



FACULTAD DE
GOBIERNO
UNIVERSIDAD DE CHILE

ESCUELA DE GOBIERNO
Y GESTIÓN PÚBLICA

AUDITORÍA GUBERNAMENTAL

RAFAEL PAREDES CARRASCO

Doctorando en Administración (ADE), UPO (España)

Magíster en Ingeniería Industrial

Master Business Administration (MBA)

Diplomado IFRS / Dipl. Coaching & PNL

Contador Público y Auditor USACH

Licenciado en Contabilidad y Auditoría USACH

¿Qué estudió de la clase anterior anterior?



AGENDA

1. Consultas.
2. COSO III y Proceso de GRI.
3. Dudas.



Gobierno y Cultura

1. Ejerce la Supervisión de Riesgos a través del Consejo de Administración
2. Establece Estructuras Operativas
3. Define la Cultura Deseada
4. Demuestra Compromiso con los Valores Clave
5. Atrae, Desarrolla y Retiene a Profesionales Capacitados



Estrategia y Establecimiento de Objetivos

6. Analiza el Contexto Empresarial
7. Define el Apetito al Riesgo
8. Evalúa Estrategias Alternativas
9. Formula Objetivos de Negocio



Desempeño

10. Identifica el Riesgo
11. Evalúa la Gravedad del Riesgo
12. Prioriza Riesgos
13. Implementa Respuestas ante los Riesgos
14. Desarrolla una Visión a nivel de Cartera



Revisión y Monitorización

15. Evalúa los Cambios Significativos
16. Revisa el Riesgo y el Desempeño
17. Persigue la Mejora de la Gestión del Riesgo Empresarial



Información, Comunicación y Reporte

18. Aprovecha la Información y la Tecnología
19. Comunica Información sobre Riesgos
20. Informa sobre el Riesgo, la Cultura y el Desempeño

Mirando hacia el futuro

- De cara al futuro, vemos varias tendencias que influirán en la gestión del riesgo empresarial.
- Cuatro de las tendencias más destacadas son las siguientes:
 - **Abordar la proliferación de datos:**
 - A medida que se disponga de más y más datos y aumente la velocidad a la que estos se puedan analizar, será necesario adaptar la gestión del riesgo empresarial.
 - Los datos provendrán tanto de dentro como de fuera de la entidad y se estructurarán de nuevas formas.
 - Las herramientas avanzadas de análisis y de visualización de datos evolucionarán y serán muy útiles para comprender el riesgo y su impacto tanto positivo como negativo.

Mirando hacia el futuro

- Aprovechar la inteligencia artificial y la automatización:
 - Mucha gente considera que ya hemos entrado en la era de los procesos automatizados y de la inteligencia artificial.
 - Con independencia de lo que cada uno crea, es importante que las prácticas de gestión del riesgo empresarial tengan en cuenta el impacto de estas y otras futuras tecnologías, y aprovechen sus capacidades.
 - Se pueden identificar relaciones, tendencias y patrones previamente irreconocibles, los cuales pueden proporcionar una rica fuente de información crítica para la gestión del riesgo.

Mirando hacia el futuro

- **Gestionar el coste de la gestión de riesgos:**

- Una preocupación frecuente expresada por muchos directivos es el coste de la gestión de riesgos, de los procesos de cumplimiento y de las actividades de control en comparación con el valor que generan.
- A medida que evolucionen las prácticas de gestión del riesgo empresarial, será importante que las actividades que abarquen el riesgo, el cumplimiento, el control e incluso la gobernanza se coordinen de manera eficiente para proporcionar el máximo beneficio a la organización.
- Esta puede ser una de las mejores oportunidades para que la gestión del riesgo empresarial redefina su importancia para la organización.

Mirando hacia el futuro

- Construir organizaciones más fuertes:
 - A medida que las organizaciones vayan integrando mejor la gestión del riesgo empresarial con la estrategia y el desempeño, se presentará una oportunidad para fortalecer la resiliencia.
 - Al conocer los riesgos que tendrán un mayor impacto en la entidad, las organizaciones pueden utilizar la gestión del riesgo empresarial para ayudar a poner en marcha capacidades que les permitan actuar con prontitud.
 - De este modo, surgirán nuevas oportunidades.

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS



¿Qué será la gestión del riesgo?

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS ESENCIALES

A contar del año 2014, el enfoque metodológico se basa principalmente, pero no en forma exclusiva, en las Normas Chilenas:

- NCh-ISO 31000:2012, Gestión del Riesgo - Principios y Orientaciones.
- NCh-ISO 31010:2013, Gestión del Riesgo - Técnicas de Evaluación del Riesgo.
- NCh- ISO Guía 73:2012, Gestión del Riesgo – Vocabulario.
- NCh-ISO 31004:2014 Gestión del Riesgo – Orientación para la implementación de ISO 31000.

Todas estas, emitidas por el Instituto Nacional de Normalización (INN).

Conceptos generales sobre riesgos

La Norma NCh-ISO Guía 73:2012 define riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos y destaca que con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referencia a potenciales eventos y consecuencias, o a una combinación de ambos.

Por su parte, en el Marco Integrado de Control Interno – COSO I (Versión 2013) el riesgo se define como la posibilidad (probabilidad) de que un acontecimiento ocurra y afecte (consecuencia o impacto) negativamente a la consecución de los objetivos.

Conceptos generales sobre riesgos

En forma complementaria, el documento Risk Assessment in Practice Thought Paper, de la organización COSO emitido el año 2012, incluye en la evaluación del riesgo los elementos de velocidad de ocurrencia y vulnerabilidad, cuyo concepto corresponde a la incapacidad de resistencia cuando se presenta un fenómeno amenazante, o la incapacidad para reponerse después de que haya ocurrido un desastre.

Conceptos generales sobre gestión de riesgos

- La alta dirección cuenta con herramientas como la gestión de riesgos y el control interno.
- La primera como 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.

Beneficios

Mejora las posibilidades de alcanzar los objetivos en la organización.

Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus implicaciones en la organización.

Se identifica y comparte la responsabilidad de la administración de los riesgos del negocio.

Genera y fortalece el enfoque en asuntos que realmente importan a la organización.

Contribuye a disminuir las sorpresas y crisis en la organización.

Incrementa la posibilidad de que cambios e iniciativas de proyectos puedan ser logrados en mejor forma.

Mejora las capacidades de tomar mayor riesgo por mayores recompensas sociales y económicas.

Genera mayor información y con más transparencia sobre los riesgos identificados, tomados y las decisiones realizadas.

...y ¿Para qué servirá el apetito al riesgo?

Apetito del Riesgo

La cantidad de riesgo, desde un punto de vista amplio, que una organización está dispuesta o desea aceptar en la persecución de valor **(Marco Integrado de Gestión de Riesgos – COSO II)**.

El riesgo que se está dispuesto a aceptar en la búsqueda de la misión/visión de la entidad **(Marco Integrado de Control Interno – COSO I)**.

O la cantidad y tipo de riesgo que una organización desea retener o perseguir **(NCh-ISO GUIA 73:2012)**.

Principios de la GR (*sigue*)

- a) La gestión del riesgo crea y protege el valor.
- b) La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización.
- c) La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones.
- d) La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre.
- e) La gestión del riesgo es sistémica, estructurada y oportuna.
- f) La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.
- g) La gestión del riesgo se adapta.

Principios de la GR



H) LA GESTIÓN DEL RIESGO INTEGRA LOS FACTORES HUMANOS Y CULTURALES.



I) LA GESTIÓN DEL RIESGO ES TRANSPARENTE Y PARTICIPATIVA.



J) LA GESTIÓN DEL RIESGO ES DINÁMICA, ITERATIVA, Y RESPONDE A LOS CAMBIOS.

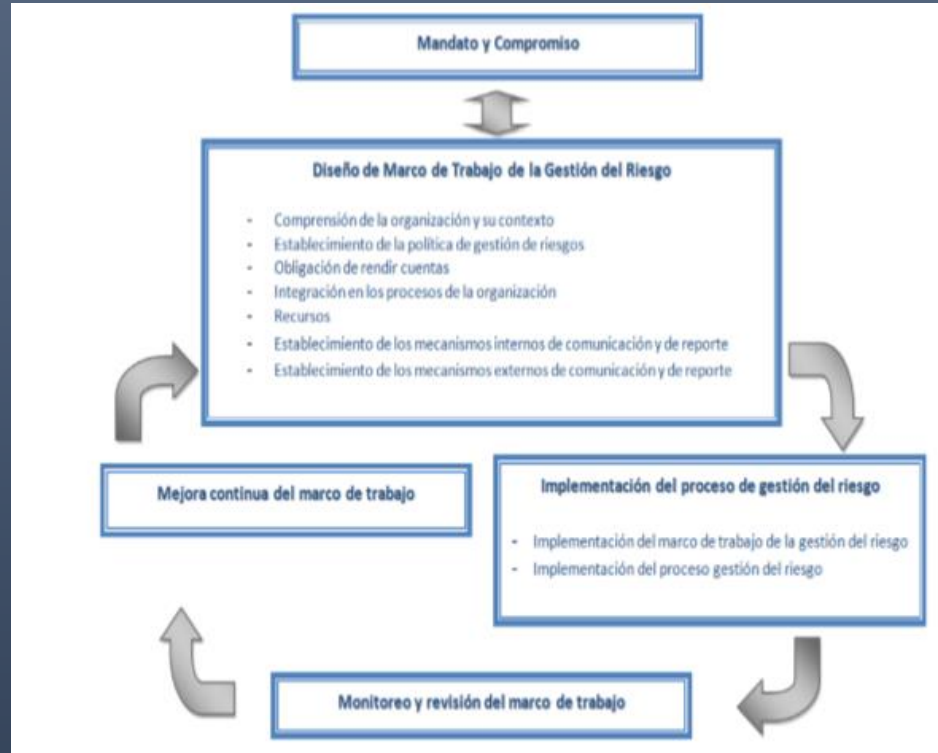


K) LA GESTIÓN DEL RIESGO FACILITA LA MEJORA CONTINUA DE LA ORGANIZACIÓN.

© Prof. Dr. (ec) Rafael Paredes



Marco de Trabajo de la Norma NCh-ISO 31000:2012



CONCLUSIONES

- Los pilares generales de COSO III son: Gobierno, estrategia, desempeño, monitoreo y comunicación.
- En la 2LD se ubica la GRI.
- ¿Para qué servirá la gestión de riesgos?

BIBLIOGRAFÍA

- **COSO (2017). Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño.**
- CAIGG (2016). DT 70: Implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el SP.
- Norma NCh-ISO 31000:2012 - Principios y Directrices para la Gestión de Riesgos. www.inn.cl

•

.