Cómo avanzar en la Gestión de riesgo empresarial (ERM)

SEAN DE LA ROSA, DCOM(UP), CIA, CISA, CCSA
GERENTE DE SOLUCIONES DE ERM
IQ BUSINESS GROUP (PTY) LTD.

Mediante el trabajo en conjunto, los directores de riesgo y los auditores internos pueden guiar a su organización a través de los escollos de la gestión de riesgo empresarial.

DESDE SUS ORÍGENES EN EL ÁREA DE SEGUROS, la gestión de riesgo empresarial (ERM, según sus siglas en inglés) ha evolucionado hasta convertirse en una función de gestión ampliamente desarrollada. Ha avanzado hacia áreas de negocios que originariamente se consideraban no relacionadas. Esta evolución hacia un enfoque del riesgo como cartera admite que los riesgos están interrelacionados y que se pueden obtener importantes beneficios a partir de la evaluación y supervisión del riesgo en la organización.

En estos últimos años, se ha convertido en "mejores prácticas" para las organizaciones proporcionar más información en los informes corporativos sobre su avance en la implementación de ERM. Estas organizaciones están demostrando que la gestión de riesgo está integrada en su estructura organizacional y su interfaz mediante

actividades de aseguramiento como la auditoría interna. Las áreas mencionadas en los informes corporativos sobre ERM incluyen:

- Definir de qué manera la gestión ERM está vinculada al marco de las mejores prácticas internacionales.
- Explicar el rol del director de riesgo de la organización.
- Ofrecer una explicación de nivel avanzado sobre el proceso de ERM dentro del contexto de fijación de estrategias.
- Resumir los objetivos generales del negocio conjuntamente con los factores de riesgo externos e internos.
- Brindar información acerca de la técnica de cuantificación para cada categoría de riesgo y los detalles relacionados con las áreas e indicadores de desempeño clave.
- Exponer los rangos de tolerancia y deseo de riesgos de la organización para objetivos estratégicos.

Como defensor del proceso de ERM, el director de riesgo desempeña un papel clave en la integración de procesos de gestión de riesgo dispares para asegurar que los limitados recursos de la compañía sean aplicados con eficacia (consulte "Los deberes clave del director de riesgo" en la página 4). En *el marco integral de la Gestión de Riesgo Empresarial* del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), se define el rol del director de riesgo como la tarea de trabajar con otros gerentes para establecer una gestión de riesgo eficaz, supervisar su avance y colaborar con los demás gerentes para comunicar la información de riesgo relevante en todos los niveles de la organización.

Los auditores internos deben trabajar con el director de riesgo como parte de sus obligaciones relacionadas con la gestión de riesgo. En este rol, los auditores internos son responsables de evaluar la exactitud de los informes de ERM y brindar a la gerencia recomendaciones independientes y con valor agregado acerca de su enfoque de ERM. Las Normas *Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* del IIA especifican que el alcance de la auditoría interna debe abarcar los sistemas de gestión y control de riesgo. Esto incluye evaluar la confiabilidad de la eficacia de la información, la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de leyes y reglamentaciones.

CRITERIOS BASE PARA ERM

En algunas organizaciones, se ha intentado iniciar el proceso de ERM y se ha fracasado o se han sufrido contratiempos que dificultan la obtención de los beneficios esperados. Una falta de convencimiento por parte de la alta dirección y de los comités de supervisión, como por ejemplo, los comités de auditoría, es una de las causas principales de dicho fracaso. Entre otras causas, se incluyen:

- La falta de conocimientos teóricos sobre ERM.
- Un enfoque de ERM hecho a medida en forma deficiente.
- La organización incorrecta o incompleta de las estructuras de supervisión para respaldar la iniciativa de ERM, tales como un comité de gestión de riesgo en casos en los cuales el comité de auditoría no es responsable de la función de ERM.
- Una tónica general deficiente en la alta dirección, incluida la cultura ética y la falta de estrategias formales de negocios.
- Recursos financieros y humanos insuficientes para respaldar la implementación y mantenimiento del proceso de ERM.
- Incapacidad de mantener el impulso del proyecto de implementación de ERM más allá del primer año.
- Lenguaje de ERM definido en forma deficiente.
- Supervisión ineficaz de consultores.

AL PRINCIPIO, MANTENER EL PROCESO ERM TAN SIMPLE COMO SEA POSIBLE. Con toda la publicidad de los fracasos del gobierno corporativo y de la necesidad de mayor transparencia, muchas organizaciones están asignando grandes cantidades de recursos para iniciar proyectos de ERM o para lograr que el proceso de implementación sea más rápido. Algunas de estas organizaciones abarcan más de lo que verdaderamente pueden absorber, esto da como resultado una pérdida de enfoque y la incapacidad de identificar áreas donde se pueden obtener victorias rápidas. La gerencia ejecutiva debería asegurarse de que la iniciativa de ERM, en su fase de desarrollo inicial, se centre en los riesgos más importantes. Esto significa que se debe permitir que se incorporen los puntos básicos de la disciplina de ERM correctamente, antes de lanzar, por ejemplo, un plan de proyecto de ERM a tres años de gran envergadura.

Los auditores internos deben comunicar a la gerencia que el enfoque de ERM debe ser "de arriba hacia abajo" y que el director general debe identificar las cuestiones principales vinculadas con los objetivos estratégicos clave. Deben recomendar que los gerentes se familiaricen con la teoría de ERM para comprender su propósito y la manera en que esta herramienta puede brindarles una ventaja competitiva. Probablemente, sea útil contratar un consultor externo para que dicte esa capacitación. En segundo lugar, a través de sesiones preparadas manualmente y un buen debate, la gerencia debe identificar sus primeros 20 ó 40 riesgos.

De hecho, Thompson dice que si ocurre un

fraude importante en un área de la organización recientemente revisada por una auditoría interna, es muy probable que los demás hayan esperado que los auditores lo detectaran.

Si bien hay muchos productos de software de ERM disponibles, dice un adagio de negocios que "si uno automatiza el desorden, obtendrá desorden automatizado". Para evitar el uso indebido de la automatización, las organizaciones deben adoptar un enfoque de ERM operativo y flexible antes de implementar el software. Además, el equipo gerencial debe estar convencido de este enfoque antes de embarcarse en la implementación.

Sólo una vez que el equipo de gerencia demuestre que comprende el proceso de ERM, es factible comenzar a considerar el software correspondiente. En una situación ideal, esto no debería ocurrir durante el primer año de una implementación de ERM. Además, los auditores internos deben asegurarse de que cualquier implementación de software de ERM sea lo suficientemente flexible como para adaptarse al lenguaje común de ERM de la organización, y que la funcionalidad de generación de informes se pueda personalizar en función de las necesidades de las partes interesadas de la organización.

TRACE UN MAPA DEL CAMINO POR DELANTE

Muchas de las organizaciones emprenden una iniciativa de ERM sin definir dónde están y qué quieren lograr. El equipo de gerencia ejecutiva debe asegurarse de que el director de gobierno corporativo proporcione un modelo de madurez para ayudar a medir el estado de las prácticas de ERM y lo que el potencial mapa de ruta de mejoras implicaría. Además, la gerencia debería verificar que los consultores que colaboran en la implementación de ERM tengan experiencia de trabajo en la industria correspondiente.

Los auditores internos pueden sugerir que la gerencia utilice el modelo de madurez de ERM para evaluar el estado del proceso de ERM de la organización y las expectativas a futuro. Generalmente, los puntajes de madurez se obtienen a partir de sesiones organizadas con varios equipos de gerencia ejecutiva o en función de las entrevistas individuales. Es importante que el comité de auditoría o de gestión de riesgo verifique que el modelo de madurez elegido sea de fácil comprensión para la gerencia y que en él se aborden los componentes clave de los marcos de mejores prácticas de ERM. Entre las áreas que, por lo general, están cubiertas en los modelos de madurez, se incluyen:

El equipo de gerencia ejecutiva debe asegurarse de que el director de gobierno corporativo proporcione un modelo de madurez para ayudar a medir el estado de las prácticas de ERM y lo que el mapa de ruta de mejoras implicaría.

- Alcance de conciencia de liderazgo en la organización.
- Estilo gerencial (por ejemplo, estilo gerencial burocrático versus libre).
- Actitudes de los empleados hacia el cambio
- Alineación de los objetivos del negocio con los riesgos y los planes de acción.
- Madurez de la gestión de riesgo dentro de la organización.
- Deficiencias en recursos humanos y el grado de definición de los roles y las responsabilidades de la gestión de riesgo de todos los empleados.
- Alcance de la comunicación y capacitación en ERM.
- Severidad del control y supervisión gerencial de los empleados y comités.

Una vez que el director de gobierno corporativo ha combinado los resultados de dónde la gerencia piensa que está su enfoque del proceso ERM existente y dónde la gerencia espera que esté, se pueden

Deberes clave del director de riesgo

Los directores de riesgo desempeñan una variedad de roles en el proceso de ERM de una organización. El *enfoque integral de la Gestión de Riesgo Empresarial* de COSO y otros enfoques de mejores prácticas proporcionan algunas pautas acerca de los deberes clave del director de riesgo y sus implicancias:

- Supervisa la función de gestión de riesgo corporativa y es el máximo defensor del proceso de enfoque de gestión de riesgo.
- Actúa como instructor de gestión de negocios colaborando en el diseño e implementación de una arquitectura de gestión de riesgo adecuada. Además, revisa regularmente si estos sistemas son apropiados y eficaces.
- Controla el perfil de riesgo de toda la organización y asegura que los principales riesgos sean identificados e informados a la alta dirección.
- Asegura que los líderes de las unidades de negocios tengan una pertenencia apropiada respecto a la gestión de riesgo y que los equipos de gerencia practiquen una supervisión eficaz.
- Confirma que el proceso de ERM esté en funcionamiento en cada unidad de negocios según la política y el enfoque de gestión de riesgo aprobados.
- Actúa como asesor y socio del director general, director financiero y director de operaciones en cuestiones de gestión de riesgo.
- Colabora con los auditores internos y externos para que confíen en el producto proporcionado por el proceso ERM a los efectos de la planificación y ejecución de la auditoría.
- Colabora con el consejo de administración en el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno corporativo.
- Colabora en la ejecución del proceso de gestión de riesgo aprobado.
- Facilita, desafía e impulsa el enfoque integral del proceso ERM.
- Puede tener autoridad para manejar una selección de tipos de riesgos significativos.
- Es miembro del comité de gestión de riesgo y depende del director general o de otro miembro del consejo de administración.

La complejidad del enfoque de ERM será impulsada por el nivel de madurez de ERM de la organización. Por consiguiente, el rol que se espera del director de riesgo debe coincidir con el nivel deseado de madurez de ERM que se desea lograr en el negocio.

realizar las actualizaciones del enfoque de ERM documentado.

Muchas organizaciones creen que deben alcanzar los niveles más avanzados posibles de madurez de ERM, pero esto no es práctico. Los auditores internos deben recordar a la gerencia que los niveles de madurez de ERM más avanzados demandarán recursos humanos y financieros significativos. Las organizaciones deben buscar un equilibrio entre desempeño y buenas medidas del gobierno corporativo.

SABER IDENTIFICAR LO QUE ES IMPORTANTE. En estos tiempos en que el exceso de oferta de información es indiscutible en todos los lugares, los directores generales se deben asegurar de que se dedique suficiente tiempo a las cuestiones más importantes en las reuniones de estrategias y en las demás sesiones de la gerencia ejecutiva. Con frecuencia, las agendas de las reuniones ejecutivas están atestadas de puntos cuya naturaleza es demasiado táctica u operativa. De esta manera, se descuida el panorama global y se omiten esas cuestiones que exigen un debate estratégico. Si se estructuran las agendas en función de los primeros 10 ó 20 riesgos, se asegura que se aborden las cuestiones estratégicas importantes. El producto proveniente de un software de ERM, que esté bien estructurado y mantenido, contribuye a asegurar que las cuestiones operativas y otras no tan centrales no sean parte de la lista de prioridades de los ejecutivos.

Los auditores internos deben verificar que el ejecutivo confía en el producto proveniente del proceso de ERM de tal manera que lo considera un medio de administrar la organización más eficazmente. El producto del proceso de ERM debe coordinarse de modo tal que promueva la exactitud e integridad de los resultados. Los auditores también deben asegurarse de que las conclusiones a las cuales llegan los ejecutivos relevantes basándose en el producto del proceso de ERM sean sólidas y se asemejen bastante a la opinión de la auditoría interna sobre las mismas actividades o procesos del negocio.

EL DIRECTOR DE RIESGO

Las responsabilidades de ERM dentro de las organizaciones se definen día a día con más precisión. La práctica de designar formalmente un director de riesgo en los estatutos de la organización se ha generalizado. Un beneficio clave de tener un director de riesgo es la capacidad de expandir la gestión de riesgo para abarcar una gama más amplia de cuestiones de riesgo. Sin embargo, es poco probable que las organizaciones encuentren un director de riesgo que tenga experiencia en todos los aspectos, desde gestión de riesgo financiero hasta litigios o riesgos específicos relacionados con diferentes mercados. Un director de riesgo exitoso debe ser un verdadero generalista y un fuerte defensor del trabajo en equipo y la comunicación.

El director de riesgo debe actuar como elemento aglutinador que une todas las actividades de gestión de riesgo de la organización y reduce la duplicación de esfuerzos en las diversas actividades de aseguramiento dentro del negocio.

Aunque el rol del director de riesgo puede parecer emocionante, tiene sus propios desafíos únicos. Los directores de riesgo deben pensar en forma estratégica antes de comprometer a la organización con un mapa de ruta de ERM. Además, deben complementar estos rasgos con las siguientes cualidades:

- Una conciencia de riesgo bien desarrollada.
- Una comprensión práctica de los procesos de los negocios centrales de la organización.
- Un título de grado universitario avanzado y capacitación adecuada para mantenerse actualizado en función de los cambios que se producen en el campo de la gestión de riesgo.
- Habilidades interpersonales tales como la capacidad de interactuar en diversos niveles de gerencia y operaciones.
- Experto en habilidades de mediación.
- Conocimientos de finanzas, contabilidad y seguros.

Al alinearse estrechamente con el director de riesgo, los directores ejecutivos de auditoría se pueden asegurar de que conocen las nuevas cuestiones de alto riesgo y los fallos de determinados controles significativos que antes consideraban eficaces. Para formalizar esta relación, probablemente sea útil que los auditores internos se reúnan con frecuencia con los paladines del proceso ERM de la organización y que la gerencia de auditoria asista a reuniones ejecutivas de gestión de riesgo.

Por último, el director de riesgo debe actuar como elemento aglutinador que une todas las actividades de gestión de riesgo de la organización y reduce la duplicación de esfuerzos en las diversas actividades de aseguramiento dentro del negocio. En el futuro, el rol principal del director de riesgo será asegurar el cumplimiento normativo, seguido de la necesidad de identificar y vigilar los riesgos eficazmente en los mercados emergentes. Además, la integración de los aspectos cualitativos y cuantitativos de los riesgos, que estará respaldada por modelos sólidos basados en datos de pérdida anteriores, cobrará importancia.

UNA CARTERA DE RIESGO

La gerencia ejecutiva debería ver al ERM como una disciplina que consolida enfoques de gestión de riesgo dispares en toda la organización y permite que la gerencia perciba el riesgo desde una perspectiva de cartera. Sea riesgo operativo, de mercado o de crédito, sólo cuando se combinan estos ámbitos de riesgo, la gerencia puede determinar cuáles son las cuestiones más apremiantes para la organización y qué tipo de asignación de recursos se necesita para abordar los potenciales desafíos.

La auditoría interna agrega valor al proceso de ERM en dos áreas clave. En primer lugar, los auditores pueden brindar, al comité de auditoría y al equipo de gerencia ejecutiva, las garantías necesarias de que el proceso de ERM es eficaz y eficiente, a la vez que cumple con el enfoque acordado. En segundo lugar, la auditoría interna puede usar el producto proveniente del proceso de ERM para desarrollar su plan de auditoría basado en el riesgo y para identificar áreas de alto riesgo inesperadas a medida que avanza el ejercicio financiero.

Para hacer comentarios sobre este artículo, envíe un correo electrónico al autor a sean.delarosa@theiia.org.

El presente artículo de Auditor Interno, edición de junio de 2007, publicado por el Instituto de Auditores Internos, se publicó con el permiso del editor en www.theiia.org. El artículo se tradujo del inglés a español.