

XXXV ENCUESTO NACIONAL DE AUDITORES INTERNOS



Cómo crear un programa de GRC sostenible

Presentado por: Mark Maraccini



XXXV

ENCUENTRO NACIONAL
DE AUDITORES INTERNOS

Agenda

- Panorama de la gestión de riesgos corporativos (GRC)
- Propuesta de valor de la GRC
- Debilidades y fallas de la GRC
- Estudio de caso (GM)
- Consejos para la sostenibilidad

Panorama de la GRC



XXXV

**ENCUENTRO NACIONAL
DE AUDITORES INTERNOS**



Panorama de la GRC

- La GRC está creciendo en el sector público
 - Aún retrasada en comparación con otros sectores
- OMB A-123 adoptada en 2015 (Apéndice A actualizado en 2016)
 - Mandatorio a nivel federal, a nivel local está próximamente
- Tendencia gradual hacia la toma de decisiones con base en riesgos



GRC en el sector público - Numeralia

- La adopción a nivel federal de la GRC y su promoción a nivel local y estatal es parte de una tendencia global.
- De 79 gobiernos locales en Canadá, 17% cuentan con una política de GRC. El 33% de 15 gobiernos locales de Nueva Zelanda y el 32% de 77 gobiernos locales de Australia han adoptado la GRC.
- La GRC es mandataria a nivel local en el Reino Unido y Sudáfrica. Las provincias canadienses de British Columbia, Alberta y los Territorios del Noroeste cuentan con políticas de GRC.
- En Estados Unidos, siete gobiernos locales (4%) cuentan con algunos aspectos de la GRC — de 204 sitios Web analizados.

** Fuente: Enterprise Risk Management for the Public Sector, artículo publicado el 9 de febrero de 2018 por ASPA



**ENCUENTRO NACIONAL
DE AUDITORES INTERNOS**



Propuesta de valor de la GRC



**ENCUENTRO NACIONAL
DE AUDITORES INTERNOS**



Establecer el estatuto

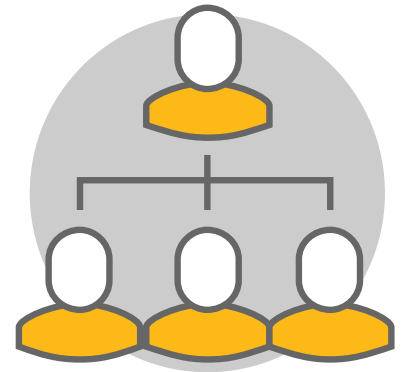
- Un estatuto de GRC es un medio efectivo para
 - Documentar los resultados y metas esperadas del programa
 - Identificar y comunicar estructuras de gobernanza y responsabilidades individuales
- Un estatuto aprobado por el Consejo ayuda a establecer
 - La importancia de la GRC en la organización
 - Rendición de cuentas por parte de los participantes
 - Un canal informativo por medio del cual reportar los avances y hacer cambios en la dirección



Establecer la estructura

Comité de Administración de Riesgos

- Típicamente conformado por ejecutivos líderes
- Puede reportar al Consejo a uno de sus comités
- También debe contar con un estatuto para especificar
 - Propósito y objetivos
 - Estructura y miembros (CRO, CFO, COO, etc.)
 - Autoridad
 - Roles y responsabilidades
 - Actividades funcionales y de reporte claves



Visto de manera conjunta

La administración de riesgos se relaciona de manera directa con la misión y la estrategia

Preguntas/Temas de la administración de riesgos	Se relaciona directamente con:
¿Qué queremos lograr?	Misión
¿Cómo lo lograremos?	Estrategia
¿Qué nos puede impedir lograrlo?	Administración de riesgos
¿Qué haremos al respecto? ¿Qué no haremos?	Apetito de riesgo y respuestas al riesgo
¿Nuestro enfoque funciona? ¿Cómo debemos cambiarlo?	Supervisión y Ajustes



Actitud vs. Lista de corroboración (Checklist)

La administración de riesgos es una actitud que debe estar introyectada en el proceso de toma de decisiones en todo los niveles de la organización

- No pretende añadir procesos burocráticos
- Siempre se debe relacionar con la misión y la estrategia (*¿La decisión X impide o apoya el logro de los objetivos estratégicos?*) .
- Debe articular tipos de actividades que la organización desea/no desea realizar:
 - Ser general para que los criterios puedan aplicarse a varios niveles y funciones.
 - Un enfoque es relacionar el apetito de riesgo con los valores o el código de ética.

Ejemplo: Los valores de la organización incluyen el humanitarismo, la honradez y la integridad. El apetito de riesgo puede afirmar que no adquirirá bienes o servicios de compañías con condiciones laborales deplorables o con prácticas de compensación a empleados inadecuadas.



**ENCUENTRO NACIONAL
DE AUDITORES INTERNOS**



Fallas y debilidades de la GRC



Principales razones por las que la GRC falla

- Estructura descentralizada
- Asume demasiadas cosas en poco tiempo
- Falta de respaldo de la alta dirección y/o el Consejo
- Sobre-complicación de los procesos, su seguimiento o su supervisión
- No integrada a la misión y la dirección estratégica



Principales razones por las que la GRC falla

- No compartir las responsabilidades
- Recursos insuficientes para la GRC
- Capacitación insuficiente
- La organización no logra observarse a sí misma desde el exterior para detectar los problemas reales



Caso de Estudio



General Motors (GM) / Retiro del mercado

- **2012** - El Economista en Jefe de General Motors, alabó la implementación en su firma de un nuevo programa de GRC.
- **2013** - GM contrató ingenieros externos para realizar una rigurosa evaluación de los interruptores de encendido de los automóviles fabricados antes y después de 2007.
- **2014** – La compañía retiró casi 30 millones de autos a nivel mundial y pagó compensaciones derivadas de 124 muertes. GM declaró que los retiros señalados costaron casi 4 mil 100 millones de dólares.



Retiro del Mercado de autos de GM (cont.)

- La compañía fue promocionada como un modelo de gestión de riesgos para otras empresas por profesionales de riesgos, revistas especializadas y académicos. "Si existe alguna compañía que ha puesto a la 'corporación' en la gestión de riesgos, ésta es GM" anunció la revista [CFO](#) en 2013.
- Dar a conocer a las personas de diversos niveles las metas y objetivos del programa de GRC, no es lo mismo que promocionar e introyectar la conciencia de los riesgos.



Retiro del Mercado de autos de GM (cont.)

- Parece que no existe un ciclo de retroalimentación. La comunicación y evaluación de riesgos internos existentes –en este caso, los interruptores de encendido defectuosos– no ocurrió durante 10 años.
- ¿GM subestimó la probabilidad de los riesgos asociados con la ingeniería defectuosa, y recalculó mal sus riesgos? ¿Se realizó un análisis de costo-beneficio?
- Estos problemas eran completamente internos en las operaciones de la compañía; GM tenía control total sobre estos factores.



Consejos de sostenibilidad



XXXV

**ENCUENTRO NACIONAL
DE AUDITORES INTERNOS**



Consejo: Usar el ciclo de planeación estratégica

- Los riesgos deben alinearse a las metas/objetivos de la organización
- Las metas/objetivos de la organización ya han sido establecidas
- Use las metas para establecer niveles de riesgo tolerables

Ejemplo:

Si una organización sin fines de lucro (OSFL) tiene como objetivo principal inyectar capital a un mercado desaprovechado durante una recesión, y en el que los prestamistas privados están “quitando riesgos” o restringiendo los préstamos a personas de alto riesgo, la organización puede decidir aceptar un riesgo mayor para satisfacer esa necesidad de mercado. En este caso, la OSFL tendrá un apetito de riesgo mayor que en tiempos más expansivos.



Consejo: Use el modo en se toman las decisiones

- Las metodologías de toma de decisiones vigentes:
 - ¿Cómo se toman las decisiones?
 - ¿Los riesgos son considerados?
 - ¿Cómo puede la GRC mejorar el proceso de toma de decisiones?
 - Una eficaz GRC mejora la toma de decisiones mediante una comprensión estructurada de oportunidades y amenazas
 - Integrar la GRC a la toma de decisiones cotidiana de la administración ayuda a
 - Enfocar las metas
 - Alinear recursos
 - Supervisar los avances
 - Asegurar el cumplimiento con las leyes, regulaciones y controles aplicables



Consejo: Usar los requerimientos de reportes

- Reportes (mensuales o trimestrales – según las necesidades de la organización)
 - ¿Las metas siguen alineadas con la misión de la organización?
 - Capacidad de mediar las metas – tanto las estratégicas como las tácticas
 - Usar indicadores clave de desempeño y de riesgo para comunicar a los líderes y el público los cambios detectados desde el último periodo de reporte
 - Ajustar los objetivos y riesgos si es necesario



Consejo: Supervisar y ajustar

La administración de riesgos es un proceso iterativo

- Siempre relacionar con la misión y los objetivos estratégicos
- Auto-evaluación y emisión de informes de la dirección
- La Auditoría Interna proporciona aseguramiento adicional
- Actualizar la administración de riesgos al menos cada año
- Las respuestas deben cambiar de acuerdo con el entorno



Consejo: Usar el tamaño adecuado

- Para ser eficaz, el programa de GRC requiere de un equipo adecuado, con experiencia y comprensión en la administración de riesgos
- El tamaño del equipo de GRC debe reflejar las necesidades/expectativas de GRC de la organización
- El equipo de GRC debe colaborar y compartir información y conocimientos
- La organización debe dar capacitación continua, herramientas y recursos para el crecimiento sostenible de la GRC



Cierre



XXXV

**ENCUENTRO NACIONAL
DE AUDITORES INTERNOS**



Resumen de temas clave

- La GRC debe ser inclusiva y tener el respaldo de los líderes (respaldo de los mandos altos)
- Los participantes clave deben contar con una visión diversa y de alto nivel de la organización
- El propósito, autoridad, estructura y actividades de la GRC deben estar formalmente definidas
 - Establecer un estatuto
 - Identificar riesgos y crear un Perfil de Riesgos
 - Sintetizar los riesgos principales para la alta dirección y el Consejo
 - Crear un proceso repetitivo, iterativo
 - Apoyarlo con el tiempo y recursos adecuados



¡Gracias!

- **Mark Maraccini**, Socio
- **Crowe LLP**
- Phone +1 630.990.4410
- Mark.maraccini@crowe.com



XXXV

**ENCUENTRO NACIONAL
DE AUDITORES INTERNOS**

