Enterprise Risk Management – Integrated Framework

Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos*

Cra. Patricia Kirschenbaum
Cra. Jennifer Manguian

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Agenda

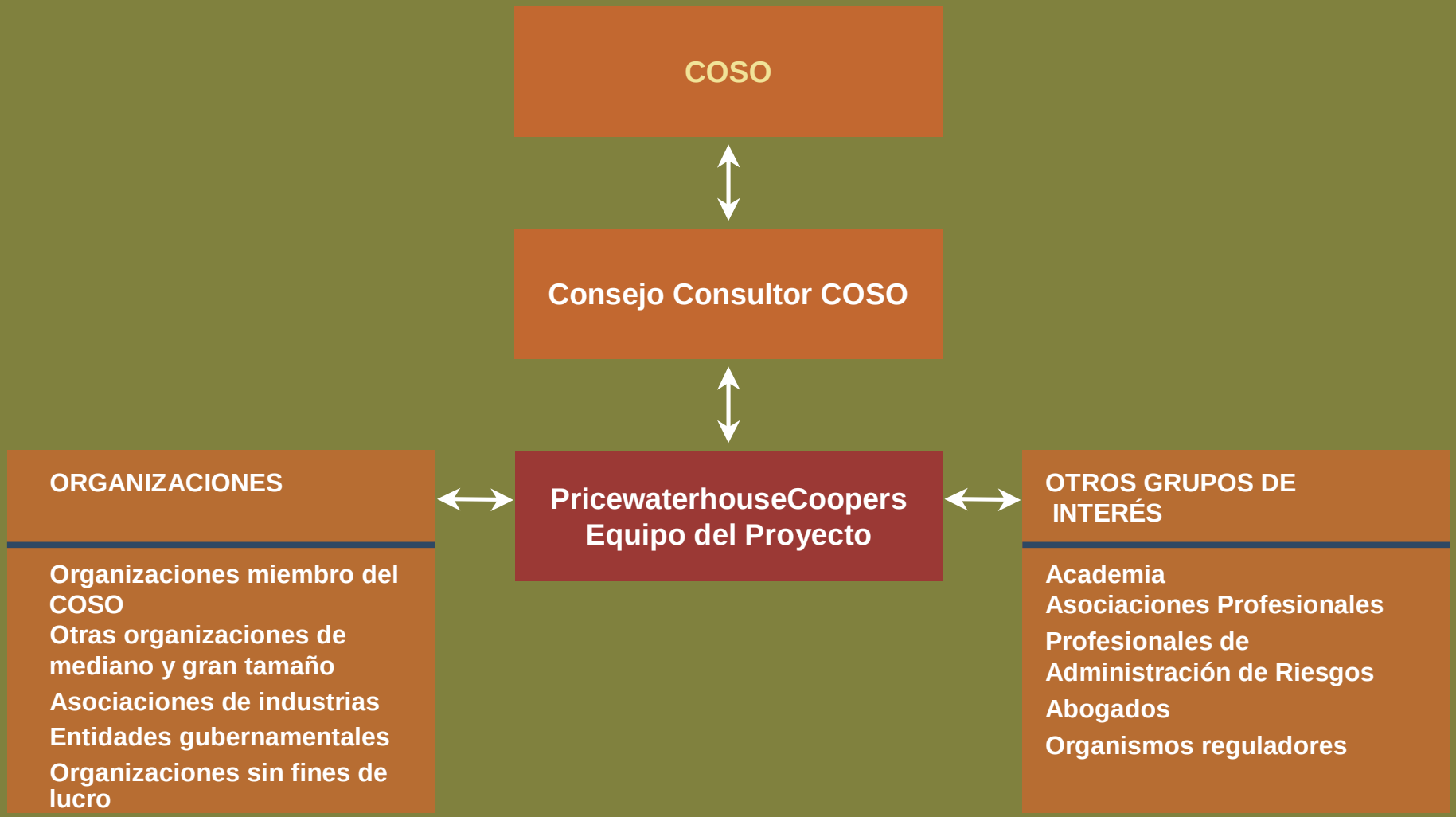
- Importancia de la Administración de Riesgos Corporativos
  - ✓ Antecedentes del proyecto
  - ✓ Conclusiones de encuestas
- El nuevo informe de COSO, Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos.
  - ✓ Concepto de Administración de Riesgo
  - ✓ Conceptos introducidos y Componentes
  - ✓ Relación con el Marco Integrado de Control Interno
  - ✓ Roles y responsabilidades
- Preguntas

Importancia de la Administración de Riesgos Corporativos

Antecedentes del proyecto

- ***COSO:***
  - ✓ Ha concluido sobre la necesidad de un marco reconocido sobre gerenciamiento del riesgo a pesar de la abundancia de literatura sobre la materia.
  - ✓ Sostiene que existe consenso a nivel mundial de que todas las organizaciones pueden beneficiarse de los mejores procedimientos de identificación y análisis de riesgos.
  - ✓ Reconoce que el riesgo y el gerenciamiento del riesgo son componentes que están presentes en todas las actividades de una organización.
  - ✓ Considera que este marco contribuirá a la identificación y coordinación de todos los aspectos que deben estar presentes para una efectiva administración del riesgo.

Estructura del proyecto



Evolución histórica del proyecto

Encuesta Anual de CEOs

- Cerca de 1,400 CEOs encuestados en el mundo
- Realizada fines del 2003
- Objetivos de la encuesta:
  - ✓ Qué riesgos perciben los CEOs?
  - ✓ Cuán internalizado se encuentra el ERM en las organizaciones?
  - ✓ Hay Compañías que demuestran habilidades excepcionales en ERM?

Los Altos Ejecutivos tienen un Interés Renovado en la Administración del Riesgo

- Aproximadamente 2/3 de los CEOs Norteamericanos creen que el ambiente actual convierte a las empresas en aversas al riesgo
- CEOs creen que la administración de riesgos producen beneficios:
  - ✓ Incrementar capacidad para asumir apropiadamente los riesgos necesarios para ayudar a crear valor.
  - ✓ Agrega claridad en la toma de decisiones
  - ✓ Confianza en las operaciones del negocio
  - ✓ Mejora el seguimiento del desempeño
  - ✓ Establecimiento de procedimientos de gobierno consistentes
  - ✓ Reputación

Fuente: PwC´s Annual CEO Survey

La Mayoría Evalúan el Éxito de sus Programas de Administración de Riesgo Usando Una o Más de Estas Medidas

- Anulación de las pérdidas
- Decremento de la volatilidad de las ganancias
- Contribución para incrementar el valor al accionista

Fuente: PwC´s Annual CEO Survey

Pero Muchos Todavía Encuentran Importantes Desafíos en la Implementación del Manejo de Riesgo

- La mayoría de las compañías tienen programas de administración de riesgos activos pero separados.
- Solo el 29% de los CEOs Norteamericanos creen que tienen una eficiente y efectiva administración de riesgos empresariales.

Fuente: PwC´s Annual CEO Survey

Resultados para América del Sur

- Los CEOs de AS tienen una actitud mucho más agresiva hacia los riesgos que los homólogos de otras regiones
- AS demostró un fuerte compromiso respecto al ERM (más que USA)
- CEOs de AS piensan que el ERM incrementará su capacidad de asumir riesgos para crear valor (más que otras regiones)
- Casi la mitad de los CEOs de AS tiene la intención de implementar el ERM dentro de 1 o 2 años.
- Garantizar la disponibilidad oportuna de información se considera como desafío clave en el proceso de ERM .

Y para muchos Altos Ejecutivos, las Preguntas Centrales siguen sin Respuesta

- Cuanta confianza puedo tener en que la información que recibo refleja completamente la posición frente al riesgo de la compañía?
- Como sé si mi capacidad de manejo de riesgos es efectiva?
- Qué puedo hacer para mejorar cuando encuentro un problema?

El nuevo informe COSO, Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos (ERM)

El ERM de COSO describe un Marco Basado en Principios

El marco provee:

- La definición de administración de riesgos corporativos.
- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgos corporativos efectivo.
- Pautas para las organizaciones sobre como mejorar su administración de riesgos
- Criterios para determinar si la administración de riesgos es efectiva, y si no lo es que se necesita para que lo sea.

El ERM de COSO Describe un Marco Basado en Principios

Las técnicas de aplicación proveen:

- Ejemplos sobre cómo principios críticos deben ser vistos dentro de la organización.
- Una vista general de un proceso de implementación.
- Ejemplos que consideran diferentes tipos de empresas:
  - ✓ tamaño
  - ✓ estrategia
  - ✓ industria
  - ✓ complejidad

Concepto de Administración de Riesgos Corporativos de acuerdo al Marco

“Es un proceso efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.”

Concepto de Administración de Riesgos Corporativos de acuerdo al Marco

- Es un proceso
- efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal
- aplicado en el establecimiento de la estrategia
- a lo largo de la organización
- diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo
- de modo de proveer seguridad razonable
- en cuanto al logro de los objetivos de la organización

Conceptos Clave en este nuevo Marco del COSO

- Administración del Riesgo en la Determinación de la Estrategia
- Eventos y Riesgos
- Apetito de Riesgo
- Tolerancia al Riesgo
- Visión de Portafolio de Riesgos

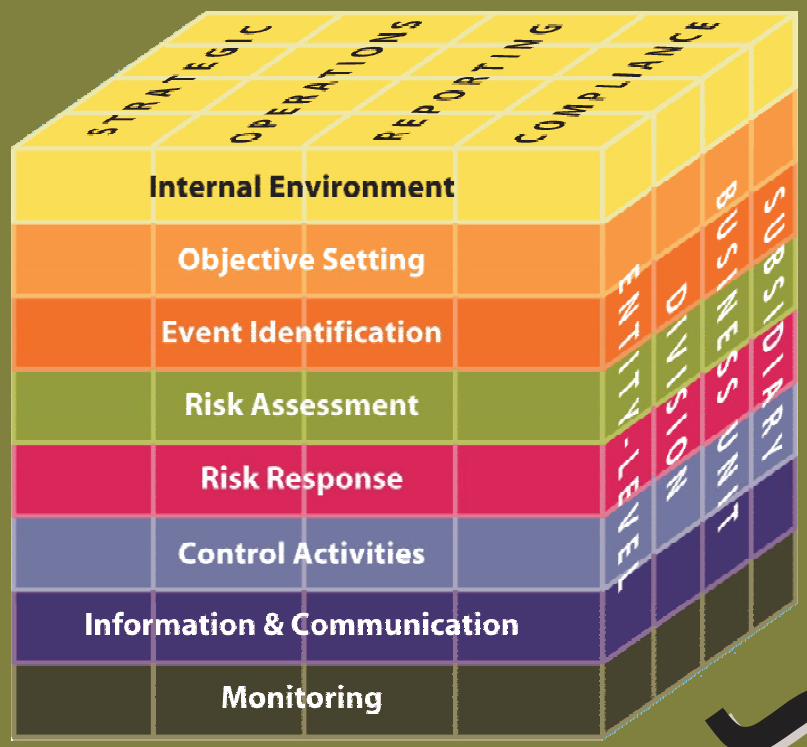
Elementos Clave en este nuevo Marco del COSO

ALINEADO CON

Los objetivos pueden ser visualizados en el contexto de 4 objetivos

QUÉ

8 componentes inter-relacionados



DÓNDE

Se consideran las actividades en todos los niveles de la organización

Ambiente Interno

- Es la base fundamental para los otros componentes del ERM, dando disciplina y estructura.
- Incide en:
  - ✓ la concientización del personal respecto del riesgo y el control
  - ✓ el modo en que las estrategias y objetivos son establecidos, las actividades de negocio son estructuradas y los riesgos son identificados, evaluados y gerenciados.

Ambiente Interno

Los factores que se contemplan son:

- Filosofía de la administración de riesgos
- Apetito al riesgo
- Integridad y valores éticos
- Visión del Directorio
- Compromiso de competencia profesional
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

Ambiente Interno

Filosofía de la Administración de Riesgos

- Representa las creencias compartidas y las actitudes que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todas las actividades.
- Refleja los valores de la entidad, influenciando su cultura y estilo de operar.
- Afecta cómo los componentes del ERM son aplicados, incluyendo cómo son identificados los eventos, los tipos de riesgos aceptados, y cómo son administrados.
- La Dirección debe reforzar la filosofía no sólo con palabras sino con acciones de todos los días.

Ambiente Interno

Filosofía de Administración de Riesgos

- ENCUESTAS SOBRE LA CULTURA AL RIESGO.

- La misma mide la presencia y fortaleza de determinados atributos claves del riesgo:

  - ✓ Liderazgo y Estrategia
  - ✓ Personal y Comunicación
  - ✓ Respondabilidad y medidas correctivas.
  - ✓ Gerenciamiento de riesgo e infraestructura

Ambiente Interno

Apetito de riesgo – ¿Qué significa?

- El apetito de riesgo es la cantidad de riesgo en un nivel amplio que una empresa está dispuesta a aceptar para generar valor.
- Se considera en el establecimiento de la estrategia.
- Permite el alineamiento de la organización, las personas, procesos e infraestructura.
- Expresado en términos cualitativos o cuantitativos

Ambiente Interno

Integridad y Valores Éticos

- La estrategia y los objetivos de una organización y la forma en que se implementan se basan en juicios, preferencias y estilos. La integridad y el compromiso con los valores éticos influencian esas preferencias y los juicios.

- Los valores éticos deben ser comunicados y acompañados de guías explícitas detallando lo que está bien y lo que está mal. Código formal de conducta:

  - ✓ Carta del CEO
  - ✓ Objetivos y filosofía
  - ✓ Conflictos de interés
  - ✓ Regalos
  - ✓ Transparencia
  - ✓ Recursos corporativos
  - ✓ Responsabilidad social
  - ✓ Otros temas relacionados

Establecimiento de Objetivos

Objetivos Seleccionados

- Condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo

Objetivos estratégicos

- Consisten en metas de alto nivel que se alinean con y sustentan la misión/visión
- Reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés

Establecimiento de Objetivos

Objetivos relacionados

- Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado
- Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento
- Cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada

Tolerancia al Riesgo

- La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos
- Se alinea con el apetito de riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia)
- Al establecer las tolerancias al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados

Identificación de Eventos

Eventos

- Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos

Distinguiendo Riesgos y Oportunidades

- Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados
- Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son recanalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos

Factores a considerar

- Los eventos pueden provenir de factores internos y externos. La Gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos

Identificación de Eventos

Técnicas de Identificación de Eventos

- Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro
- Existen técnicas de diverso grado de sofisticación
- Ejemplos:
  - ✓ Inventarios de eventos
  - ✓ Análisis de información histórica (de la empresa/sector)
  - ✓ Indicadores de excepción
  - ✓ Entrevistas y cesiones grupales guiadas por facilitadores
  - ✓ Análisis de flujos de procesos

Evaluación de Riesgos

- Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos.
- La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto.
  - ✓ Considera que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales.
  - ✓ La metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas

Respuesta al Riesgo

- Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad

Evaluando Posibles Respuestas

- Las Respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido

- En la evaluación de las respuestas al riesgo, la Gerencia considera varios aspectos

Respuesta al Riesgo

- Categorías de respuesta al riesgo:
  - ✓ **Evitarlo**: Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo
  - ✓ **Reducirlo**: Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos
  - ✓ **Compartirlo**: Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo
  - ✓ **Aceptarlo**: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo

Respuesta al Riesgo

Visión de Portafolio de Riesgos

- ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos
- Permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad
- Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan
- Permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad esta acorde con su apetito de riesgo global

Actividades de Control

Integración con Respuesta al Riesgo

- Son las políticas y procedimientos necesarios para asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera adecuada y oportuna
- La selección o revisión de las actividades de control comprende la consideración de su relevancia y adecuación a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado
- Se realizan a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones

Tipos de Actividades de Control

- Preventivas, detectivas, manuales, computarizadas y controles gerenciales

Información y Comunicación

- La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo.
- Se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades.
- La información relevante es obtenida de fuentes internas y externas
- La comunicación se debe realizar en sentido amplio, y fluir por la organización en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo).
- Asimismo, debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la organización como ser: clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Monitoreo

- Implica monitorear que el proceso de Administración de Riesgos mantiene su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente a través de:
  - ✓ Actividades de monitoreo continuo, que se llevan a cabo durante el curso normal de las operaciones
  - ✓ Evaluaciones puntuales, realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades. Su alcance y frecuencia de realización depende de los resultados de la evaluación de riesgos y de la efectividad de las actividades de monitoreo continuo
  - ✓ Una combinación de ambas formas

Vinculación entre el marco ERM y el Marco Integrado de Control Interno

- ERM se elabora sobre la base de los conceptos de control interno establecidos en el Marco Integrado de Control Interno del COSO (MICI).
- ERM incorpora cuatro categorías de objetivos, incluyendo los objetivos estratégicos.
- En el marco ERM, la categoría de objetivos relativa a “Información” es más amplia que la de “Información Financiera” del MICI.

Vinculación entre el marco ERM y el Marco Integrado de Control Interno

- ERM incluye ocho componentes.
- ERM incluye el establecimiento de objetivos como un componente separado. El MICI considera al establecimiento de objetivos como un prerrequisito para el control interno.
- El marco ERM separa el componente “evaluación de riesgos” del MICI en tres componentes del ERM.

Roles y Responsabilidades

Roles y Responsabilidades

Todo el personal en una entidad tiene algún tipo de responsabilidad en la Administración de Riesgos

El Marco Integrado de Administración de Riesgos de COSO trata los siguientes roles internos y sus responsabilidades:

- Directorio
- Gerencia
- Oficial de Riesgo
- Gerentes Financieros
- Auditores Internos
- Resto de Personal

Roles y Responsabilidades

También trata el rol de los terceros a la organización, ya que proveen de información útil para una adecuada administración de riesgos.

- Auditores externos
- Legisladores y reguladores
- Clientes, proveedores
- Analistas financieros, calificadoras
- Medios de comunicación

Roles y Responsabilidades

- Oficial de Riesgo

Trabaja con otros gerentes en establecer una efectiva administración de riesgos en sus áreas de responsabilidad.

Algunas organizaciones asignan este rol a otro gerente – ejemplo; oficial de cumplimiento o gerente financiero.

<u>Responsabilidades</u>

- ✓ Establece las políticas de ERM, definiendo roles y responsabilidades
- ✓ Participa en el establecimiento de objetivos de implementación
- ✓ Facilitador para la gerencias
- ✓ Reportar el avance y las acciones correctivas necesarias
- ✓ Otros

Roles y Responsabilidades

- Auditor Interno

Juega un rol clave en la continuidad del funcionamiento del ERM, monitoreando objetivamente su aplicación y efectividad.

En su rol apoyan a la Gerencia proveyendo seguridad sobre:

- ✓ El proceso de ERM – su diseño y su funcionamiento
- ✓ La efectividad y eficiencia de la respuesta al riesgo y las actividades de control relacionadas
- ✓ Integridad y exactitud en reportar ERM

En algunos casos también actúan en un rol de consultores:

- ✓ Promover el desarrollo de un entendimiento del ERM
- ✓ Facilitador en workshops
- ✓ Proveer herramientas y técnicas para ayudar a la gerencia en el análisis de riesgos y diseño de actividades de control

www.pwc.com/uy

© 2004 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers hace referencia a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, siendo cada una de ellas una entidad legal separada e independiente.