



El nuevo Marco COSO seguirá siendo suficientemente amplio como para adaptarse a las necesidades de los diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, también hay diferencias claves en relación con el Marco publicado en el año 2004.

ACTUALIZACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL (COSO ERM O COSO II)

Recientemente The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ha publicado una propuesta para comentarios públicos sobre el Marco de Gestión de Riesgo Empresarial (COSO ERM o COSO II). Esta propuesta que ha sido trabajada desde el año 2014, tiene como finalidad actualizar dicho Marco que data desde octubre del año 2004.

En el presente artículo se realiza una traducción libre de nombres y definiciones contenidas en la propuesta de actualización del Marco, ya que a esta fecha no existe traducción oficial de esta, desde el idioma inglés al idioma español.

La actualización del Marco implica no solo cambiar su actual nombre, desde *Marco de Gestión del Riesgo Empresarial* a *Marco de Gestión del Riesgo Empresarial - Alineación del Riesgo con la Estrategia y el Desempeño*; sino que también intenta mejorar el enfoque de la gestión de riesgos como una manera de crear, preservar, mantener y generar valor en la organización.

En el sitio web de COSO (<http://erm.coso.org>) se puede encontrar una sección que incluye la propuesta de la actualización del Marco y una encuesta para hacer comentarios sobre los contenidos de la propuesta. También hay un video motivacional que aborda el proceso de actualización del Marco.

La propuesta de actualización estará disponible para comentarios públicos desde el 15 de junio hasta el 30 de septiembre de 2016. Los comentarios sobre la propuesta pasarán a formar parte de un registro público y estarán disponibles en la página web de COSO hasta el 31 de diciembre de 2016.

Durante el cuarto trimestre de este año y primer trimestre de 2017 se trabajará para integrar todos los comentarios al nuevo Marco. En el segundo trimestre de 2017 se espera que el Marco esté terminado y publicado.

En relación con los contenidos propuestos, el Marco seguirá siendo suficientemente amplio como para adaptarse a las necesidades de los diferentes tipos de organizaciones. Sin

embargo, también hay diferencias claves en el nuevo Marco en relación con el publicado en el año 2004. Entre las diferencias se pueden mencionar las siguientes:

- Se simplifica la definición de gestión de riesgos empresarial. La propuesta considera la siguiente definición: "La cultura, capacidades y prácticas, integradas con la estrategia y la ejecución, que las organizaciones confían para gestionar el riesgo en la creación, mantenimiento y realización de valor".
- El nuevo Marco integra el riesgo con la estrategia al considerar en forma explícita el riesgo durante el proceso de planificación estratégica. Considera en primer lugar la misión, visión y valores de la organización, que son los elementos que ayudan a guiar el proceso de elaboración de la estrategia, y luego se define lo que se necesita para crear un cierto tipo de cultura que sea consciente de los riesgos a través de toda la organización.
- La gestión de riesgos se inicia en el proceso de fijación de la estrategia, no después que la estrategia se está implementando. Una vez que se establece una estrategia adecuada, el resto de la organización responde mediante el establecimiento de sus propios objetivos para cumplir con ella.
- El marco también considera el riesgo en la ejecución de la estrategia, y específicamente, qué consideraciones y situaciones de riesgo pueden conducir a la necesidad de revisar la estrategia. La idea es que el análisis funcione en ambas direcciones, es decir, determinar cuáles son los riesgos que se generan del proceso de planificación estratégica, cuando la estrategia ha sido seleccionada, y los riesgos que ocurren durante su ejecución, lo que serviría para volver a revisar la estrategia.
- Destaca la relación explícita entre los riesgos con el desempeño de la organización. La alineación de riesgo y desempeño con la estrategia aclara la importancia del papel de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y demuestra que está muy integrada en toda la organización, porque influye en el riesgo y alinea la estrategia y el desempeño en todos los departamentos y funciones.



El nuevo Marco COSO seguirá siendo suficientemente amplio como para adaptarse a las necesidades de los diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, también hay diferencias claves en relación con el Marco publicado en el año 2004.

ACTUALIZACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL (COSO ERM O COSO II)

- Al igual que en el Marco de Control Interno Integrado - COSO I del 2013, se incorporan un conjunto de criterios para la evaluación de la gestión del riesgo empresarial y su eficacia. Estos criterios están conformados por cinco componentes interrelacionados que son apoyados por 23 principios.
- Los cinco componentes son: Gobierno del Riesgo y Cultura; Riesgo, Estrategia, y Establecimiento de Objetivos; Riesgo en la Ejecución; Información de Riesgos, Comunicación, y Reporte; y Monitoreo del Desempeño en la Gestión del Riesgo Empresarial.
- Los 23 principios que cubren los cinco componentes del Marco describen las prácticas que se pueden aplicar de distintas maneras para diferentes organizaciones, independientemente de su tamaño o sector. La adhesión a estos principios puede proporcionar una expectativa razonable a la dirección y al consejo de que la organización entiende y es capaz de gestionar los riesgos asociados a la estrategia y a los objetivos de negocio a un nivel aceptable.

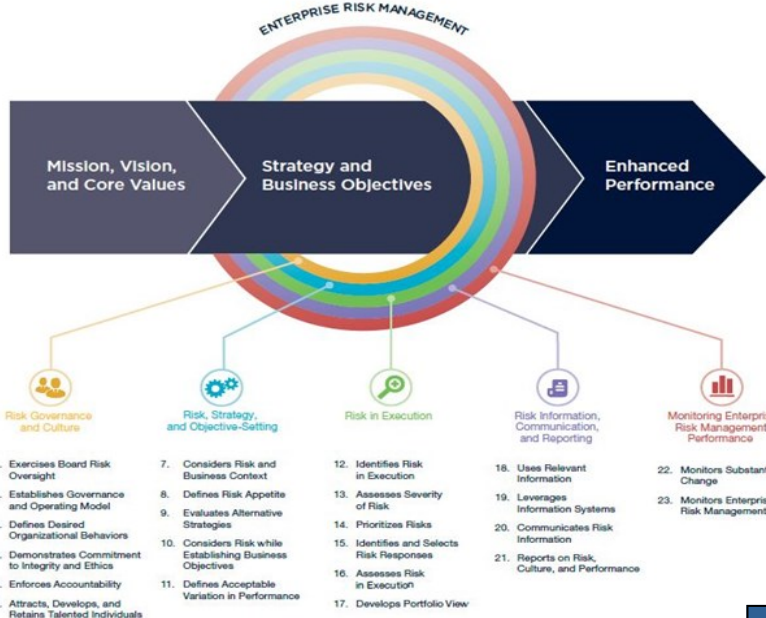
- El Marco propuesto se grafica en un nuevo esquema, que ya no será el tradicional cubo de ocho capas. Este nuevo esquema representa la aplicación de la gestión de riesgos en la organización a través de la cadena de valor, independientemente del tamaño, estructura o propósito de esta.

Componentes y Principios del Marco

Componente - Gobierno del Riesgo y Cultura: La gobernanza del riesgo establece el tono de la organización, lo que refuerza su importancia, y establece sus funciones de supervisión en la gestión del riesgo empresarial. Por su parte, la cultura se refiere a los valores éticos, conductas deseadas y comprensión del riesgo en la organización.

Los principios asociados a este componente se refieren a las siguientes materias:

- El consejo proporciona supervisión de la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades del gobierno del riesgo para apoyar a la administración en la consecución de la estrategia y de los objetivos de negocio.



- La organización establece las estructuras de gobierno y de operación en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio.
- La organización define los comportamientos deseados que caracterizan valores y actitudes básicas hacia el riesgo.
- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- La organización mantiene los individuos en todos los niveles responsables de la gestión de riesgos de la empresa, y se responsabiliza de proporcionar normas y directrices.



Fuente: Organización COSO. Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance.



El nuevo Marco COSO seguirá siendo suficientemente amplio como para adaptarse a las necesidades de los diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, también hay diferencias claves en relación con el Marco publicado en el año 2004.

ACTUALIZACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL (COSO ERM O COSO II)

- La organización se compromete a la cimentar el capital humano, alineándose con la estrategia y los objetivos de negocio.

Componente - Riesgo, Estrategia, y Establecimiento de Objetivos: la gestión del riesgo empresarial, la estrategia y la determinación de objetivos, es un trabajo conjunto en el proceso de planificación estratégica. El apetito del riesgo se establece y alinea con la estrategia; los objetivos de negocio ponen en práctica la estrategia, a la vez que sirven de base para identificar, evaluar y responder al riesgo.

Los principios asociados a este componente se refieren a las siguientes materias:

- La organización considera los efectos potenciales del contexto empresarial en el perfil de riesgo.
- La organización define el apetito de riesgo en el contexto de la creación, preservación y obtención de valor.
- La organización evalúa estrategias alternativas y el impacto en el perfil de riesgo.
- La organización considera el riesgo al establecer los objetivos de negocio en los distintos niveles que se alinean y que apoyan la estrategia.
- La organización define la variación aceptable en el desempeño, en relación con la estrategia y los objetivos de negocio.

Componente - Riesgo en la Ejecución: Los riesgos que puedan afectar a la consecución de la estrategia y los objetivos del negocio necesitan ser identificados y evaluados. Los riesgos son priorizados por la severidad en el contexto del apetito al riesgo. La organización selecciona entonces las respuestas al riesgo y toma una visión de cartera de la cantidad de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se informan a los interesados clave de riesgo.

Los principios asociados a este componente se refieren a las siguientes materias:

- La organización identifica el riesgo en la ejecución que afecta el logro de los objetivos del negocio.
- La organización evalúa la severidad del riesgo.
- La organización da prioridad a los riesgos como base para la selección de las respuestas a los riesgos.
- La organización identifica y selecciona las respuestas al riesgo.
- La organización evalúa los resultados de desempeño de la operación y considera el riesgo.
- La organización desarrolla y evalúa una visión de cartera del riesgo.

Componente - Información de Riesgos, Comunicación, y Reporte:

La gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, tanto de fuentes internas y externas, que fluye hacia arriba, abajo, y en toda la organización.

Los principios asociados a este componente se refieren a las siguientes materias:

- La organización utiliza la información que soporta la gestión del riesgo empresarial.
- La organización aprovecha la información generada en sus sistemas de información para apoyar la gestión del riesgo empresarial.
- La organización utiliza canales de comunicación para apoyar la gestión del riesgo empresarial.
- La organización informa sobre el riesgo, la cultura, y el desempeño en los múltiples niveles de la organización y a través de ella.



El nuevo Marco COSO seguirá siendo suficientemente amplio como para adaptarse a las necesidades de los diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, también hay diferencias claves en relación con el Marco publicado en el año 2004.

ACTUALIZACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL (COSO ERM O COSO II)

Componente - Monitoreo del Desempeño de la Gestión del Riesgo Empresarial: A través del monitoreo del desempeño de la gestión de riesgos, una organización puede considerar qué tan bien los componentes de la gestión del riesgo empresarial están funcionando en el tiempo y en función de los cambios sustanciales que se han producido en la organización.

Los principios asociados a este componente se refieren a las siguientes materias:

- La organización identifica y evalúa los cambios internos y externos que pueden impactar sustancialmente la estrategia y los objetivos del negocio.
- La organización monitorea el desempeño de la gestión del riesgo empresarial.

Mayor información sobre esta materia, así como los documentos relacionados con la actualización del Marco de Gestión del Riesgo Empresarial (COSO ERM o COSO II), se pueden encontrar en:
<http://erm.coso.org/Pages/default.aspx>.