

## Ajustando del Apetito de Riesgo para Medidas No Financieras

Apetito de Riesgo — el nivel de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar en la consecución de sus objetivos — es fundamental para una gobernanza eficaz en todas las organizaciones, y los consejos de administración desempeñan un papel fundamental a la hora de generar ese apetito. Pero, ¿son los riesgos crediticios, de mercado y otros factores financieros las únicas cuestiones que deben ser consideradas? A pesar de su nombre, los riesgos no financieros también pueden tener un impacto financiero significativo en una organización. A medida que las empresas se enfocan en las preocupaciones de gobierno, riesgo y cumplimiento, deben considerar cómo el riesgo no financiero está impactando el éxito de su gestión empresarial de riesgos (ERM por sus siglas en inglés), y frente el apetito de riesgo general.

La gran cantidad de riesgos que caen en la categoría no financiera aumenta las posibilidades de que algunos se pasen por alto. Pueden incluir riesgos de operaciones, cumplimiento, ciberseguridad, reputación, medioambiente, conducta de los empleados, ética y cultura corporativa, salud pública, justicia social, diversidad, equidad e inclusión, derechos humanos, estrategia, partes relacionadas, geopolítica, recursos naturales, recursos humanos e integridad de datos—entre otros. Esta lista parcial, muestra cuán significativos pueden ser los riesgos no financieros y justifica su incorporación en cualquier discusión sobre el apetito por el riesgo. De hecho, “los riesgos no financieros ahora representan una amenaza potencialmente más costosa que las exposiciones financieras”, según PwC.<sup>1</sup>

**“Los riesgos no financieros ahora representan una amenaza potencialmente más costosa que las exposiciones financieras” PwC**

### Esperando lo inesperado

Las organizaciones deben ser conscientes de que esta es un área en evolución donde se espera que surjan riesgos nuevos y desconocidos. Por ejemplo, hace cinco años, pocas empresas tenían protocolos establecidos para hacer frente a una posible crisis de salud global que interrumpiría la actividad económica mundial, alteraría las cadenas de suministro y detendría virtualmente algunas industrias, pero la pandemia de COVID-19 destacó la necesidad de esperar lo inesperado.

Incluso cuando las organizaciones creen que tienen bajo control los posibles riesgos no financieros, es posible que no anticipen todos los problemas que pueden surgir. El riesgo de privacidad, por ejemplo, parece una consideración bien conocida, pero puede convertirse en un problema de formas inesperadas. Un minorista muy conocido experimentó daños en su reputación cuando se informó que una aplicación de sistema de

estacionamiento utilizada por su arrendador estaba rastreando el uso del navegador de los clientes. En el alboroto que siguió, el minorista argumentó que no estaba a cargo de la aplicación, pero que el daño a la reputación ya estaba hecho.

La junta tiene un papel importante en este esfuerzo. Con respecto a los problemas ambientales, sociales y de gobierno (ESG), que abarcan muchos tipos comunes de riesgo no financiero, “las juntas deben examinar y cuestionar continuamente la información proporcionada por la administración y reconocer que ESG es un riesgo a nivel empresarial que debe ser visto a través de la lente de la estrategia y las operaciones”, según un informe de la Asociación Nacional de Directores Corporativos.<sup>2</sup>

## Una Sopa de Letras

Identificar y medir el riesgo no financiero es una preocupación importante, pero hay poca consistencia en la orientación sobre cómo debe hacerse. Actualmente existe una “sopa de letras” de marcos y estándares que las organizaciones pueden optar por utilizar, pero no existen requisitos integrales reales a nivel federal en los Estados Unidos ni estándares adoptados a nivel mundial. Por el momento, la guía disponible cubre una serie de áreas diferentes, como lo demuestran los 23 estándares y marcos de información y medición de riesgos no financieros, en una lista compilada por el Centro para Organizaciones Sostenibles.<sup>3</sup> Se clasifican en función de consideraciones tales como el grupo de interés principal (accionista frente a parte interesada), construcciones de rendimiento de interés (riesgo, creación de valor/valoración de impacto, sostenibilidad), consideraciones de triple resultado y forma principal de medición (incrementalista vs. la basada en contextos). Las organizaciones pueden optar por seguir un conjunto de pautas, mezclar y combinar reglas de más de una, u optar por no participar en este tipo de informes por completo. Sin embargo, esta última puede no ser una opción verdaderamente viable en el futuro. La auditoría interna puede proporcionar información para ayudar a las organizaciones a dar sentido a las opciones de medición e informes en un momento en que existe una presión cada vez mayor a las organizaciones por parte de una amplia gama de partes interesadas que desean más información y transparencia sobre riesgos no financieros, incluidos ESG. Para algunos de los inversores institucionales más grandes del mundo, “ESG se ha convertido en un representante de la buena gestión de riesgos y del largoplacismo, dos preocupaciones principales en la actualidad”, según la firma de consultoría de gestión Russell Reynolds Associates.<sup>4</sup>

## Un Panorama Regulatorio en Evolución

El número de regulaciones que involucran la revelación de la gestión de riesgos no financieros está creciendo rápidamente en todo el mundo, con los reguladores de la Unión Europea a la cabeza. En los EE. UU., las regulaciones de informes en dos áreas no financieras están en el horizonte inminente. El año pasado, la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC, por sus siglas en inglés) propuso exigir a los registrantes que incluyan revelaciones específicas relacionadas con el clima y la seguridad cibernética en sus declaraciones de registro e informes periódicos. Para las preocupaciones climáticas, las revelaciones incluirían detalles sobre los riesgos que podrían tener un impacto material en el

## Recopilación de Datos de Riesgos no Financieros

Muchas organizaciones pueden tener algunos procedimientos bien establecidos relacionados con información no financiera específica, por lo que es importante comprender qué datos ya están disponibles, especialmente si se trata de información y revelaciones que se vuelven obligatorias en algunas áreas. Es probable que las empresas hayan recopilado una gran cantidad de datos para el cumplimiento de las normas establecidas por los organismos reguladores. En los EE.UU., los ejemplos incluyen

## ESTÁNDARES DE INFORMES ISSB

En noviembre del 2021, la Fundación IFRS anunció la creación de un nuevo consejo emisor de normas - el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB por sus siglas en inglés)—para ayudar a satisfacer las demandas de informes de alta calidad, transparentes, confiables y comparables de las empresas sobre el clima y otros asuntos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

El ISSB se encargó de desarrollar una línea de base global integral de estándares de divulgación relacionados con la sustentabilidad que brindan a los inversionistas y otros participantes del mercado de capitales, información sobre los riesgos y oportunidades relacionados con la sustentabilidad de las empresas para ayudarlos a tomar decisiones informadas.

Se espera que los nuevos estándares de informes ISSB que abordan los informes climáticos y de sostenibilidad se publiquen a fines del segundo semestre del 2023.

negocio, resultados de operaciones o condición financiera, junto con algunas métricas de estados financieros relacionadas con el clima y revelaciones sobre emisiones de gases de efecto invernadero.<sup>5</sup> Con respecto a la seguridad cibernética, habría enmiendas a las reglas de la comisión para mejorar y estandarizar las revelaciones sobre la gestión de riesgos de seguridad cibernética, la estrategia, la gobernanza y el informe de incidentes por parte de las empresas que cotizan en bolsa.<sup>6</sup> Aunque las propuestas están dirigidas a dichas empresas, las partes interesadas de empresas privadas también pueden presionar para revelaciones similares.

el Agencia de Protección Ambiental, Seguridad Ocupacional y Administración de Salud, Departamento del Trabajo, Departamento de Comercio, y otros. Los procedimientos de gestión de riesgos relacionados con el marco de control interno de COSO y los sistemas de gestión ISO también pueden estar capturando información sobre cuestiones no financieras. La auditoría interna puede ayudar a las empresas a evaluar los datos disponibles para identificar brechas de información y evitar la duplicación de esfuerzos.

## Acerca del IAI

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional internacional sin ánimo de lucro que cuenta con más de 230.000 miembros en todo el mundo y ha concedido más de 185.000 certificaciones de Auditor Interno Certificado (CIA) en todo el mundo.

Establecido en 1941, El IAI es reconocido en todo el mundo como el líder de la profesión de auditoría interna en estándares, certificaciones, educación, investigación, formación y orientación técnica. Para más información, visite: [theiia.org](http://theiia.org).

## El IAI

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Suscripciones Gratuitas

Visite [theiia.org/Tone](http://theiia.org/Tone) para registrarse en su suscripción gratuita.

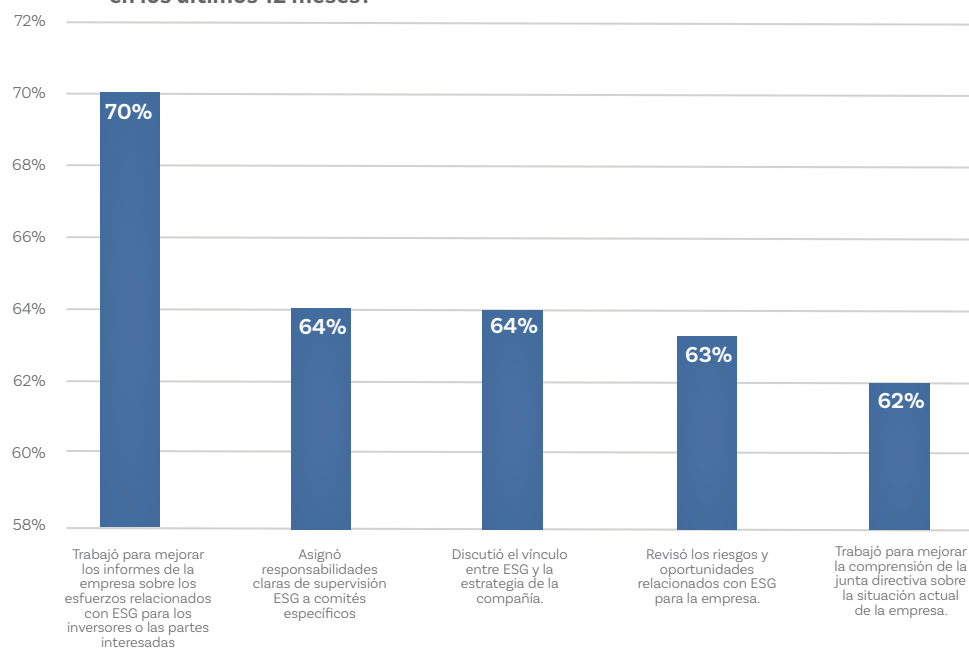
## Comentarios de los Lectores

Envíe sus preguntas y/o comentarios a [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

Sin embargo, aunque las empresas ya tengan información, es importante tener en cuenta que, debido a la falta de requisitos de información coherentes para los riesgos no financieros y la falta de familiaridad con esta área, los procesos y procedimientos que los rodean pueden ser inadecuados. Los controles y procedimientos de evaluación de riesgos pueden estar menos desarrollados en algunas funciones que en otras, o ser insuficientes para las necesidades actuales. La información puede provenir de una variedad de áreas—como recursos humanos, adquisiciones, ESG o ventas—lo que dificulta su identificación y recopilación. Con respecto a ESG, “el riesgo de fraude en esta área debe ser una prioridad para los comités de auditoría y un punto focal en las evaluaciones de riesgo de fraude supervisadas por el comité de auditoría”, según un informe de Deloitte, que señaló que este riesgo no se rige por los mismos tipos de controles presentes en los procesos de información financiera. Como resultado, puede ser más fácil manipular voluntariamente los datos reportados sobre las emisiones de carbono u otras medidas no financieras clave.<sup>7</sup>

Las empresas privadas pueden encontrar que faltan sus controles. Claramente hay espacio para que las juntas marquen la diferencia en este frente. El catorce por ciento de las empresas privadas le dijeron a la NACD que sus directorios no se habían centrado en los problemas de ESG en los últimos 12 meses, en comparación con solo el 3% en las empresas públicas, que enfrentan más demandas de datos en esta área. Solo el 39% de las empresas privadas dijeron que su directorio ha revisado los riesgos y oportunidades relacionados con ESG para la empresa.<sup>8</sup> (Ver figura 1).

Figura 1 - ¿Qué Prácticas de Supervisión ESG han realizado los Directorios en los últimos 12 meses?



Fuente: Encuesta de Supervisión y Prácticas de la Junta Directiva de la NACD de 2022—ESG: Comparación y Contraste entre Empresas Públicas y Privadas.

## Involucrando a Auditoría Interna

Para ayudar a los líderes a comprender y abordar los riesgos no financieros, los responsables de auditoría interna pueden utilizar su comprensión holística de las múltiples facetas y —amenazas de la entidad— para identificar las consideraciones de riesgo y brindar asesoramiento sobre la mejor manera de abordarlas.

Los equipos de auditoría interna construyen sus planes de auditoría sobre una serie de factores, entre ellos el apetito de riesgo general de la organización. Los auditores consideran los límites de riesgo financiero y las declaraciones de apetito de la organización, así como consideraciones tales como leyes y reglamentos, políticas y normas organizacionales, y las expectativas de las partes interesadas, como la junta directiva, los

inversores, los analistas, los clientes, los empleados y los socios comerciales—así como los estándares de la industria.

Un paso para las juntas es ver que la auditoría interna tiene la oportunidad de desempeñar un papel fundamental para garantizar la integridad y precisión de los datos no financieros. Desafortunadamente, muchas organizaciones no están aprovechando al máximo la contribución que puede hacer la auditoría interna. El director ejecutivo de auditoría (CAE) informa a la junta sobre cuestiones ESG en solo el 11% de las empresas públicas encuestadas y el 8% de las empresas privadas, según la encuesta de NACD.

La auditoría interna puede brindar seguridad y asesoramiento que pueden ayudar a mitigar e identificar riesgos que incluyen:

- **Impacto en el modelo de negocio.** Las empresas pueden encontrarse frente a una presión inesperada para adoptar nuevas prácticas que aborden riesgos no financieros inesperados.
- **Pérdida de ventaja competitiva.** Los riesgos no financieros tienen el potencial de dañar la participación de mercado y la reputación de una empresa.
- **Dificultad para acceder al capital o mayores costos de endeudamiento.** Los inversores o prestamistas pueden exigir una mayor transparencia sobre los riesgos no financieros de la que puede ofrecer la empresa.
- **Desventajas laborales.** Un mercado de contratación ajustado o la falta de compromiso de los empleados podría ser perjudicial, especialmente si una empresa parece un lugar poco atractivo para trabajar.
- **Implicaciones sociales y geopolíticas.** Las empresas pueden no anticipar disturbios sociales o civiles localizados..

## Una Comprensión Profunda

“La gestión de riesgos no puede verse como una colección de prácticas estáticas, sino que debe evolucionar para seguir el ritmo de los modelos comerciales que cambian rápidamente,” según un informe de McKinsey.<sup>9</sup> A medida que las empresas monitorean y mantienen enfoques de riesgo para datos no financieros, la auditoría interna puede proporcionar una comprensión profunda de la organización y conocimientos continuos en un panorama de riesgo cambiante e incierto.

---

## PREGUNTAS PARA LOS MIEMBROS DE LA JUNTA

- » ¿Los riesgos no financieros están incorporados en el apetito de riesgo de nuestra organización?
- » ¿Cómo monitorea nuestra organización el riesgo no financiero?
- » ¿Qué controles existen para identificar, prevenir o mitigar los riesgos no financieros?
- » ¿Se evalúan y actualizan periódicamente estos controles?
- » ¿La junta recibe resultados independientes de la auditoría interna sobre la medición y supervisión del riesgo no financiero?



### Encuesta Rápida



¿Los riesgos no financieros están incorporados en el apetito por el riesgo de su organización?

- Sí
- No
- No sé

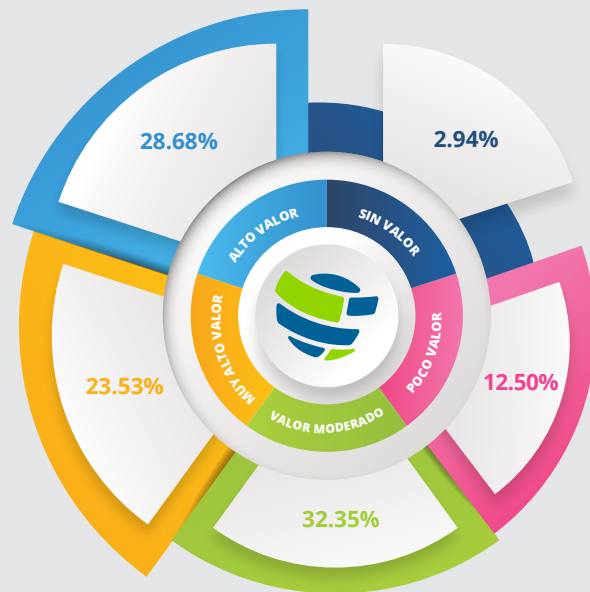
Visite [theiia.org/Tone](https://theiia.org/Tone) to answer the question and learn how others are responding.

Copyright © 2023 por el Instituto de Auditores Internos, Inc.

Todos los derechos reservados. El presente documento fue traducido al español por el IAI ECUADOR el 1/6/2023.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA RÁPIDA

En general, ¿cómo calificaría el valor que se ha creado a partir del uso de análisis de datos o automatización de auditoría interna en su organización?



Fuente: Encuesta Rápida Tone at the Top Diciembre 2022.

<sup>1</sup>"Taking Control: How to Get on Top of Non-Financial Risk," Christopher Eaton and David O'Brien, PwC, March 9, 2021.

<sup>2</sup>2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies, NACD, 2022.

<sup>3</sup><https://www.sustainableorganizations.org/Non-Financial-Frameworks.pdf>

<sup>4</sup>"ESG and Stakeholder Capitalism," Andrew Droste, Russell Reynolds Associates, published by Bloomberg Law, April 2020.

<sup>5</sup>"SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors," US Securities and Exchange Commission press release, March 21, 2022.

<sup>6</sup>"SEC Proposes Rules on Cybersecurity Risk Management, Strategy, Governance, and Incident Disclosure by Public Companies," SEC press release, March 9, 2022.

<sup>7</sup>"Emerging Fraud Risks to Consider: ESG; On the Audit Committee's Agenda," Deloitte, July 2022.

<sup>8</sup>2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies, NACD, 2022.

<sup>9</sup>"Financial Institutions and Nonfinancial Risk: How Corporates Build Resilience," Bjorn Nilsson, Thomas Poppensieker, Sebastian Schneider, and Michael Thun, McKinsey, February 28, 2022.