, asignar responsabilidad y mantener la calidad. A su vez, definen claramente las funciones y responsabilidades de los propietarios de los datos y los propietarios de la información de riesgos.
- *Procesos y controles*, ayudan a una entidad a reforzar la fiabilidad de los datos y permitir



correcciones a realizar, según sea necesario. Por ejemplo, las organizaciones pueden tener un proceso para identificar los casos y los patrones de datos tanto de baja y de alta calidad, y si los datos son relevantes para que cumpla los requisitos. O pueden ser capaces de identificar consistencia de los datos, la redundancia, la disponibilidad y precisión. Sin embargo, la gestión de datos requiere más que el uso de procesos y controles para asegurar su calidad. También implica la prevención de problemas de calidad que se produzcan en el primer lugar.

- *Arquitectura de gestión de datos*, se refiere al diseño fundamental de la tecnología. Se compone de los modelos, políticas, reglas o normas que dictan qué datos se recopilan y cómo se almacena, dispuestos, integrada y objeto de un uso en los sistemas y en la organización. Las organizaciones a implementar las normas y proporcionan reglas para estructurar la información para que los datos puedan ser leídos de forma fiable, ordenados, indexados, recuperados, y se comparten con las partes interesadas internas y externas, en última instancia, la protección de su valor a largo plazo.

#### **5.3.5.1.2 El uso de la tecnología para apoyar la Información**

La tecnología se asocia a menudo con los sistemas de información. Sin embargo, la tecnología a menudo implica más que el procesamiento y presentación de los datos; sino que también puede ayudar a la organización para llevar a cabo las actividades. Robótica utilizados en la fabricación, electrodomésticos inteligentes que gestionan el uso de energía en los edificios residenciales y comerciales, y tecnología portátil, son ejemplos de cómo la tecnología puede ayudar a una organización a gestionar los riesgos específicos.

Sin embargo, la tecnología también puede introducir nuevos riesgos para una entidad, que puede ser fundamental para el logro de objetivos de la estrategia y de negocios. La decisión sobre qué tecnología para poner en práctica depende de muchos factores, incluyendo objetivos de la organización, las necesidades del mercado, los requisitos de la competencia, y los costos y beneficios asociados. Una organización utiliza estos factores para equilibrar los beneficios de la



obtención y gestión de la información con los costos de la selección o el desarrollo de tecnologías de apoyo.

**Cambio de las necesidades:** Gestión aprovecha y diseña su tecnología para satisfacer una amplia gama de necesidades, incluyendo las debidas a los cambios internos y externos. Como entidades responden a los cambios en el contexto empresarial en el que operan y adaptar su estrategia y objetivos de negocio, sino que también debe revisar sus tecnologías. Por ejemplo, cambiando las expectativas del cliente pueden requerir a las organizaciones a cambiar su tecnología para permitir una mayor información a tiempo a recoger y examinar más activo de los comentarios en las redes sociales.

La inteligencia artificial se puede definir como la teoría y el desarrollo de sistemas informáticos que realizan tareas que normalmente requieren la inteligencia humana, como el reconocimiento de voz, toma de decisiones, la percepción visual, y otros factores.

#### **5.3.5.2 Principio 19: Comunica información sobre riesgos**

Varios canales están disponibles para la organización para comunicar datos de riesgo e información a partes interesadas internas y externas. Estos canales permiten a las organizaciones para proporcionar información relevante para su uso en la toma de decisiones.

Internamente, la administración comunica la estrategia y objetivos de negocio de la entidad claramente en toda la organización para que todo el personal de todos los niveles comprendan sus funciones individuales. Específicamente, los canales de comunicación permiten la gestión de transmitir:

- La importancia, relevancia y valor de la gestión de riesgos empresariales.
- Las características, los comportamientos deseados, y los valores fundamentales que definen la cultura de la entidad.
- La estrategia y los objetivos de negocio de la entidad.
- El apetito por el riesgo y la tolerancia.



- Las expectativas generales de gestión y de personal en relación con el riesgo de la empresa y la gestión del rendimiento.
- Las expectativas de la organización sobre todas las cuestiones importantes relacionadas con la gestión del riesgo empresarial, incluidos los casos de debilidad, deterioro o falta de adherencia.

La administración también comunica información sobre los objetivos y la estrategia de negocios de la entidad a los accionistas y otras partes externas. Gestión del riesgo empresarial es un tema clave en estas comunicaciones a fin de que los interesados externos no sólo entiendan el rendimiento frente a la estrategia, pero las acciones tomadas conscientemente para lograrlo. La comunicación externa puede incluir la celebración de reuniones trimestrales de analistas para analizar el desempeño.

Una entidad con canales de comunicación abiertos también puede ser en el extremo receptor de la información de interesados externos. Por ejemplo, los clientes y proveedores pueden dar su opinión sobre el diseño o la calidad de los productos o servicios, permitiendo a la organización abordar las cambiantes demandas de los clientes o preferencias. O consultas de los grupos ambientales acerca de los enfoques de sostenibilidad podrían proporcionar una organización con visión de los enfoques principales o identificar posibles riesgos para su reputación. Esta información puede venir a través de comunicaciones por correo electrónico, foros públicos, blogs, líneas telefónicas, u otros canales.

**La comunicación con la junta:** la comunicación efectiva entre el consejo de administración y gestión es crítico para las organizaciones para lograr los objetivos de la estrategia y de negocios y para aprovechar las oportunidades en el entorno empresarial. La comunicación sobre riesgo comienza por definir las responsabilidades de riesgo claramente: ¿Quién necesita saber qué y cuando tienen que actuar?. Las organizaciones deben examinar su estructura de gobierno para asegurar que las responsabilidades están claramente definidos y asignados a los niveles de mesa y de gestión, y que la estructura soporta el diálogo de riesgo deseado. La responsabilidad de la



La junta es proporcionar supervisión y garantizar las medidas apropiadas están en su lugar para que la administración pueda identificar, evaluar, priorizar y responder a los riesgos.

Para comunicarse de manera efectiva, el consejo de administración y gestión debe tener una comprensión compartida de riesgos y su relación con la estrategia y los objetivos de negocio.

Además, los directores necesitan desarrollar un profundo conocimiento del negocio, los generadores de valor, factores de costo, y la estrategia y los riesgos asociados. Muchos miembros de la junta utilizan las visitas in situ como un canal de comunicación para participar con la dirección y el personal de entender las operaciones y de gestión.

El directorio y la gerencia discuten continuamente el apetito de riesgo. Como parte de su función de supervisión, la junta asegura que las comunicaciones relacionadas con el apetito de riesgo permanecen abiertos. Se puede hacer esto mediante la celebración de reuniones formales trimestrales de la junta, y llamando a reuniones extraordinarias para hacer frente a eventos específicos, como el terrorismo cibernético, la sucesión del CEO, o fusiones. El directorio y la administración puede utilizar la instrucción del apetito de riesgo como piedra de toque, lo que les permite identificar los riesgos que están dentro o fuera de la estrategia, controlar el perfil de riesgo de la entidad, y realizar un seguimiento de la eficacia de los programas de gestión de riesgo empresarial. Dada la estrecha relación con la estrategia, la declaración del apetito de riesgo debe ser revisado como estrategia y objetivos de negocio evolucionan.

La administración proporciona información que ayuda a la junta cumplir con sus responsabilidades de supervisión con respecto al riesgo. No hay un único método correcto para la comunicación con el tablero, pero la siguiente lista ofrece algunos enfoques comunes:

- Frente a los riesgos que determine objetivos de la estrategia y de negocios de la entidad.
- Capturar y alinear la información a un nivel que es consistente con responsabilidades de supervisión del riesgo de los directores y con el nivel de información que se considere necesaria por la junta.
- Asegurar informes presentan el perfil de riesgo de la entidad como alineado con su



declaración apetito por el riesgo, y el enlace reportado información sobre los riesgos de las políticas para la exposición y tolerancias.

- Captura de casos en los que los niveles de rendimiento actuales están acercando a la tolerancia de variación aceptable en el rendimiento y los planes en su lugar para gestionar el rendimiento.
- Proporcionar una perspectiva longitudinal de la exposición al riesgo, incluyendo los datos históricos, las explicaciones de las tendencias y la información prospectiva se explica en relación con las posiciones actuales.
- Actualizar a una frecuencia consistente con el ritmo de la evolución del riesgo y la severidad de riesgo.
- Utilizar plantillas estandarizadas para apoyar la presentación y estructura de la información de riesgo consistente en el tiempo.

La administración no debe subestimar la importancia de las comunicaciones abiertas cualitativas con la junta. Un diálogo de riesgo dinámico y constructivo debe existir entre la administración y la junta, incluyendo la disposición a desafiar las suposiciones subyacentes a los objetivos de la estrategia y de negocios. Las juntas pueden fomentar un ambiente en el que la gestión de la información se siente cómoda, incluso si aún no tienen una respuesta definida para ese riesgo, ya sea planificada o en su lugar. La administración puede ser incómoda de discutir los riesgos emergentes con el tablero en un momento cuando la gravedad de estos riesgos es a menudo poco clara. Al ser abierto a conversaciones en las que todavía no existe una resolución final, la junta puede fomentar la gestión para brindar un diálogo más oportuna y perspicaz, en lugar de esperar a que estos riesgos puedan evolucionar dentro de la entidad.

#### **5.3.5.2.1 Métodos de comunicación**

Para la recepción de información según lo previsto, se debe comunicar con claridad. Para estar seguro que los métodos de comunicación están trabajando, las organizaciones deben evaluar periódicamente. Esto puede hacerse a través de los procesos existentes como para definir las





expectativas para la gestión de riesgos de la empresa en los objetivos de rendimiento de los empleados y subsiguientes evaluaciones periódicas de desempeño.

Los métodos de comunicación varían ampliamente, desde la celebración de las reuniones cara a cara, a la publicación de mensajes en la intranet de la entidad, con el anuncio de un nuevo producto en una convención de la industria, a la radiodifusión a los accionistas a nivel mundial a través de los medios sociales y agencias de noticias.

Los métodos de comunicación pueden tomar la forma de:

- *Los mensajes electrónicos* (Por ejemplo, correos electrónicos, redes sociales, mensajes de texto, mensajería instantánea).
- *Materiales/externos de terceros* (Por ejemplo, la industria, el comercio, y profesionales de revistas, informes de prensa, páginas web de empresas, índices de pares internos y externos).
- *Comunicaciones informales / verbales* (Por ejemplo, de uno a uno, discusiones, reuniones).
- *Eventos públicos* (por ejemplo, roadshows, reuniones en el consejo y conferencias técnicas).
- *Formación y seminarios* (Por ejemplo, viven o formación online, por Internet y otras formas de video, talleres).
- *Documentos internos escritos* (por ejemplo, documentos de análisis, cuadros de mando, evaluaciones de desempeño, presentaciones, cuestionarios y encuestas, políticas y procedimientos, FAQ).

Además de la lista anterior, se necesitan líneas separadas de la comunicación cuando los canales normales son inoperantes o insuficientes para la comunicación de asuntos que requieren mayor atención. Muchas organizaciones proporcionan un medio para comunicarse anónimamente al consejo de administración o un tablero de delegado como una línea telefónica de voz de alarma.



Muchas organizaciones también establecen protocolos y políticas de escalado para facilitar la comunicación cuando hay excepciones en las normas de conducta o conductas inapropiadas ocurren.

### **5.3.5.3 Principio 20: Informes de riesgo, Cultura y Rendimiento**

Los informes de riesgo son para el personal de todos los niveles para entender las relaciones entre el riesgo, la cultura, y el rendimiento y mejorar la toma de decisiones en el establecimiento de objetivos y la estrategia, el gobierno y las operaciones del día a día. Los requisitos de información dependen de las necesidades del usuario del informe. Los usuarios de informes pueden incluir:

- Dirección y el Consejo de Administración con la responsabilidad del control y la supervisión de la entidad.
- Propietarios de riesgo responsables de la gestión eficaz de los riesgos identificados.
- Proveedores de verificación que buscan información sobre el rendimiento de la entidad y la eficacia de las respuestas al riesgo.
- Los interesados externos (reguladores, agencias de calificación, grupos comunitarios, y otros).
- Otras partes que requieren la presentación de informes de riesgo con el fin de cumplir con sus funciones y responsabilidades.

También es importante entender las estructuras de gobierno y de operación de los usuarios de informes respectivos. Cada usuario del informe requerirá diferentes niveles de detalle del riesgo y la información de rendimiento con el fin de cumplir con sus responsabilidades en la entidad. La información también debe dejar claro las interrelaciones entre los usuarios, y el efecto relacionado a través de la entidad.

La información de riesgo que se presenta en diferentes niveles cae en cascada en la entidad y fluye hacia arriba para soportar mayores niveles de informes. Por ejemplo, los informes de las



decisiones de apoyo a bordo en el apetito de riesgo y la estrategia de la empresa. Informes a la administración superior presentan un mayor nivel de decisiones granulares y de apoyo en el establecimiento estratégico y el presupuesto, así como las decisiones a nivel de división y / o funcional. La siguiente capa de información es aún más granular y es compatible con los líderes divisionales y funcionales en las operaciones de planificación, presupuesto, y el día a día. Este nivel de información debe alinearse con los informes de gestión de alto nivel y los informes, a niveles más altos, la presentación de informes de riesgo encapsula la vista de cartera.

La presentación de informes de riesgo puede ser realizada por cualquier equipo dentro de la estructura operativa. Los equipos se preparan informes, la divulgación de información de acuerdo con sus responsabilidades de gestión de riesgos. Por ejemplo, los equipos podrán preparar documentos de riesgos como parte de las presentaciones de planificación financiera y de presupuestos para apoyar las solicitudes de recursos adicionales para mantener o prevenir el perfil de riesgo se deteriore.

Los informes combina información cuantitativa y cualitativa del riesgo, y la presentación puede variar desde ser bastante sencillo a lo más complejo, dependiendo del tamaño, tipo y complejidad de la entidad. la información de riesgo apoya la gestión en la toma de decisiones, aunque la gestión aún debe ejercer un juicio en la consecución de los objetivos del negocio, así como el contexto empresarial.

En el informe, la historia puede transmitir información útil y significativa, pero un énfasis en ser a futuro es de mayor beneficio. Conocer los procesos de extremo a extremo tomado para cumplir con la misión y la visión de una entidad, así como el entorno empresarial en el que opera la entidad, puede ayudar a la gestión de la información histórica y conecta al potencial de información de alerta temprana. Análisis de alerta temprana de tendencias, riesgos emergentes, y los cambios en el rendimiento pueden requerir tanto la información interna y externa.



### 5.3.5.3.1 Tipos de Reportes:

La presentación de informes de riesgo puede incluir cualquiera o todos de los siguientes:

- *Ver cartera de riesgo*, esboza la gravedad de los riesgos a nivel de entidad que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos y de negocios. La notificación de la vista de cartera destaca los mayores riesgos para la entidad, interdependencias entre los riesgos específicos, y oportunidades. La vista de cartera de riesgo se encuentra típicamente en la gestión y tabla de informes.
- *Vista de perfil de riesgo*, similar a la vista de la cartera, esboza la gravedad de los riesgos, pero se centra en diferentes niveles dentro de la entidad. Por ejemplo, el perfil de riesgo de una unidad de división o de funcionamiento puede presentar en riesgo designado de informes para la administración o las zonas de la entidad.
- *Análisis de las causas fundamentales*, permite a los usuarios a entender los supuestos y los cambios que se basa la cartera y visitas al perfil de riesgo.
- *Análisis de sensibilidad*, mide la sensibilidad de los cambios en las suposiciones clave incrustadas en la estrategia y el efecto potencial sobre los objetivos de la estrategia y de negocios.
- *Análisis de nuevos riesgos emergentes y cambiantes*, proporciona la visión a futuro para anticipar cambios en el inventario de riesgos, efectos sobre las necesidades de recursos y la asignación y el rendimiento esperado de la entidad.
- *Indicadores clave de rendimiento y medidas* delinear la tolerancia de la entidad y el riesgo potencial de una estrategia o negocio objetivo.
- *Análisis de tendencia* demuestra los movimientos y los cambios en la vista de cartera de riesgo, perfil de riesgo, y el rendimiento de la entidad.
- *Divulgación de incidentes, quebrantamientos, y las pérdidas* da una idea de la eficacia de las respuestas a los riesgos.



- *El seguimiento de los planes y las iniciativas de gestión de riesgo empresarial, proporciona un resumen del plan y las iniciativas en el establecimiento o mantenimiento de las prácticas de gestión de riesgos empresariales. La inversión en recursos, y la urgencia por la que se completan las iniciativas, también pueden reflejar el compromiso con la gestión del riesgo empresarial y la cultura de los líderes de la organización en respuesta a los riesgos.*

La presentación de informes de riesgo se complementa con comentarios y análisis por expertos en la materia. Por ejemplo, los expertos en cumplimiento, legales y de tecnología a menudo proporcionan comentarios y análisis sobre la gravedad del riesgo, la eficacia de las respuestas al riesgo, los conductores de los cambios en el análisis de tendencias y desarrollos de la industria y las oportunidades de la entidad que pueda tener.

#### **5.3.5.3.2 Informes de Riesgo a la Junta**

A nivel del consejo, no es probable que sea tanto de informes oficiales y el intercambio informal de información. Por ejemplo, la junta puede tener discusiones informales acerca de la posibilidad de la estrategia y las implicaciones de las estrategias alternativas durante el uso de perfiles de riesgo y otros análisis para apoyar las discusiones. Los informes oficiales juegan un papel más integral cuando la junta ejerce otras responsabilidades incluyendo teniendo en cuenta los riesgos para la ejecución de la estrategia, la revisión de apetito por el riesgo, o la supervisión de las prácticas de gestión de riesgos de empresas desplegadas por la dirección.

Hay una serie de formas de que la administración puede informar a un consejo de administración, pero es fundamental que el centro de la información sea el vínculo entre la estrategia, los objetivos del negocio, el riesgo y el rendimiento. La dependencia del consejo es el más alto nivel de información e incluirá la vista de cartera. Informar a la junta debe fomentar los debates de la actuación de la entidad en el cumplimiento de sus objetivos y el impacto del riesgo potencial en la estrategia y de negocios en el cumplimiento de estos objetivos.



**Informes de Cultura:** la cultura de una entidad se basa en el comportamiento y actitudes, y la medición es a menudo una tarea muy compleja. Informes sobre la cultura puede realizarse en:

- La analítica de las tendencias culturales.
- La evaluación comparativa con otras entidades o normas.
- Los sistemas de compensación y la influencia potencial sobre la toma de decisiones.
- Lecciones aprendidas y análisis.
- Exámenes de las tendencias de comportamiento.
- Estudios de las actitudes de riesgo y la conciencia del riesgo.

**Indicadores clave:** Los indicadores clave se utilizan para predecir un riesgo de manifestación. Por lo general son cuantitativos, pero pueden ser cualitativos. Los indicadores clave son reportados a los niveles de la entidad que se encuentran en la mejor posición para manejar la aparición de un riesgo en caso necesario. Ellos deben ser reportados en conjunto con los indicadores clave de rendimiento para demostrar la relación entre el riesgo y el rendimiento. Indicadores clave apoyan a una aproximación a la gestión del rendimiento.

Los indicadores clave de rendimiento y los indicadores clave se pueden reflejar en una sola medida. Por ejemplo, en una empresa de fabricación, los volúmenes de producción y los umbrales de su alrededor se pueden ver a través de una lente de riesgo. Los volúmenes de producción por encima del objetivo pueden ser vistos como potenciales riesgos para la calidad y los volúmenes de producción por debajo del objetivo pueden sugerir posibles riesgos tales como retrasos de proveedores, la escasez de mano de obra o tiempo muerto del equipo.

Los indicadores clave se presentan junto con los objetivos correspondientes y variaciones aceptables. Sabiendo que una entidad se encuentra con la cultura, ya sea adverso al riesgo o de riesgo agresivo, ayudará a determinar los indicadores clave y los indicadores clave de rendimiento que se realiza un seguimiento, así como la variación aceptable en el rendimiento.



### **5.3.5.3.3 Frecuencia de la información y la calidad**

La administración trabaja en estrecha colaboración con los que van a utilizar los informes para identificar qué información se requiere, la frecuencia con la que necesitan los informes, y sus preferencias en cómo se presentan los informes. La administración es responsable de la implementación de controles adecuados para que el informe sea exacto, claro y completo.

La frecuencia de la información debe ser proporcional a la gravedad y la prioridad del riesgo. Los informes deben permitir la gestión para determinar los tipos y la cantidad de riesgo asumido por la organización, su adecuación permanente, y la adecuación de las respuestas al riesgo existentes. Por ejemplo, los cambios de precios de las acciones, o precios de la competencia en las industrias de la hospitalidad o la compañía aérea, pueden presentarse en todos los días, en consonancia con los cambios potenciales en riesgo. Por el contrario, al informar sobre los riesgos que emanan del progreso de una organización hacia proyectos e iniciativas estratégicas a largo plazo puede ser mensual o trimestral.

## **5.4 CUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA**

### **5.4.1 IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL LA INTEGRACIÓN CON LA ESTRATEGIA Y RENDIMIENTO EN UNA EMPRESA**

Para implementar el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento (COSO ERM 2017) en una empresa se sugiere al Directorio y a la Alta Gerencia seguir los siguientes pasos:

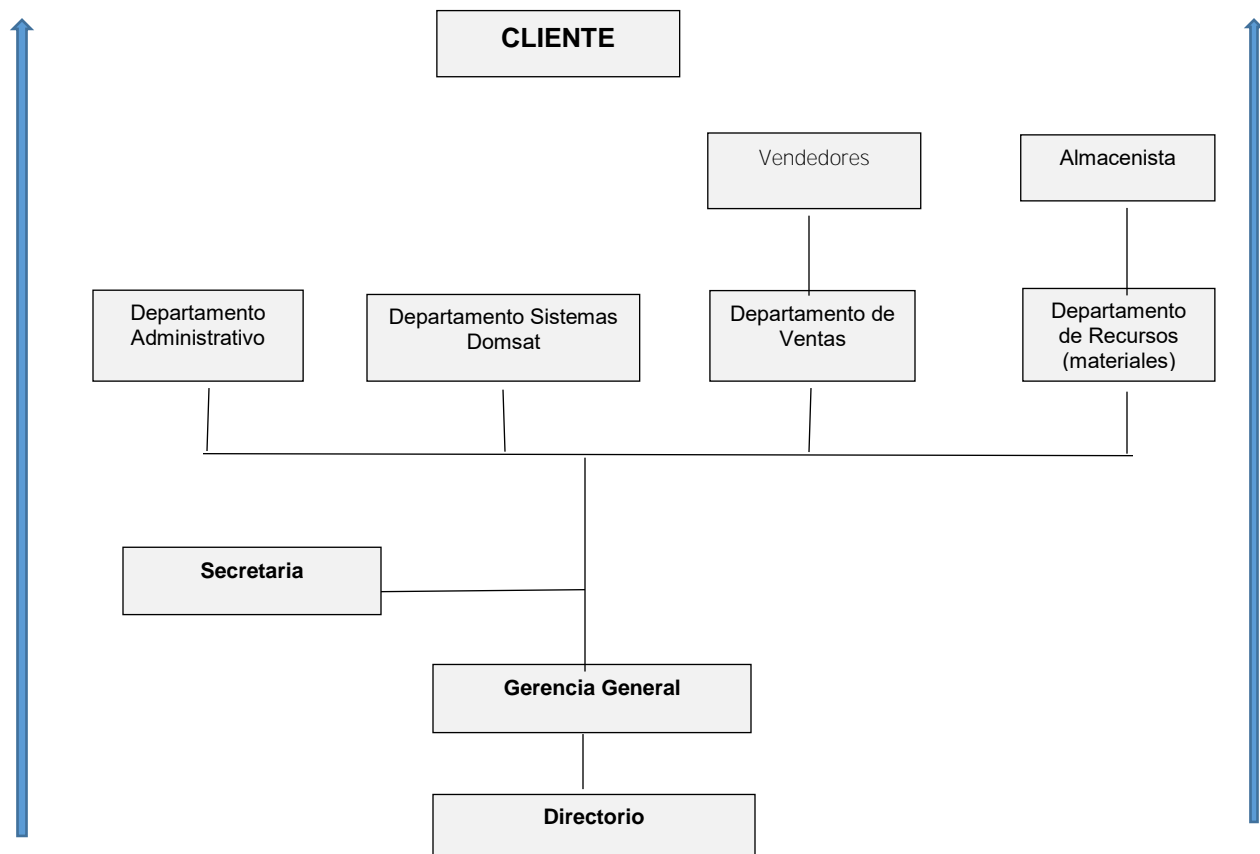


## GOBIERNO Y CULTURA

- 1°. Actualizar el Reglamento del Directorio, incluyendo otras funciones como ser:
  - El Directorio supervise los riesgos de negocios de la empresa.
  - El Directorio realice la revisión de las prácticas de la gestión de riesgos en la empresa.
- 2°. Diseñar una estructura operativa de la empresa, para ver los riesgos de cada área, donde se trabaja con enfoque al cliente. Ejemplo:

**Figura 20. Estructura Operativa**

### **ESTRUCTURA OPERATIVA**



**La estructura operativa se acomoda de acuerdo a una posición de empujar el valor hacia el Cliente Externo**

Fuente: Elaboración Propia.





- 3°. El personal de la empresa debe tener una cultura organizacional, es decir debe tener valores, comportamientos y decisiones para que la empresa cumpla con sus objetivos y principalmente sepa que el “Riesgo de Negocios” se debe aplicar en toda la entidad.

Para lograr este propósito, el Directorio y la Alta Gerencia deben realizar Reuniones, Charlas y seminarios con todo el personal de la empresa sobre la “gestión de riesgos”.

- 4°. La Gerencia General sobre los valores fundamentales y los riesgos debe comunicar a través de mensajes claros y consientes al personal de la empresa lo siguiente:
- Adoptar una cultura consiente de los riesgos
  - Incorporación del riesgo en la toma de decisiones
  - Tener discusiones abiertas y honestas a cerca de los riesgos que enfrenta la entidad.
  - Fomentar la conciencia del riesgo a través de la entidad.
  - La administración debe cultivar la comunicación abierta y la transparencia sobre el riesgo.
- 5°. La Gerencia General debe tener como política atraer, desarrollar y retener individuos capaces, que cuenten con competencia profesional, conocimientos, las habilidades y experiencia en la gestión de riesgos empresariales, para el logro de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **LA ESTRATEGIA Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

- 6°. La Gerencia General y todo el personal deben considerar el “Contexto Empresarial”, en el desarrollo de la estrategia para apoyar los valores, misión y visión de la empresa, por lo tanto deben tener en cuenta los ambientes externos e internos de la empresa, como se muestra en los siguientes cuadros:



**Tabla 16. Ambiente Externo**

Categorías	Características
Político	La naturaleza y el alcance de la información gubernamental y la influencia, incluyendo las políticas fiscales, las leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, las tarifas y la estabilidad política.
Económico	Las tasas de interés, inflación, tipos de cambio, la disponibilidad de crédito, el incremento del PIB, etc.
Social	Las necesidades del cliente o expectativas; demografía de la población, tales, como la distribución por edad, nivel de educación, distribución de la riqueza.
Tecnológico	Incentivos en la actividad, la automatización y la tecnología de I + D; velocidad de los cambios tecnológicos o interrupción.
Legal	La Ley (por ejemplo, empleo, consumo, salud y seguridad), las normas de las regulaciones y/o de la industria.
Ambiental	Catástrofe naturales o de origen humano, el cambio climático en curso, los cambios en las regulaciones de consumo de energía, las actitudes hacia el medio ambiente.

Fuente: Elaboración en base a datos del COSO ERM 2017

**Tabla 17. Ambiente Interno**

Categorías	Características ambiente externo
Capital	Activos, como efectivo, equipos, bienes, las patentes.
Gente	Conocimientos, habilidades, actitudes, relaciones, los valores y la cultura.
Proceso	Actividades, tareas, políticas o procedimientos; cambios en la gestión, y los procesos de apoyo operativos
Tecnología	Nueva, modificada, y/o tecnología adoptada.

Fuente: Elaboración en base a datos del COSO ERM 2017.



- 7°. La Gerencia General y administrativos eligen los tipos y la cantidad de riesgos que la empresa está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos como apetito al riesgo.
- 8°. La Gerencia General y Administrativos utilizan estos perfiles de riesgos al decidir sobre la mejor estrategia a adoptar, teniendo en cuenta el apetito de riesgo de la entidad.
- 9°. La empresa debe desarrollar los objetivos de negocios que son específicos, medibles, alcanzables y relevantes; los objetivos de negocios proporcionan el alcance a las prácticas dentro de la entidad para apoyar el logro de la estrategia. Asimismo, debe tener en cuenta la categorización de los objetivos de negocio y establecer objetivos para monitorear el desempeño de la entidad.

Por otra parte, mediante el establecimiento de objetivos debe tener en cuenta que la empresa pueda establecer objetivos agresivos de crecimiento que aumentan los riesgos. Por el contrario la empresa puede establecer un objetivo de crecimiento más conservador que reducirá a menos riesgos para la empresa.

## **DESEMPEÑO**

- 10°. La empresa debe identificar nuevos, emergentes y el cambio de los riesgos para el logro de los objetivos estratégicos y de negocios de la entidad, para identificar los riesgos debe tener en cuenta: la tecnología emergente, surgimiento de entidades virtuales, los cambios en el estilo de vida, salud y demografía, el ambiente político. Asimismo, la empresa debe hacer uso de un “inventario de riesgos”, el cual es una lista de riesgos que enfrenta la organización.

Ejemplo:



**Tabla 18. Inventario de Riesgos de EMPROTEL S.A.  
 Al 31 de diciembre de 2020**

N°	Riesgo	Descripción del Riesgo	Alto	Medio	Bajo
<b>Riesgos de Negocios</b>					
1	Competencia	En el Area de Telecomunicaciones hay varias empresas, tambien influye los precios, productos sustitutos, servicios y competidores potenciales.	x		
2	Atencion al Cliente	Una mala atencion al cliente, desactualizada o que no cumple con las expectativas del sector, tiene sus consecuencias	x		
3	Innovacion	La incapacidad para innovar los productos y servicios, la empresa no explora el cambio hacia la innovacion	x		
4	Imagen	Hay fusiones, reestructuraciones, manejo del cambio, no descudarse de redes sociales.	x		
5	Riesgo Politico	Hay cambios en la informacion gubernamental, politico, fiscales y la estabilidad politica influyen		x	
6	Riesgo Social	Demografia de la poblacion, distribucion por edad, nivel de educacion influyen.			x
7	Venta de servicios al cliente	La empresa realiza trabajos sobre telecomunicaciones con pagos a cobrar		x	

N°	Riesgo	Descripción del Riesgo	Alto	Medio	Bajo
<b>Riesgos Operativos</b>					
8	Riesgo de Tecnologia	Tener encuenta la velocidad en los cambios tecnológicos y la automatizacion	x		
9	Calidad del Producto	El producto sea entregado al mercado sin supervision y de mala calidad.	x		
10	Talento Humano	Que se tenga en la empresa personal sin competencia profesional, sin valores y sin cultura empresarial		x	
11	Riesgo Ambiental	Cuando la empresa puede ocasionar directamente un daño ecologico			x
12	Seguridad Electronica	Ciber-delincuencia, se trata de un riesgo muy real y que no entiede de tamaños de empresas ni sectores.	x		
13	Riesgo de procesos	Haya cambios en los procedimientos, cambios en la gestion y los procesos de apoyo operativo.	x		
14	Riesgo de Propiedad, planta y Equipo	Que exista activos fijos en mal estado, activos fijos sin funcionar y activos fijos sobre o sub valuados.		x	
15	Ausencia de planificación	Pocas actividades son planificadas, carencia de planificaciones estrategicas o a largo plazo.	x		



Nº	Riesgo	Descripción del Riesgo	Alto	Medio	Bajo
<b>Riesgos Financieros</b>					
16	Riesgo de crédito	Tasas de interes alta en préstamos, regulaciones estrictas y falsificacion de documentos.	x		
17	Riesgo cambiario en moneda extranjera	Devaluacion o revaluacion de la moneda nacional con el dólar, otras monedas y con el Euro.			x
18	Riesgo de Liquidez	Exceso de activos improductivos, Stock exagerados, poco apoyo financiero de los dueños. Altas obligaciones tributarias y laborales.	x		
19	Riesgo Fiduciario	Inversiones a la Baja, patrimonios autonomos inadecuados, comisiones onerosas, poca gestion fiduciaria.			x
20	Riesgo de Colocaciones a largo plazo	Depositos a Plazo Fijos a 1 o 2 años con interes bajos		x	
21	Riesgo Inversiones en otras empresas a perdida	Inversiones en otras empresas que no generan utilidad, para la empresa significa pérdidas.			x
22	Riesgo Interbancario	Se pueden presentar Intervenciones del gobierno, Desencajes.		x	

Nº	Riesgo	Descripción del Riesgo	Alto	Medio	Bajo
<b>Riesgos de Cumplimiento</b>					
23	Incumplimiento de Leyes tributarias	Retraso en el pago de Impuestos IVA, IT, RC-IVA, IUE, ocasiona pago de multas y sanciones.	x		
24	Riesgo Legal	Leyes sobre empleo, consumo y seguridad, las normas de regulaciones y/o de la industria.	x		
25	Cargas Fiscales	Retraso en pago de impuesto sobre vehiculos e inmuebles ocasiona pago de multas y sanciones.	x		
26	Cambios Legislativos	Cambio de Leyes y Decretos que influyen en la empresa		x	
27	Incumplimiento de Reglamentos internos	Se incumple el Reglamento Interno de Personal y otros Reglamentos Internos en el desarrollo de las actividades.			x
28	Incumplimiento de Manual de Funciones y de Procesos y Procedimientos	Se incumple los Manuales de Oranizacion y Funciones y de Procesos y Procedimientos en el desarrollo de las actividades.			x

Fuente: Elaboracion propia



También la empresa debe implementar los nuevos enfoques para la identificación de riesgos como ser: Sistematizado el conocimiento, Seguimiento de datos, Entrevistas, Indicadores clave, Analisis de procesos y Talleres

Ejemplo:

**Tabla 19. Enfoques para la identificación de riesgos**

Tipo de riesgo	Sistematizado el conocimiento	Seguimiento a datos	Entrevistas	Indicadores claves	Análisis de procesos	Talleres
Existente	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nuevo	✓	✓			✓	✓
Emergente	✓		✓	✓		✓

Fuente: COSO ERM 2017

- 11°. La empresa sobre los riesgos identificados e incluidos en el inventario de riesgos debe evaluarlos con el fin de comprender la gravedad de cada uno de los riesgos para seleccionar la respuesta a los riesgos.

La gravedad del riesgo debe ser evaluado en todo los niveles como ser: divisiones, funciones y unidades operativas, en línea con los objetivos comerciales que pueda producir impacto. La empresa debe utilizar los siguientes tipos de evaluación:

- Método de evaluación cualitativa; como ser: Entrevistas, encuestas, talleres y la evaluación comparativa.
- Método de evaluación cuantitativa; como ser: Modelado, arboles de decisión y simulaciones de Monte Carlo.

Asimismo, la empresa debe mostrar los resultados de la evaluación de riesgos en un “Mapa de Calor” u otro gráfico, para destacar la gravedad relativa de cada uno de los riesgos.

Para el presente caso se utiliza la Matriz de Análisis de Riesgo y Nivel de Riesgo. Ejemplo:



**Figura 21. Matriz de Analisis de Riesgo y Nivel de Riesgo**

**Matriz de Análisis de Riesgo  
 "Riesgo: la Competencia "**

<b>Probabilidad</b>	<b>5</b>	5	10	15	20	25
	<b>4</b>	4	8	12	16	20
	<b>3</b>	3	6	9	12	15
	<b>2</b>	2	4	6	8	10
	<b>1</b>	1	2	3	4	5
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<b>Impacto</b>				

	Muy bajo ( <b>MB</b> ) Valor de "Probabilidad" x "Impacto" se encuentra en el rango de: 1-3
	Bajo ( <b>B</b> ) Valor de "Probabilidad" x "Impacto" se encuentra en el rango de: 4-6
	Medio ( <b>M</b> ) Valor de "Probabilidad" x "Impacto" se encuentra en el rango de: 7-10
	Alto ( <b>A</b> ) Valor de "Probabilidad" x "Impacto" se encuentra en el rango de: 11-16
	Muy Alto ( <b>MA</b> ) Valor de "Probabilidad" x "Impacto" se encuentra en el rango de: 17-25

Consideramos la probabilidad de que ocurre el riesgo es cierto, por lo que le damos el 4 y el Impacto para la empresa va en contra por lo cual de damos 5, entonces  $4 \times 5 = 20$ . Por lo tanto el numero 20 esta en la categoría de que el riesgo de la competencia para la empresa es muy alto.

**Identificación y descripción del riesgo "Riesgo: La Competencia"**

Identificación del riesgo	Descripción del Riesgo	Grupos de riesgo	Grado de afectación	Medidas de Prevención y/o Mitigación
La Competencia	En el área de telecomunicaciones hay varias empresas, también influye los precios, productos o servicios sustitutos y competidores potenciales.	Riesgo de Negocio	Muy Alto (20)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un aumento repentino de la competencia no puede ignorarse. Mantenerse siempre atento a lo que pasa al alrededor de la empresa y no desatender a la competencia.</li> <li>- Innovar nuevos servicios del sector</li> <li>- Conquistar nuevos mercados</li> <li>- Crear más canales de ventas</li> </ul>

Fuente: Elaboracion propia



- 12°. Los Gerentes y Responsables de cada Departamento deben priorizar los riesgos con la finalidad de informar a la Gerencia General para la toma de decisiones sobre las respuestas al riesgo y optimizar la asignación de recursos.

La priorización de los riesgos debe ser dada por su gravedad, la importancia del objetivo de negocio correspondiente y el apetito de riesgo de la entidad.

Asimismo, la priorización del riesgo se produce en todo los niveles de la empresa y a los diferentes riesgos se les puede asignar “diferentes prioridades” a diferentes niveles.

- 13°. La Gerencia General y los Administrativos, para todos los riesgos identificados, debe seleccionar y desplegar una respuesta al riesgo.

La Administración debe considerar la gravedad y la priorización del riesgo, así como el contexto empresarial y los objetivos de negocios asociados. Las respuestas al riesgo caen dentro de las siguientes categorías: Aceptar, Evitar, Perseguir, Reducir y Compartir, como se muestra a continuación:

**Tabla 20. Respuesta a los Riesgos**

Categorías	Acciones a Tomar
<b>Aceptar</b>	No se toman medidas para cambiar la gravedad del riesgo. Esta respuesta es apropiada cuando el riesgo para los objetivos de la estrategia de negocio ya está dentro de la propensión al riesgo. Riesgo de que se encuentra fuera de tolerancia al riesgo de la entidad y que la dirección trata de aceptarlo lo general requerirá aprobación de la junta o de otros órganos de supervisión.
<b>Evitar</b>	Se toman medidas para eliminar el riesgo, lo que significa dejar una línea de productos, la disminución de expandirse a un nuevo mercado geográfico, o la venta de una división.





Categorías	Acciones a Tomar
<b>Perseguir</b>	Se toman medidas que acepte un mayor riesgo para lograr un mejor rendimiento. Esto puede implicar la adopción de estrategias de crecimiento más agresivas, las operaciones de expansión, o el desarrollo de nuevos productos y servicios. Al elegir a seguir riesgos, la gestión comprende la naturaleza y el alcance de los cambios necesarios para lograr el desempeño deseado mientras no se exceda de los límites de tolerancia aceptable.
<b>Reducir</b>	Se toman medidas para reducir la gravedad del riesgo. Esto implica cualquiera de las decisiones diarias de la empresa innumerable que reduce el riesgo de una cantidad de gravedad alineado con el objetivo de perfil residual y el apetito de riesgo.
<b>Compartir</b>	Se toman medidas para reducir la gravedad del riesgo mediante la transferencia o intercambio de una parte del riesgo de otro modo. Las técnicas más comunes incluyen la internalización de los proveedores de servicios especializados, la compra de productos de seguros, y la participación en operaciones de cobertura. Al igual que con la respuesta reducir.

Fuente: COSO ERM 2017

- 14°. La Gerencia General y administrativos deben considerar el tipo, la gravedad y las interdependencias de los riesgos y como pueda afectar al desempeño.

Usando la vista de la cartera, la organización identifica los riesgos que son severos a nivel de la entidad, estos pueden incluir los riesgos que surgen en el nivel de la entidad, así como los riesgos de tipo de procesamiento de transacciones que podrían interrumpir la entidad como un todo.

## EVALUACIÓN Y REVISIÓN

- 15°. La empresa debe anticipar muchos cambios dentro el establecimiento de los objetivos y desempeño de la estrategia y de negocios. El cambio sustancial puede dar lugar a riesgos nuevos y afectar a las estrategias. La empresa debe implementar prácticas para la identificación de tales cambios, deben incorporarse a las actividades comerciales y realizar continuamente.



La empresa considera como el “cambio” puede afectar a la gestión de riesgos de la organización y el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios. Esto requiere la identificación de los cambios ambientales internos y externos relacionados con el contexto empresarial:

- Se considera cambios en el ambiente interno, como ser: Crecimiento rápido, Innovación, los cambios sustanciales en el liderazgo y el personal
- Se consideran cambios en el ambiente externo, como es la evolución del entorno regulador o económico.

16°. La empresa debe poner atención en la administración de riesgos, ya sea reduciendo el tipo y la cantidad de riesgo a niveles aceptable. Asimismo, revisar el desempeño confirma si los riesgos fueron identificados previamente y se han producido los riesgos emergentes.

Si la empresa va a determinar que el desempeño no se encuentra dentro de su variación aceptable, o que los resultados de rendimiento en el perfil de riesgos, es diferente de lo que se esperaba, es posible que necite:

- Revisar los objetivos de negocio
- Revisión de la estrategia
- Revisar el rendimiento de destino
- Vuelva a evaluar la gravedad de los riesgos
- Revisar cómo se priorizan los riesgos
- Revisar las respuesta a los riesgos
- Revisar el apetito del riesgo



Las acciones correctivas deben estar alineadas con la magnitud de la desviación en el rendimiento, la importancia del objetivo de negocio y los costos y beneficios asociados con la alteración de las respuestas a los riesgos.

Para los objetivos de negocio que van a afectar a la entidad en su conjunto, la empresa puede optar por revisar el objetivo en lugar de incurrir en los costos de despliegue de respuestas a los riesgos adicionales.

17°. La empresa debe aplicar la mejora continua en la Gestión de Riesgos, mediante la integración de las evaluaciones continuas en las prácticas empresariales, las organizaciones pueden identificar sistemáticamente las posibles mejoras en sus prácticas de gestión de riesgos empresariales, las evaluaciones separadas también pueden ser provechosas para la gestión de riesgos en la empresa.

18°. La administración debe perseguir la mejora continua en las funciones, unidades operativas y divisiones, asimismo, para revisar y mejorar la eficacia y utilidad puede incurrir en cualquiera de las siguientes áreas:

- Nueva tecnología
- Deficiencias históricas
- Cambio organizacional
- Apetito por el riesgo
- Las categorías de riesgo
- Comunicaciones
- La comparación por partes
- Tasa de cambio



## INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y REPORTE

18°. La empresa debe aprovechar la “información relevante” cuando se aplican prácticas de gestión de riesgos de la empresa. La “información relevante” es simplemente información que ayuda a las empresas a ser más ágiles en la toma de decisiones dándoles una ventaja competitiva.

Para ser útil la información debe estar disponible para los tomadores de decisiones cuando es necesario. También es esencial que la información sea de “alta calidad”. Para mantener la información de alta calidad, las empresas deben implementar sistemas de gestión de datos y establecer políticas de gestión de la información con líneas claras de responsabilidad y de rendición de cuentas.

La empresa debe tener en cuenta las “fuentes de datos”, donde los datos que se transforman en la información se convierten en conocimiento. Por lo tanto, los requisitos de datos deben basarse en las necesidades de información. Ejemplo:

**Tabla 21. Fuentes de datos interna**

Fuentes	Ejemplos de Datos	Estructurado	No estructurado
Reuniones de la junta y de gestión	Actas y notas de reuniones en las transacciones.		✓
Encuesta de satisfacción del cliente	Regeneración de clientes prioritarios sobre las interacciones de los empleados	✓	✓
Actividades de debida diligencia	Aumentos de personal y disminuye debido a los acuerdos de reestructuración	✓	
Email	Información relacionada con el rendimiento de toma de decisiones y la entidad.		✓
Informes y estudios geopolíticos del gobierno – producto	Cambios en la población en los mercados emergentes	✓	
Informes fabricante	creciente interés en los productos enviados desde un fabricante de la competencia		✓



Fuentes	Ejemplos de Datos	Estructurado	No estructurado
Informes de marketing de servicios de seguimiento de sitios web	Número de visitas al sitio web, la duración de una página, y las conversiones en las compras del cliente	✓	
Metadatos	Los detalles sobre el contenido del archivo de vídeo, incluyendo los detalles técnicos y las descripciones de texto de escenas	✓	✓
Índices públicos	Los datos del índice de escasez de agua para el fabricante de bebidas o de la empresa teniendo en cuenta la agricultura nuevas ubicaciones	✓	
Los medios sociales y los blogs	Retroalimentación y el recuento de los comentarios negativos y positivos sobre el nuevo producto de una empresa.	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia.

La tecnología se asocia a menudo con los sistemas de información. Sin embargo la tecnología a menudo implica más que el procesamiento y presentación de los datos, sino que también puede ayudar a la empresa para llevar a cabo las actividades como ser: Robótica, Electrodoméstico inteligente, Tecnología portátil y la inteligencia artificial, son ejemplos de cómo la tecnología puede ayudar a una organización a gestionar los riesgos de negocios. Sin embargo, la tecnología también puede introducir nuevos riesgos los cuales deben ser mitigados por la empresa.

- 19°. La empresa debe utilizar todo los canales que están disponibles para la organización, para comunicar datos de riesgo e información a partes interesadas internas y externas. Estos canales permiten a las organizaciones para proporcionar “información relevante” para su uso en la toma de decisiones.

La empresa internamente debe comunicar la estrategia y los objetivos de negocios de la entidad claramente en toda la organización para que todo el personal de todos los niveles comprendan sus funciones individuales, como ser: La importancia y la relevancia de la Gestión de riesgos empresariales y sus oportunidades para la empresa.



El Directorio y la Gerencia General, para comunicar de manera efectiva deben tener una comprensión compartida de riesgos y su relación con la estrategia y los objetivos de negocios.

Los métodos de comunicación pueden ser:

- Los mensajes electrónicos
- Comunicaciones informales
- Eventos públicos
- Seminarios
- Documentos internos escritos.

20°. La empresa debe elaborar Informes sobre los Riesgos de negocios de la empresa, los informes de riesgos son para el personal de todo los niveles para entender las relaciones entre el riesgo, la cultura y el desempeño y mejora la toma de decisiones en el establecimiento de objetivos y la estrategia, el gobierno y las operaciones del día a día.

La presentación de informes de riesgo puede incluir cualquiera o todos de los siguientes:

- Análisis de nuevos riesgos emergentes y cambiantes
- Análisis de las causas fundamentales sobre la vista de los perfiles del riesgo
- Análisis de sensibilidad de las suposiciones clave, incrementada en la estrategia y el efecto potencial sobre los objetivos de la estrategia.
- Indicadores clave de rendimiento y medidas
- Análisis de tendencias, perfil del riesgo y el rendimiento de la entidad
- Seguimiento a los planes y las iniciativas de la Gestión de Riesgos
- Evaluación de incidentes, quebramientos y las pérdidas que da una idea de la eficacia de dar respuesta a los riesgos



Asimismo, la presentación de informes de riesgos se complementa con el comentario y análisis por expertos en la materia, por ejemplo los expertos en cumplimiento, legales y de tecnología.

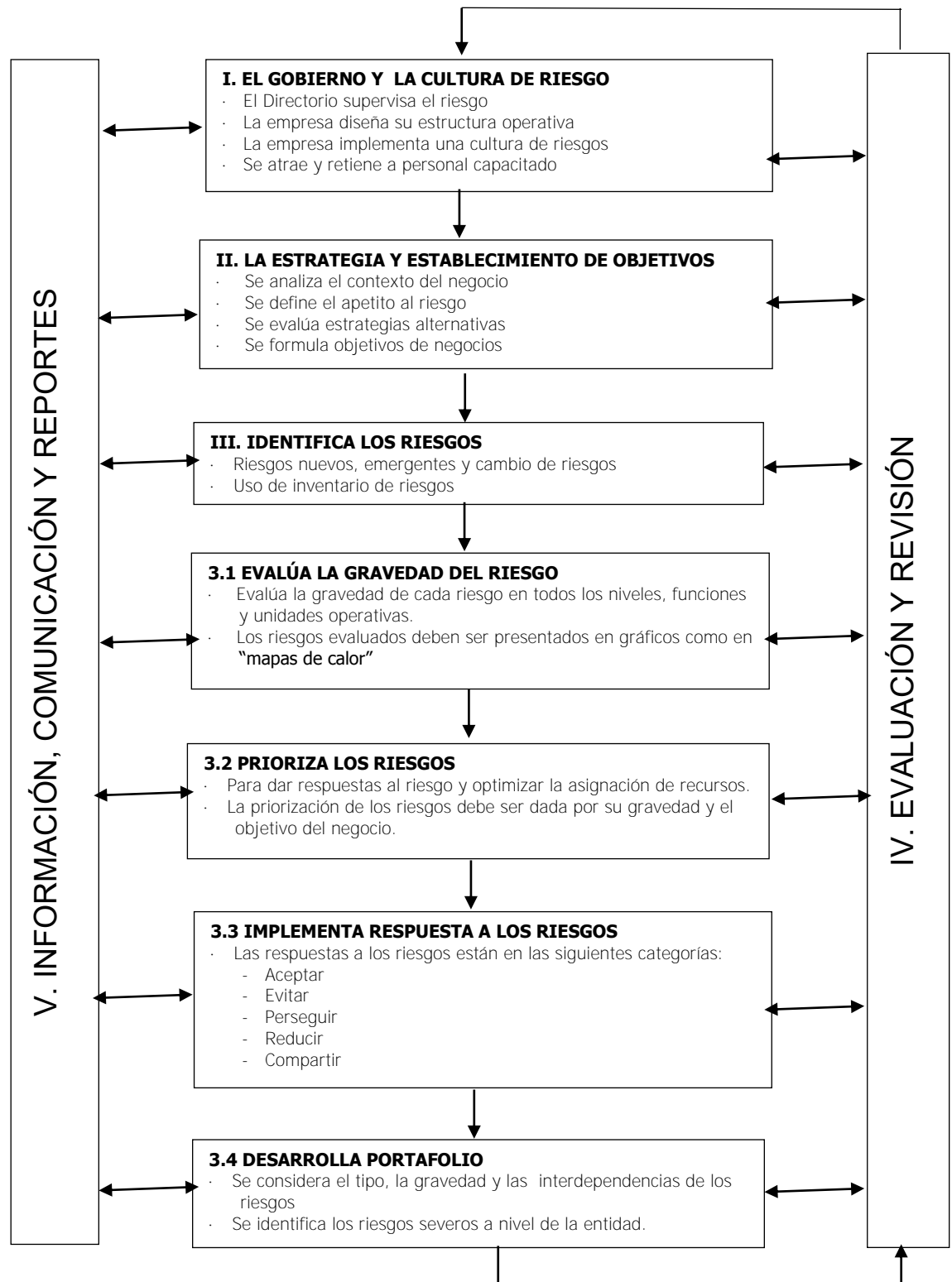
Los informes deben permitir a los administrativos para determinar los tipos y la cantidad de riesgos asumidos por la organización, los cambios de precios de las acciones, o precios de competencia en las industrias de la hospitalidad o la compañía aérea; sobre estos temas el informe de riesgos pueden presentarse todo los días.

Por el contrario, el informe sobre los riesgos que emanan del progreso de una organización hacia proyectos e iniciativas estratégicas a largo plazo, los informes pueden ser mensuales o trimestrales.

Asimismo, en la figura siguiente se muestra la gráfica de todo el proceso de la gestión de riesgos.



Figura 22. Proceso General para la Administración del Riesgo según COSO ERM 2017



Fuente: Elaboración propia





## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

La metodología del “Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento” brinda todos los elementos necesarios para la administración del riesgo, el cual facilita su identificación, evaluación y genera respuesta a los riesgos en la planeación estratégica y en el desempeño de las actividades de una empresa.

Para implementar y desarrollar el “Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento” es necesario que el Consejo de Administración o Directorio y la Alta Gerencia estén involucrados y comprometidos con roles claramente asignados y con una filosofía de riesgo evidenciada a través de su aplicación en la estructura organizacional y proceso de la empresa.

El “Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento” agrega valor a la organización en la medida en que contribuye al cumplimiento de los objetivos, provee conocimiento de la ocurrencia de posibles eventos y su mitigación, mejora la eficiencia, asegura que los productos y servicios se brinden dentro el apetito de riesgo aceptado con mayor posibilidad de éxito.

El Marco proporciona herramientas que invitan a formular la estrategia basada en riesgos, es decir, que el modelo permite analizar los riesgos que trae consigo elegir determinada estrategia y la posibilidad de establecer estrategias alternativas ante la posibilidad de materialización de



riesgos emergentes (riesgos que aparecen) y riesgos cambiantes. Asimismo, el COSO ERM 2017 presenta *Principios* para administrar los riesgos en las empresas.

El Marco puede utilizar los mapas de riesgos, los cuales le dan tanta importancia al cumplimiento de las disposiciones legales y normativas, como al control para evitar fraudes, o resguardar la calidad de los productos y servicios, como así también proteger los recursos humanos entre otros. Por tal motivo una rápida visión del mapa de riesgos, impresa o por monitor, por parte de los Directivos le permite saber las áreas que comprometen a la empresa, y proceder a analizar las causas o motivos, para luego aplicar las respuestas correspondientes.

El Marco Integrado sobre la Administración de Riesgos Corporativos (COSO II) publicado el año 2004, es una herramienta para diseñar e implementar el control interno en una empresa, en cambio el COSO ERM 2017 es una herramienta para administrar los riesgos con el fin de identificar, evaluar y plantear respuesta a los riesgos en la planeación estratégica y en el desempeño de las actividades, para que la empresa cumpla con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Implementar la metodología del “Marco de Gestión de Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento” en el diseño y aplicación de la gestión de riesgos, con el fin de garantizar la oportuna identificación, evaluación y responder adecuadamente a los riesgos presentados en la planeación estratégica y en el desempeño de las actividades, para que la empresa cumpla con los objetivos propuestos.

Para la correcta aplicación del “Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento” debe realizarse un diagnostico organizacional basado en riesgos, y definir un plan por etapas que incluya capacitación y concientización, así como una clara definición de los roles y responsabilidades en todos los niveles de la organización.



Dentro de la estructura organizacional se debe contar con un Responsable de Riesgos, el cual debe ser designado por el Consejo de Administración (Directorio) por su conocimiento en la administración de riesgos empresariales, por su experiencia, liderazgo y capacidad analítica para integrar los conceptos del modelo a las actividades cotidianas.

El resultado de la implementación del COSO ERM 2017 será un desempeño mejorado en los niveles estratégicos, tácticos y operacionales de la entidad, asegurando razonablemente el logro de los objetivos de las empresas e impactando directamente en el servicio hacia los clientes y mejora de los productos y servicios en las empresas.



## BIBLIOGRAFÍA

- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI, (2017), Recopilación de Normas para Servicios Financieros – Directrices Básicas para la Gestion Integral de Riesgos, Bolivia.
- COOPERS & LIBRAND e Instituto de Auditores Internos. (1997). “Los Nuevos Conceptos del Control Interno”, (COSO I) Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid – España.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO II), (2004), Marco de Gestión de Riesgo Empresarial – Un enfoque Integral, AICPA.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (2004), Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Técnicas de Aplicación, AICPA.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), (2017), Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento.
- Coronel Tapia Carlos Reynaldo. (2012). Auditoría Financiera Basada en Riegos, Editorial Graficolor, Bolivia.
- Contraloría General de la República de Bolivia. (2000), Principios, Normas Generales y Basicas de Control Interno Gubernamental, Bolivia.
- Contraloría General de la República de Bolivia. (2002), Guia para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Basicas de Control Interno Gubernamental, Bolivia.



- Contraloría General de la República de Bolivia, (2008), Guía para la implantación del Control Interno, Bolivia.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2017), Reformas de Basilea III. Recuperado de: [www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm](http://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm).
- Guía Práctica de la Administración de Riesgos y Determinación de Controles, República de Paraguay, 2016. Recuperado de <http://www.hacienda.gob.py/>.
- Estupiñán Gaitán Rodrigo. “Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna”, (2006). Ecoe Ediciones, 1ra. Edición, Colombia.
- Estupiñán Gaitán Rodrigo. “Control Interno y Fraudes”, (2006). Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Bogotá, Colombia.
- Hernandez, Sampiere Roberto (2014), Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill Interamericana, Colombia.
- IFAC - International Federation of Accountants (2015) Norma Internacional de Auditoría 315: “Identificación y valoración de riesgos de error material mediante el conocimiento de la entidad” y NIA 330 “Respuesta del auditor a los riesgos valorados”.
- Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), Estandar de Gestión de Riesgos. Norma IRAM17550, 2005, Argentina, Recuperado de <http://www.iram.org.ar/>.
- Modelo de Gestión GRC “Modelo de Capacidad de GRC”, 2015, Versión 3.0. Recuperado de <http://www.oceg.org/category/resources/standards/>.



- Organización Internacional de Normalización – ISO, 2018, Recuperado de <http://www.iso.org/>.
- República del Paraguay. (2016). *Guía Práctica de la Administración de Riesgos y Determinación de Controles*. Asunción: Pro-Pilas.
- Vela, Quiroga Gabriel A. (2009). *Auditoria Interna un Enfoque Prospectivo*, La Paz – Bolivia.
- Vela, Quiroga Gabriel A. (2008). *La Auditoria Operativa y la Administracion o Gestion de Riegos E.R.M.*, La Paz – Bolivia.
- Zorrilla, Arena Santiago, Torrez, Xammar Miguel, (2005). *Guía para elaborar la Tesis*. México.



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Sistema:** Es el conjunto de elementos inter-relacionados entre sí. Esta inter-relación es dinámica y ordenada conformando un todo unitario que funciona o interactúa ocasionando diversos efectos. Un sistema incluye al conjunto de principios, leyes y normas que regulan para lograr un fin determinado.

**Gestión Administrativa:** Al tiempo específico en el que desarrollan las empresas sus operaciones pertinentes objeto de su giro. Normalmente se mide por un año o por periodos en un año. Es también el tiempo donde las empresas pueden evaluar el rendimiento de su rentabilidad, eficiencia, efectividad y economía.

**Control:** Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzaran los objetivos y metas.

**Empresa:** Cualquier organización establecida para alcanzar objetivos determinados.

**Gestión de Riesgo Empresarial (ERM):** Es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, decidir respuesta y reportar sobre oportunidades y amenazas que afectan al logro de sus objetivos.

**Facilitación:** Trabajar con un grupo (o individuo) para hacer más fácil al grupo (o al individuo) el logro de los objetivos o actividad que el grupo ha acordado alcanzar.

**Riesgo:** La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.



**Apetito de Riesgo:** El nivel de riesgo que es aceptable para la junta o la dirección. Este puede ser establecido en relación a la organización como un todo, para diferentes grupos de riesgos o en un nivel de riesgo individual.

**Marco de gestión de riesgo:** Totalidad de estructura, metodologías; procedimientos y definiciones que la organización ha seleccionado para usar en la implementación de su proceso de gestión de riesgos.

**Proceso de Gestión de Riesgos:** Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

**Madurez del riesgo:** Extensión a través de la cual ha sido adaptado y aplicado un enfoque robusto de gestión de riesgo, planificado por la dirección a través de la organización para identificar, evaluar, decidir la respuesta y reportar oportunidades y amenazas que afectan el alcanzar los objetivos de la organización.

**Respuestas a riesgos:** Los medios a través de la cual la organización decide gestionar riesgos individuales. Las principales categorías son: tolerar el riesgo; tratar el mismo reduciendo su impacto o posibilidad; transferirlo a otra organización o terminar la actividad que lo origina. Los controles internos son una forma de tratar el riesgo.

**Servicios de Aseguramiento:** Un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas.

**Consejo:** El termino consejo se refiere al cuerpo de gobierno de una organización, tal como el consejo de administración, el consejo de supervisión, el responsable de un organismo o cuerpo





legislativo, el comité o miembros de la dirección de una organización sin ánimo de lucro, o cualquier otro órgano de gobierno designado por la organización, a quien pueda reportar funcionalmente al director ejecutivo de auditoría.

**Servicios de consultoría:** Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos sede gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación y el entrenamiento.

**Defensor:** Aquel quien apoya y defiende una persona o causa. Por lo tanto, un defensor de la gestión de riesgo promoverá sus beneficios, educara a la dirección de la organización y miembros sobre las acciones que ellos necesitan realizar para su implementación y los animara y apoyara en la realización de esas acciones.

**Riesgo Absoluto:** El máximo riesgo es el efecto mitigante de los controles internos.

**Riesgo de Detección:** La probabilidad que se obtendrá una conclusión de auditoría errada a partir de los resultados todos de un examen.

**Riesgo de Planeación:** Es el riesgo que el proceso de planeación sea defectuoso. En términos de evaluación de riesgos, es el riesgo de que el proceso de evaluación sea inadecuado o incorrectamente implementado.

**Riesgo de proceso:** Es el riesgo sobre un proceso comercial.

**Riesgo de Funciones:** Es el riesgo sobre un proceso industrial



**Riesgo de Portafolio:** Es el riesgo de que una combinación de proyectos en cartera, no alcancen a lograr los objetivos totales de la cartera debido a una mala balanza de riesgos dentro de la misma.

**Riesgo Específico:** Es el tipo de riesgo que recae sobre una actividad específica, debido a que el nivel de riesgos varía de actividad en actividad.

**Riesgo residual:** Es el riesgo que queda cuando han sido aplicados las técnicas de administración o manejo de riesgos.

**Riesgo Administrativo:** Los riesgos y consecuencias después de la aplicación del control interno.

**Riesgo de Control:** La tendencia del sistema de control interno de perder eficacia con el paso del tiempo y exponer, o no impedir la exposición de los activos que salvaguarda.

**Riesgo Global:** Riesgos que dependen de las medidas adoptadas por el ambiente externo sin que la empresa pueda influir sobre ellas.

**Riesgo Inherente:** Riesgo que forma parte de la naturaleza del ambiente y de las actividades humanas.

**Riesgos de Recursos Humanos:** Son los que pueden afectar la producción y efectividad organizacional

**Riesgo de Políticas:** Es el riesgo de que las políticas de la organización sean deficientes.

**Riesgo Fiscal:** El riesgo de que las deficiencias en el control de gastos o ingresos afecten de manera adversa a los impuestos que corresponde pagar a la entidad.



**Riesgo de Reputación:** Es el riesgo de una pérdida de confianza en la administración de la organización.

**Riesgo de diseño:** Los riesgos de diseño básicamente se refieren a: compras, contratación de personal, comunicación a terceros, contabilidad, procedimientos operativos.

**Riesgos internos:** Se refieren básicamente a riesgos económicos, tecnológicos, administrativos, Humanos, habilidades.

**Riesgos externos:** Se refieren básicamente a los generados en los clientes o usuarios, la competencia, disposiciones legales, mercado financiero.

**Riesgo de cumplimiento:** Son los riesgos originados en lo que se refiere a: autorización, integridad, exactitud, oportunidad y salvaguarda.

**Riesgo aceptado:** Es establecido por la dirección bajo control del consejo de administración, es una orientación para establecer la estrategia. Las empresas pueden expresar su riesgo aceptado como un equilibrio adecuado entre crecimiento, riesgo y rendimiento o como unas medidas de adición de valor para el accionista, ajustadas a su propio nivel de riesgo. Algunas entidades, como son las organizaciones sin ánimo de lucro, expresan su riesgo aceptado como el nivel de riesgo que aceptarían a cambio de crear valor para sus grupos de interés.

**Tolerancia al riesgo:** Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse, y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes.



# ANEXOS



ANEXO 1

MATRIZ DE ANÁLISIS DE RIESGOS

PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS				
	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrofico
Casi seguro	A	A	E	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Posible	B	M	A	E	E
Improbable	B	B	M	A	E
Raro	AC	B	M	A	A

NIVEL DE RIESGO

E	Riesgo Extremo	Requieren accion inmediata de la alta direccion
A	Riesgo Alto	Se necesita atencion de la alta direccion
M	Riesgo Medio	Definir responsabilidades gerenciales
B	Riesgo Bajo	Aplicar procedimientos rutinarios
AC	Riesgo Aceptable	No se toman medidas sobre el riesgo

La clasificacion de los riesgos mediante matrices (probabilidad - consecuencias), permite adoptar distintas medidas de control, de acuerdo con la calificacion de cada uno de los riesgos.

Fuente: Elaboracion propia



**ANEXO 2**

**MAPA DE RIESGOS**

MAPA DE RIESGOS								
O.C.C.	Descripción del riesgo	posibles consecuencias	Importancia del riesgos	Frecuencia de ocurrencia	Nivel de riesgo	Controles existentes	Posibles acciones	Responsables
Integridad	La competencia, hay otras empresas que ofrecen el mismo servicio que EMPROTEL S.A.	No se logra las metas en cuanto a generar los ingresos presupuestados por los servicios de la empresa	Muy significativo 3 La materialización del riesgo impide al logro del objetivo de gestión de la empresa.	Probable 3 Es muy frecuente la materialización del riesgo.	Alto 3*3 = 9	La empresa no cuenta de forma escrita y documentado sobre las acciones a seguir sobre la competencia que tiene la empresa en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovar nuevos servicios del sector</li> <li>- Conquistar nuevos mercados, desarrollar plan de expansion.</li> <li>- Crea mas canales de ventas, llegar a clientes por distintos medios</li> <li>- Conocer a los clientes, realizar encuestas ocasionales sobre el servicio que presta EMPROTEL S.A.</li> </ul>	Departamento Administrativo y Departamento VSAT

**Fuente: Elaboración propia (caso EMPROTEL S.A.)**



### ANEXO 3

#### RESPUESTAS AL RIESGO SEGÚN TIPOS POSIBLE

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"><li>- Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico</li><li>- Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas</li><li>- Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida.</li><li>- Establecer acuerdos con otras empresas.</li><li>- Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo</li><li>- Externalizar procesos de negocios.</li><li>- Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.</li></ul>
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"><li>- Diversificar las ofertas de productos.</li><li>- Establecer límites operativos.<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer procesos de negocios eficaces.</li></ul></li><li>- Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento.</li><li>- Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas.</li><li>- Reasignar el capital entre las unidades operativas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Provisionar las posibles pérdidas.</li><li>- Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera.</li><li>- Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.</li></ul>

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos – Marco integrado, Técnicas de Aplicación (COSO)



**ANEXO 4**

**VINCULACIÓN DE OBJETIVOS, EVENTOS, EVALUACIÓN DE  
 RIESGOS Y RESPUESTA AL RIESGO**

<b>Objetivo de operaciones</b>	- Contratar a 180 nuevos empleados cualificados a lo largo de todas nuestras divisiones de fabricación con el fin de responder a la demanda de nuestros clientes sin sobrecargar la planilla (ejemplo). - Mantener unos gastos de personal del 22% sobre cada unidad monetaria de pedido				
<b>Unidad de medicion</b>	Numero de nuevos empleados cualificados contratados				
<b>Tolerancia</b>	165-200 nuevos empleados cualificados, con unos gastos de personal entre el 20% y 23% por cada unidad monetaria de pedido				
<b>Riesgos</b>	<b>Evaluacion de riesgos inherentes</b>		<b>Respuesta al riesgo</b>	<b>Evaluacion de riesgos residuales</b>	
	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>		<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>
<b>Numero decreciente de candidatos cualificados disponibles</b>	20%	Reduccion del 10% en la contratacion 18 puestos sin ocupar	Establecer un contrato con una agencia de selección externa para que proporcione candidatos	10%	Reduccion del 10% en la contratacion 18 puestos sin ocupar
<b>Variabilidad inaceptable de nuestro proceso de selección</b>	30%	Reduccion del 5% en la contratacion debido a cribas de candidatas mal definidas 9 puestos sin ocupar	Revision del proceso de selección cada dos años	20%	Reduccion del 5% en la contratacion debido a cribas de candidatas mal definidas 9 puestos sin ocupar
<b>Alineacion con la tolerancia al riesgo</b>	Se espera que la respuesta situe a la empresa dentro de la tolerancia al riesgo				

**Consideraciones de respuestas al riesgo**

Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa. En terminos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual.

Fuente: Gestion de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, Técnicas de aplicación (COSO)





## ANEXO 5

### TIPOS DE EVENTOS DE PÉRDIDA

Tipo de Evento	Definición	Categorías	Ejemplo de Actividades
1. Fraude Interno	Pérdida causadas por acciones que buscan defraudar, malversar activos evadir regulaciones de la ley o las políticas de la entidad (excluyendo eventos de diversidad/discriminación) que involucran al menos una persona al interior de ella	1. Actividad no autorizada	1. Transacciones no reportadas (intencional)
			2. Tipo de transaccion no autorizado, (con pérdida monetaria)
			3. Falsificar los precios al aplicar la valorizacion a precios de mercado de la posicion.
		2. Robo y fraude	1. Fraude/fraude crediticio/depositos sin valor
			2. Robo/extorsión/desfalco/asalto
			3. Malversación de activos
			4. Destrucción maliciosa de activos
			5. Falsificación
			6. Carrusel de cheques
			7. Contrabando
8. Toma de cuentas/ sustitucion de identidad	9. Incumplimiento tributario/evasión intencional		
	10. soborno /"comisiones"		
2. Fraude Externo	Pérdidas causadas por acciones que buscan defraudar, apropiarse de activos o evadir la ley realizadas por tercetos	1. Robo y Fraude	1. Robo/ asalto
			2. Asalto
			3. Carrusel de cheques
		2. Seguridad de sistemas	1. Daño por hackeo
			2. Robo de información, con pérdida monetaria
3. Prácticas de empleo y seguridad laboral	Pérdidas que resultan de: - Actos inconsistentes con leyes y acuerdos laborales, de salud y seguridad	1. Relaciones con el personal	1. Compensación, beneficio, separación
			2. Actividades sindicales
	- Pagos por lesiones personales	2. Ambiente seguro	1. Responsabilidad general (resbalar y caer, etc.)
			2. Eventos relacionados con reglas de salud y seguridad del personal
			3. Compensacion por accidentes de trabajo.
	- Eventos de diversidad/discriminación	3. Diversidad y discriminación	1. Todos los tipos de discriminación



**ANEXO 5 (Continua)**

Tipo de Evento	Definición	Categorías	Ejemplo de Actividades	
4. Clientes, productos y prácticas de negocios	Pérdidas que resultan de: - Fallas involuntarias o negligentes en el cumplimiento de obligaciones profesionales con clientes específicos (incluyendo los requerimientos fiduciarios y de suficiencia.	1. Conveniencia, revelación y responsabilidad fiduciaria.	1. Incumplimiento fiduciario/ violación de políticas 2. Conveniencia/temas de revelación. 3. Violaciones a las revelaciones sobre clientes minoristas 4. Violación de privacidad 5. Ventas agresivas 6. Excesiva actividad de compra y venta en la cuenta de un cliente para generar comisiones. 7. Mal uso de información confidencial 8. Responsabilidad en la concesión del crédito.	
	- La naturaleza o diseño del producto	2. Prácticas de mercado o de negocio no apropiadas.	1. Acciones antimonopolio 2. Prácticas de mercado/transacciones indebidas 3. Manipulación del mercado 4. Por cuenta de la entidad 5. Actividades sin licencia 6. Lavado de dinero	
	3. Fallas de los productos	3. Fallas de los productos	1. Defectos de los productos (no autorizados, etc) 2. Errores en los modelos	
	4. Selección, patrocinio y exposición	4. Selección, patrocinio y exposición	1. No investigar a los clientes de acuerdo con políticas 2. Exceder los límites de exposición con los clientes	
	5. Actividades de asesoría	5. Actividades de asesoría	1. Disputas sobre la ejecución de actividades de asesoría.	
	5. Daño a activos físicos	Pérdidas que resultan del extravío o daño a activos físicos por desastres naturales u otros eventos	1. Desastres y otros eventos	1. Pérdidas por desastres naturales 2. Pérdidas humanas por causas externas (terrorismo, vandalismo)
	6. Interrupción de operaciones y fallas de sistemas	Pérdidas que resultan de la interrupción de operaciones y fallas de sistemas	1. Sistemas	1. Hardware 2. Software 3. Telecomunicaciones 4. Caída/interrupción de servicios públicos



**ANEXO 5 (Continua)**

Tipo de Evento	Definición	Categorías	Ejemplo de Actividades
7. Deficiencias en la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, en relaciones con proveedores y otros	Pérdidas que resultan de: - Fallas en el procesamiento de transacciones o gestión de procesos	1. Captura de transacciones, ejecución y mantenimiento	1. Fallas en la comunicación
			2. Error en ingreso de datos, mantenimiento o carga.
			3. Incumplimiento de fechas límite
			4. Mala operación de modelos / sistemas
			5. Error contable/error en la atribución de entidad
			6. Otras tareas mal ejecutadas
			7. Falla en proporcionar el servicio
			8. Falla en la gestión de colaterales
			9. Mantenimiento de datos de referencias
		2. Monitoreo y reporte	1. Incumplimiento de entrega de información obligatoria.
			2. Reportes externos imprecisos (se incurre en pérdidas)
		3. Admisión y documentación de clientes	1. Permisos de clientes / exoneraciones de responsabilidad perdidos
			2. Documentos legales perdidos o incompletos
		4. Manejo de cuentas de clientes	1. Acceso no aprobados a las cuentas
	2. Registros de clientes incorrectos (se incurre en pérdida)		
3. Daño o pérdida de activos de clientes por negligencia			
Relaciones con contrapartes de comercio o proveedores	5. Contrapartes de trading	1. Incumplimiento por una contraparte que no es cliente	
		2. Otras disputas con contrapartes que no son clientes	
	6. Proveedores	1. Tercialización	
		2. Disputas con proveedores.	

Fuente: Tesis, Modelo de gestión de riesgos operativos en una institución financiera peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos, Velezmoro, Oscar Alejandro, (2010)



**ANEXO 6**

**PLAN ESTRATEGICO DE CINCO AÑOS DE UNA INSTITUCIÓN**

<b>Ejemplo: Estrategia 1 para cinco años: Ofreciendo excelencia académica</b>				
<b>Año</b>	<b>Objetivos de negocios</b>	<b>Los riesgos identificados</b>	<b>Muestra de medidas de desempeño</b>	<b>Supuestos</b>
1	Atraer y retener a personal docente idóneo para facilitar la excelencia académica (capital humano)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de los programas de contratación no atraer profesorado idóneo, impactando la excelencia académica</li> <li>Riesgo de las limitaciones impuestas a los fondos de Investigación, lo que afecta la capacidad de atraer el personal de enseñanza idóneo</li> <li>Riesgo de desgaste del personal docente idóneo, impactando la excelencia académica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de posiciones abiertas</li> <li>Duración media de las posiciones abiertas de enseñanza</li> <li>Comparabilidad de los sueldos y prestaciones del personal docente</li> <li>Porcentaje del personal titular</li> <li>El número de premios de reconocimiento recibido</li> <li>Número de trabajos publicados por el profesorado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo necesario para cubrir un puesto de profesor es generalmente de tres a seis meses</li> <li>Los roles de enseñanza para las zonas de mayor demanda seguirá siendo difícil de llenar y se extienden desde seis meses a más de un año</li> <li>Los candidatos citan las expectativas en materia de investigación, publicación y salario base como clave para aceptar ofertas.</li> </ul>
2	Atraer y admitir a los estudiantes elegibles (Admisión)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de programa de admisión no atraer el interés y las aplicaciones de los estudiantes, lo que afecta el volumen de admisiones</li> <li>normas de ingreso de los estudiantes se establecen de manera inapropiada, impactando los volúmenes de admisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El número de solicitudes de estudiantes</li> <li>Porcentaje de estudiantes es aceptado</li> <li>Admisión relacionados con los costos de comercialización por estudiante</li> <li>Año tras año hay retención de los estudiantes</li> <li>Número de estudiantes por clase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfil del total de estudiantes es probable que cambie en los próximos cinco años con los estudiantes internacionales que representan el 25% de los ingresos, frente al 18%</li> <li>La Universidad recibe solicitudes desde el 80% de los estudiantes secundarios aceptables en la zona</li> <li>La Universidad tiene una tasa de aceptación histórica de 72% de los estudiantes de pregrado elegibles</li> </ul>
3	Mantener un cuerpo estudiantil diverso (Admisión)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de programa de admisión no atraer a un alumnado diverso, impactando negativamente</li> <li>Riesgo de programa de admisión atraer el interés y las aplicaciones de los estudiantes, impactando los volúmenes de admisión</li> <li>Normas de ingreso de los estudiantes se establecen de manera inapropiada, impactando las admisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los índices de diversidad de estudiantes</li> <li>Porcentaje de estudiantes que solicitan asistencia financiera</li> <li>Porcentaje de estudiantes internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad índice ha ido mejorando en un 1% a un 2% cada año</li> <li>Número de estudiantes que solicitan la ayuda ha aumentado del 9% al 12% en los últimos cinco años y es probable que se duplique en los próximos cinco años, dada la previsión económica</li> <li>inscripciones internacionales aumentan entre 12% y 17% para cada año el 2% en la unidad local, lo que mejora la accesibilidad</li> </ul>



**ANEXO 6 (Continua)**

<b>Ejemplo: Continuación</b>				
<b>Año</b>	<b>Objetivos de negocios</b>	<b>Los riesgos identificados</b>	<b>Muestra de medidas de desempeño</b>	<b>Supuestos</b>
4	Oferta riguroso plan de estudios independientes (Asuntos Académicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de que los programas de estudio no cumplen con los estándares académicos</li> <li>El riesgo de que los cursos son percibidos como las libertades sesgadas o académicas están amenazados</li> <li>Riesgo de que los programas de estudio se consideran fuera de fecha o irrelevante</li> <li>Riesgo de que el plan de estudios incumple las obligaciones de propiedad intelectual</li> <li>Riesgo de que el plan de estudios no se percibe como estudiantes que se preparan adecuadamente, impactando futuras oportunidades de empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de nuevos cursos acreditados cada año académico</li> <li>Número de estudiantes que se gradúan</li> <li>El número de estudiantes que se gradúan con ofertas de empleo</li> <li>las tasas de retención de estudiantes de primer año</li> <li>puntuaciones de votos de estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las clases de contenidos fundamentales (los considerados obligatorios como parte de un programa de estudio), cada dos años</li> <li>Puntuaciones de votos de los estudiante se obtienen aproximadamente el 55% de los estudiantes en la conclusión de cada curso</li> <li>El desarrollo del curso suele durar de tres a seis meses, incluyendo la acreditación</li> </ul>
5	Satisfacer los requisitos y las obligaciones de cumplimiento (Cumplimiento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de perder la acreditación que afecta la capacidad de la Universidad para operar</li> <li>Riesgo de violaciones académicas que conducen a la pérdida de la acreditación, que afectan la capacidad de la Universidad para operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de programas con éxito se revalidan</li> <li>Número de violaciones académicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Históricamente, toda violación significativa de los niveles de educación identificado por el Ministerio de Educación ha dado como resultado un impacto monetario de entre el 0,25% y el 15% de los beneficios universitarios</li> </ul>

A manera de ejemplo se presenta el plan de cinco años de una Universidad, que muestra los riesgos identificados durante el proceso de la estrategia de fijación y las suposiciones subyacentes del objetivo de negocio y objetivo de desempeño.

Fuente: Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento,

Compendio de Ejemplos (2018).

