

Metodología de *evaluación* de riesgos operacionales y controles

Este artículo aborda el modo de implementación de la metodología de evaluación de riesgos del grupo asegurador BB MAPFRE en Brasil como una forma de análisis complementario y más profundo de gestión de riesgos y de implementación de controles. También se abordan los detalles sobre las ventajas, desventajas y principales retos que plantea esta metodología.



IBERÊ RANIERI
BB MAPFRE

Las últimas crisis por las que ha pasado el mundo financiero poseen una característica muy particular en comparación con las ya vividas: «la quiebra de confianza».

La quiebra de confianza sobre la información financiera y los procesos internos provocó un nuevo enfoque sobre la evaluación de

los riesgos operacionales y controles y, consecuentemente, una reacción global.

Surgieron nuevas regulaciones y las normas internacionales de mercado buscaron crear las bases para promover una renovación en la confianza de los procesos internos de las empresas y los informes de su situación financiera.

Sin embargo, ante la existencia de numerosos conceptos que dicen cómo implementar los marcos reguladores y las buenas prácticas, surgen las revisiones operativas como un pilar sólido para la reanudación de la confianza empresarial.

Este artículo va a exponer cómo se está implementando actualmente la metodología de evaluación de riesgos en el grupo asegurador BB MAPFRE como una forma de análisis complementario y más profundo de gestión de riesgos y de implementación de controles.

El artículo también aborda los detalles sobre las ventajas, desventajas y principales desafíos de esta metodología.

RIESGOS Y CONTROLES

No es posible escribir sobre esta metodología sin mencionar las definiciones básicas del universo de riesgos y controles.

Toda organización está permeada por procesos, buenos o malos, eficientes o no, que representan la estela por donde sus actividades se desarrollan y cruzan toda su cadena de valores. Los eventos resultantes de esas actividades están casi siempre involucrados en una franja de riesgos y oportunidades. El impacto resultante de estos eventos es lo que caracteriza su naturaleza. Si los impactos destruyen el valor existente, o de alguna forma impiden la creación de valor, entonces son llamados ries-



ILLUSTRATION STOCK

EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ESTÁ FORMADO POR LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUIDOS POR LA EMPRESA PARA ASEGURAR QUE LOS RIESGOS INHERENTES A SUS ACTIVIDADES SEAN CONOCIDOS Y ADMINISTRADOS

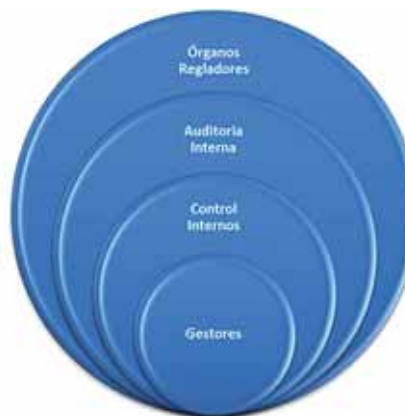
gos, mientras que, de forma inversa, aquellos que crean o preservan valor dentro de la organización son llamados oportunidades.

La gestión de riesgos corporativos tiene el objetivo de establecer estrategias que son formuladas para identificar en toda la organización los eventos potenciales capaces de afectarla, y administrar los riesgos de forma tal que estos se mantengan compatibles con el apetito de riesgo de la organización y se garantice razonablemente el cumplimiento de sus objetivos.

Control es una palabra de origen francés que significa lista, rol, registro, verificar. En el diccionario actual encontramos la definición monitorización, fiscalización o examen minucioso, que obedece a determinadas expectativas, normas, convenciones, etc¹.

La gestión de riesgos corporativos es parte integrante del control interno. Es un proceso conducido por el consejo de administración, por la administración y por el cuerpo de empleados de una organización, con el objetivo de hacer posible la existencia de una garantía razonable en lo referente al cumplimiento de sus objetivos: operaciones eficientes y eficaces, informes financieros confiables y la conformidad con leyes y regulaciones².

El diseño del control interno en las organizaciones debe permitir a las estructuras de gestión lidiar con ambientes altamente competitivos y dinámicos, con alteraciones de demandas y prioridades de clientes, y constantes modificaciones estructurales buscando el crecimiento. La existencia de una estructura de control interno debe garantizar a la alta dirección la minimización de la ocurrencia de sorpresas, manteniendo el curso hacia la rentabilidad y el cumplimiento de sus metas estratégicas.



SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El sistema de control interno está definido por la totalidad de las políticas y procedimientos instituidos por la administración para asegurar que los riesgos inherentes a sus actividades sean conocidos y administrados.

Los principales principios en los que se basa el sistema de control interno son:

- Reconocimiento y evaluación continua de riesgos materiales que puedan afectar de forma adversa al cumplimiento de los objetivos de la sociedad.
- Flujo adecuado y disponibilidad de información financiera, operacional, de conformidad y de datos y eventos del mercado, apoyado por un sistema de informaciones seguro, independientemente monitorizado y mantenido por planes de contingencia.
- Canales efectivos de divulgación, con el objetivo de mantener en la conciencia de todos los colaboradores la importancia del control interno y la forma cómo el mismo se realiza en

¹ Houaiss.

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

cada uno de los niveles de la organización.

- Monitorización continua mediante auditoría interna e independiente.
- Seguimiento efectivo por reguladores externos.

En resumen, todo el blindaje existente contra los riesgos es ofrecido por el sistema de control interno, sean riesgos de crédito, operacionales, de mercado, de liquidez y, en el caso más específico de las aseguradoras, riesgos de suscripción, que de materializarse sus impactos puedan afectar a la organización.

RIESGOS OPERACIONALES

Sin menospreciar a los demás riesgos una vez que de forma institucional ocupan mayor o igual relevancia dentro de los riesgos existentes, nos interesa en especial en este artículo el riesgo operacional.

La metodología aquí abordada en el proceso de evaluación y autoevaluación tratará exclusivamente de los riesgos operacionales.

A principios de 2013, el órgano regulador brasileño SUSEP (Superintendencia de Seguros Privados) definió el riesgo operacional de la siguiente forma: posibilidad de ocurrencia de pérdidas resultantes de fallos, deficiencias o inadecuación de procesos internos, personas y sistemas, o resultantes de fraudes o eventos externos, incluyéndose el riesgo legal y excluyéndose el riesgo resultante de la toma de decisiones estratégicas y de la reputación de la institución³.

Para la metodología abordada en este artículo, cabe destacar la existencia de una clasificación más amplia:

- Eventos externos
- Fraudes internos
- Fraudes externos



- Insolvencia
- Fallos en procesos
- Personas
- Relaciones comerciales
- Reaseguro
- Tarifación
- Sistemas (Tecnología de la Información)

AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES

Actualmente las empresas han optado por realizar el trabajo de identificación de riesgos mediante la autoevaluación. En esta forma de trabajo, las propias áreas son res-

³ SUSEP, 2013.

EN LA ACTUALIDAD, LAS EMPRESAS HAN OPTADO POR REALIZAR EL TRABAJO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS MEDIANTE LA AUTOEVALUACIÓN

ponsables de identificar los riesgos a los que están expuestas, de su evaluación y control.

Ese método, además de ser bastante eficiente, acabó por transformarse en un excelente conductor de la cultura de control interno y más precisamente en la evaluación de riesgos, toda vez que en su desarrollo involucra a toda la organización.

La FEBRABAN (Federación Brasileña de Bancos) destaca ocho de los resultados esperados de la aplicación del método de autoevaluación de riesgos⁴:

- 1.** Análisis completo del proceso por los involucrados, identificando riesgos potenciales y evaluando las medidas de control y mitigación.
- 2.** Reducción o eliminación de controles caros e ineficaces, creando soluciones alternativas y minimizando la exposición a los riesgos.
- 3.** Definición y acompañamiento de acciones para aumentar la eficiencia de los controles.
- 4.** Evaluación de las normas de los controles existentes.
- 5.** Obtención de un entendimiento y un lenguaje común sobre riesgos.
- 6.** Apoyo en la diseminación de la cultura de riesgos dentro de la organización.
- 7.** Establecimiento de canales adecuados de reporte y monitorización de acciones de mejora sobre la exposición a los riesgos.
- 8.** Promoción de responsabilidades dentro de la organización para la gestión de los riesgos y los controles.

Algunos autores⁵ consideran que el método de autoevaluación de riesgos puede ser realizado de tres formas: entrevistas, reuniones y autoanálisis.

Para la concepción de la metodología abordada en este trabajo no se consideran las

dos primeras formas, ya que tanto la entrevista como las reuniones deben ser conducidas por un equipo conocedor de los procesos de identificación y clasificación de los riesgos.

El autoanálisis es realizado mediante la aplicación de cuestionarios elaborados con el objetivo principal de evaluar las estructuras de control, los cuales deben ser respondidos por los propios gestores o en algunos casos por los responsables directos por la operación. De esta forma es posible evaluar si el proceso en sí está o no de acuerdo con las buenas prácticas del control.

Los cuestionarios de autoanálisis son ideales para realizar una colecta más amplia, general y rápida de las informaciones referentes a los riesgos y niveles de control existentes, siempre que sean elaborados con el objetivo de provocar en el cuestionado una reflexión sobre sus propios procesos.

RiskM@p

Desde el año 2003, el grupo asegurador MAPFRE ha consolidado mundialmente el proceso de gestión de riesgos. En esa época se desarrolló una herramienta basada en el concepto de cuestionarios de autoanálisis denominada RiskM@p.

La autoevaluación promovida en RiskM@p se basa en cuestionarios que buscan la valoración de los riesgos y controles; en la identificación de riesgos y controles realizada a través de la gestión de manuales de proceso, y en la monitorización de planes de acción derivados de los trabajos anteriores.

⁴ Leite Costa.

⁵ Assad, Oliveira, Martins Ferreira, Duque Estrada Felipe y Frank, 2010.

Cada dos años, todas las entidades aseguradoras y reaseguradoras del Grupo MAPFRE, y en esta ocasión el grupo asegurador BB MAPFRE, son invitadas a realizar el proceso de autoanálisis de riesgos operacionales, así como la valoración de la efectividad de los controles y la elaboración de los planes de acción dirigidos a adoptar las medidas necesarias para prevenir o mitigar los riesgos identificados y mejorar el ambiente de control.

Se distribuyen cuestionarios que abordan todas las categorías de riesgos operacionales, que están dirigidos a los gestores que de forma directa actúan en los procesos críticos de las aseguradoras.

La actuación global de MAPFRE permite la horizontalización de los conocimientos sobre los procesos críticos, facilitando la gestión de una base global de riesgos operacionales y la estandarización de factores de riesgos.

La misma dinámica existente en las aseguradoras del grupo es aplicada al RiskM@p y, aunque cada dos años se realizan las pruebas de validación, anualmente los administradores de la herramienta verifican de forma global las implementaciones que se puedan realizar.

El producto final del RiskM@p es la generación de matrices de riesgo, que pueden ser observadas utilizando diversos filtros, permitiendo a los gestores la identificación de los riesgos más críticos dentro de los procesos de los cuales son responsables.

Lo mismo ocurre con la alta dirección, que puede utilizar esas informaciones para realizar la planificación estratégica.

EVALUACIÓN INDEPENDIENTE DE RIESGOS OPERACIONALES

Los beneficios obtenidos a partir de la autoevaluación de riesgos son en cierta forma



incontestables cuando se consideran la rapidez, la extensión y el bajo coste de su aplicación. La amplia adopción de este método por las grandes corporaciones confirman su valor y su eficiencia.

Por otro lado, como forma complementaria a la autoevaluación, la evaluación independiente no debe descartarse.

A los efectos de este trabajo, se considera como evaluación independiente aquella que puede ser realizada tanto por una consultoría externa como por la propia área de control interno.

Las evaluaciones independientes generalmente son conducidas por personas conocedoras de los conceptos, estructuras y categorías de riesgos y controles. Son realizadas mediante entrevistas y análisis de normas, de diseño de procesos y de documentos internos que describen o evidencian la evolución de los procesos analizados.

La evaluación independiente, a diferencia de lo que sucede con la autoevaluación, se lleva a cabo de forma más lenta y tiene un alcance más reducido. Entonces, ¿cuál es la ventaja de utilizar este modelo?

**LOS BENEFICIOS
OBTENIDOS
MEDIANTE LA
AUTOEVALUACIÓN
SON
INCONTESTABLES
EN TÉRMINOS DE
RAPIDEZ,
EXTENSIÓN Y BAJO
COSTE DE SU
APLICACIÓN**

LA EVALUACIÓN INDEPENDIENTE ES UN PROCESO REALIZADO POR PROFESIONALES, PARA LOS CUALES TODOS LOS ASPECTOS DE RIESGOS Y CONTROLES FORMAN PARTE DE SU DÍA A DÍA

Algunas características innatas del ser humano pueden justificar esta elección:

- 1.** Existe una característica natural y humana en atenuar el impacto de los riesgos cuando estos son analizados por el propio responsable del proceso. Las personas generalmente creen que la materialización de determinados eventos siempre puede ocurrir con el proceso del otro y no con el propio.
- 2.** La rutina de ejecuciones constantes de una misma actividad provoca que determinadas medidas dejen de adoptarse, flexibilizando así los controles en pro de una mayor celeridad en el proceso o para crear una falsa sensación de confianza en el proceso, y algunos aspectos importantes pueden verse debilitados o descuidados con el tiempo.
- 3.** En un espacio aún más íntimo de la personalidad humana existe la creencia de que la acción de autoevaluar mal el proceso del que se es responsable puede hacerle creer al gestor que existen fallos en su gestión, poniéndolo en evidencia de forma negativa frente a sus compañeros, a su equipo y a sus superiores.
- 4.** Y por último, la percepción de que todo fallo señalado e identificado en ese proceso va a traer consigo una sobrecarga adicional en su «atribulada rutina diaria», ya que para cada punto señalado deberá concebirse al menos un plan de acción, lo que desembocaría en el uso de recursos, la mayoría de veces escasos y que podrían emplearse en procesos más productivos.

En el mundo ideal los aspectos descritos anteriormente no son tolerados dentro de una organización y son fuertemente combatidos, pero no podemos olvidar que la gestión es un fenómeno conducido por seres huma-



nos, que son más o menos fallibles dentro de una inmensa gama de aspectos del comportamiento.

La evaluación independiente exige al gestor de proceso de incurrir en esas debilidades, además de ser un proceso realizado por profesionales, para los cuales todos los aspectos de riesgos y controles forman parte del día a día. Evaluar riesgos y controles es la tarea de los integrantes de esos equipos y no una responsabilidad complementaria del gestor, que con toda seguridad mantendrá el 90 por ciento de su concentración o más dedicado a las actividades de su día a día.

Por otro lado, al ser un trabajo más profundo existe un mayor consumo de tiempo y recursos, razón por la cual la evaluación debe ser utilizada en casos más específicos y puntuales, como complemento a las actividades de autoevaluación y sus respectivos resultados.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES BB MAPFRE

Motivado por los desafíos expuestos en el apartado anterior, el grupo asegurador BB MAPFRE desarrolló su metodología propia para la evaluación de riesgos operacionales, como complemento al ya robusto proceso de autoevaluación existente en Riskm@p.

Para el desarrollo de esta metodología no se realizó una observación directa de la metodología de autoevaluación existente, si bien como ambas se basan en patrones internacionales fue posible crear una sinergia muy fuerte entre ellas.

La metodología de evaluación de riesgos operacionales BB MAPFRE se compone de una fase de pre-análisis y de otras 11 etapas, según se describe a continuación⁶:

Pre-análisis. Esta fase tiene como objetivo principal la capacitación de los integrantes del equipo que va a realizar las actividades de evaluación de los procesos. Durante un intervalo de tiempo que puede variar en función del proceso, el equipo inicia el trabajo de levantamiento de normas, diseño de procesos, políticas, regulaciones, legislaciones, notas de inspección, informaciones de impactos y procesos resultantes de los trabajos de continuidad de negocio (PCN), entre otros elementos. Esta puede ser considerada como una fase de calentamiento o preparatoria.

Etapas 1. Identificación de riesgos y controles. En esta etapa se realiza el mapeo del proceso, en el caso de que este no haya sido diseñado, o su validación, en caso de que el proceso ya exista. Durante esta fase también se va a realizar la identificación de los riesgos en su forma pura, libre de controles, ponderando

si esos riesgos existen o no. Por definición interna, el área responsable de la evaluación de controles internos no realiza el diseño de procesos, por lo que es necesario contar con el apoyo del área de procesos que en ese momento actúa como uno de los principales proveedores del equipo de riesgos operacionales y controles, produciendo el mapeo de los procesos que serán validados mediante la herramienta ARIS⁷.

La identificación de los riesgos se lleva a cabo obedeciendo a una categorización estricta, según normas internacionales y con el objeto de lograr una mejor sistematización.

Etapas 2. Evaluación de riesgo puro y elaboración de la matriz de riesgo.

De acuerdo a las informaciones levantadas en el pre-análisis y a los riesgos identificados en la etapa 1, el equipo de especialistas de controles internos inicia el trabajo de validación de las informaciones y la evaluación del riesgo puro para la elaboración de la matriz de riesgo puro. Se evalúan 23 tipos de riesgos para cada actividad del proceso.

La matriz de riesgo puro se crea en función de la frecuencia y del impacto. La frecuencia se representa en una escala de 1 a 3, en la cual el valor 1 es igual a «Raro» para un periodo mayor de 6 meses y el 3 es igual a «Frecuentemente» para un periodo de 1 a 30 días.

BB MAPFRE HA DESARROLLADO SU METODOLOGÍA PROPIA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES, COMO COMPLEMENTO AL YA ROBUSTO PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN EXISTENTE EN RISKM@P

⁶ Controles, 2013.

⁷ ARIS (Arquitectura de Sistemas de Información Integrados) es un enfoque integrado para el modelado de la empresa. El mismo ofrece métodos para el análisis de procesos y cuenta con una visión holística del proceso de diseño, gestión, flujo de trabajo y procesamiento de aplicaciones (Architecture of Integrated Information Systems, 2013).

LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES BB MAPFRE SE COMPONE DE UNA FASE DE PRE-ANÁLISIS Y OTRAS 11 ETAPAS

El impacto también se representa en una escala de 1 a 3, en la cual 1 es considerado un valor bajo y 3 un valor alto.

Cabe resaltar que el impacto no está establecido desde una perspectiva financiera. El impacto en la metodología se observa desde el punto de vista del objetivo final de la actividad. Es decir, incluso aquellas actividades que a primera vista no producen impacto financiero pueden tener un riesgo asociado a ellas, clasificado como alto si la eventualidad de la manifestación de un riesgo determinado impide el alcance del objetivo final de la actividad. Como ya se dijo, las actividades en los procesos de alguna forma crean valor dentro de una estructura corporativa; si la manifestación del riesgo impide la realización de la actividad, ocurre el impedimento en la generación de valor.

MATRIZ DE RIESGO PURO (SIN CONTROL)				
FRECUENCIA	Frecuente	3x1	3x2	3x3
	Eventual	2x1	2x2	2x3
	Raro	1x1	1x2	1x3
		Bajo	Medio	Alto
		IMPACTO		

Etapa 3. Walkthrough. De la etapa 2 en adelante se inicia el proceso de verificación y evaluación de los controles, siendo la etapa 3 la única en el proceso que es facultativa. Consiste en el seguimiento y la ejecución del control y sus actividades, y está condicionada por la calidad de las informaciones obtenidas en las etapas anteriores. En caso de que se identifique que el material obtenido hasta el momento es insuficiente para llegar a alguna

conclusión referente a la existencia o la calidad de los controles, surge la necesidad de realizar el seguimiento de su ejecución directamente en el área afectada/responsable.

Otra característica de esa etapa es que puede ser ejecutada de forma concomitante a la etapa 4, pues también puede surgir la necesidad del *walkthrough* durante la recogida de las informaciones y las pruebas de control.

Etapa 4. Prueba y evaluación del control. En esta etapa, al igual que ocurre en la etapa 2, el trabajo se concentra en los objetivos. Mientras que la base de la etapa 2 es el objetivo de la actividad, en esta etapa será el objetivo del control. Mediante el análisis del objetivo del control existente se definirá cuál será la prueba a realizar.

Nuevamente, al igual que en las etapas anteriores, aquí también se creó una regla de criterios para evaluar la prueba sobre el control. La regla en este caso trabaja con una escala que va de 1 a 4, en la cual 1 significa «Insatisfactorio» y 4 significa «Satisfactorio».

Se entiende como «Insatisfactorio» cuando se identifica que no existe ningún control o cuando los especialistas de controles internos no cuentan con los recursos necesarios para realizar las pruebas.

Se entiende como «Satisfactorio» cuando el control existente sea probado y no se identifique ningún error en el mismo.

Etapa 5. Matriz de riesgo residual. La matriz de riesgo residual combina el riesgo puro y el control, combinados en factores de 1 a 3 para el riesgo (bajo, medio y alto) y de 1 a 4 para los controles (insatisfactorio, parcialmente insatisfactorio, parcialmente satisfactorio y satisfactorio). El resultado de la conclusión de esta etapa es la obtención de la matriz de riesgo para el proceso analizado.

MATRIZ DE RIESGO RESIDUAL (CON CONTROL)				
CONTROL	Insatisfactorio	Alto	Medio	Bajo
	Parcialmente insatisfactorio	Alto	Medio	Bajo
	Parcialmente satisfactorio	Alto	Medio	Bajo
	Satisfactorio	Alto	Medio	Bajo
		Bajo	Medio	Alto
		RIESGO PURO		

EL PLAN DE ACCIÓN DESTINADO A MITIGAR O ELIMINAR LOS RIESGOS DEBERÁ SER ANALIZADO POR EL EQUIPO DE CONTROL INTERNO, QUE VERIFICARÁ SI ES REALIZABLE

Etapas 6. Recomendación o sugerencias de mejoras. Una vez que se obtiene la matriz y la posición de riesgo en el cuadrante, el equipo de control inicia el proceso de descripción de las recomendaciones y sugerencias de mejoras. En este punto nuevamente la independencia del trabajo se manifiesta como una de las ventajas de este modelo, porque las recomendaciones van a ayudar a los gestores a dirigir los esfuerzos mediante los planes de acción de forma más objetiva y eficiente, minimizando el gasto innecesario de recursos.

Etapas 7. Elaboración del resultado final. El resultado final consiste en la compilación de todas las informaciones obtenidas en las seis etapas anteriores con el objetivo de hacer llegar a los responsables del proceso la opinión y los comentarios de lo constatado. La transferencia de este conocimiento se realiza mediante una presentación, que es el objetivo de la siguiente etapa.

Etapas 8. Presentación y plan de acción. La validación de los diferentes puntos se lleva a cabo en una reunión formal con los responsables del proceso. En esa reunión se plantean dudas eventuales y divergencias para que los gestores puedan proponer, con más seguridad, un plan de acción que deberá mitigar o eliminar los riesgos.

En casos muy específicos los riesgos no podrán mitigarse o eliminarse, lo que deberá

ser puesto de manifiesto por el gestor, que de esta forma constata su opción de asumir el riesgo y de que no se realice ninguna acción.

Etapas 9. Validación del plan de acción. Los gestores, dentro de un plazo previamente acordado, deberán presentar un plan de acción para mitigar o eliminar los riesgos. Ese plan de acción es analizado nuevamente por el equipo de especialistas en controles internos, verificando si es realizable y dentro de qué plazo.

Puede suceder que algunos planes sean vinculados inicialmente a proyectos del grupo, algunos de los cuales pueden sobrepasar el plazo razonable dentro del cual se puede tolerar la exposición al riesgo. Cuando esto suceda, el responsable del proceso debe buscar una forma de control alternativa con el objetivo de minimizar la exposición al riesgo mientras no se realiza la implantación definitiva del plan.

Etapas 10. Encaminamiento de los planes de acción para conformidad. Dentro de la metodología, al igual que el área de Procesos, el otro gran proveedor que colabora con la realización de este proceso es el área de Conformidad. En este modelo, una vez que los planes de acción revisados son aprobados se envían al área de Conformidad, que deberá monitorizar las etapas de su implementación y alertar sobre posibles desvíos e incumplimientos de los plazos.

TRABAJAR AL MISMO TIEMPO CON LA AUTOEVALUACIÓN Y CON LA EVALUACIÓN INDEPENDIENTE ES UNA EXPERIENCIA EXTREMADAMENTE ENRIQUECEDORA

Etapas 11. Realimentación para el área de Procesos. Si en algún momento del trabajo se identifica que el flujo de procesos no está de acuerdo con lo que inicialmente se representó, esa información es transmitida al área de Procesos, que realizará las alteraciones pertinentes.

CONCLUSIÓN

La metodología desarrollada por el grupo asegurador BB MAPFRE no tiene como objetivo prescindir de la metodología de autoevaluación. Al contrario, ambas metodologías pueden retroalimentarse, permitiendo así tratar puntos que aisladamente no podrían identificar debido a su propia naturaleza.

Se ha demostrado que trabajar con los dos modelos es una experiencia extremadamente enriquecedora. Mientras que la autoevaluación en su perspectiva identifica los puntos que en la visión del gestor pueden representar riesgos significativos, la evaluación independiente tiene como objetivo escudriñar a fondo los puntos ya analizados durante la autoevaluación e identificar nuevos fallos que podrán ser tratados de forma más objetiva, minimizando la evasión de recursos con planes de acción más centrados y orientados hacia la eliminación de riesgos.

No es necesario decir que, de aquí en adelante, toda la organización gana gracias a la visión global de un método y el nivel de detalle del otro.

En un mundo financiero sacudido por las crisis de confianza, saber cuáles son los riesgos a los que las compañías están expuestas ciertamente hace que los accionistas y demás *stakeholders* se sientan más confiados, además de proporcionar mayor seguridad a los procesos corporativos. |

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Architecture of Integrated Information Systems (2013, 09 23). Retrieved 12 27, 2013, from Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Architecture_of_Integrated_Information_Systems
- Assad, A., Oliveira, A. A., Martins Ferreira, E. S., Duque Estrada Felipe, E. y Frank, W. (2010). Controles internos. Rio de Janeiro: Escola Superior Nacional de Seguros (FUNENSEG).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (n.d.). COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission & PWC. PWC.
- Controles, G. E. (2013). Metodologia de Riscos e Controles. São Paulo.
- Houaiss. (n.d.). Retrieved from Dicionário Houaiss: <http://houaiss.uol.com.br/>
- Leite Costa, M. J. (n.d.). Gestão de Seguros. Fundação Getúlio Vargas.
- SUSEP, S. d. (2013, 01 30). Resolución CNSP 283 - 2013. Resolución CNSP 283 - 2013. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: SUSEP.

Agradecimientos

Marta González Álvarez, de Área de Control de MAPFRE España, Luiz Gustavo Braz Lage, Director de Control Interno, Alencar Rodrigues Ferreira, Director General de Control Interno y Riesgos, Vera Lucia Ribeiro, Analista Senior de Control Interno, y Elaine Ferreira, Coordinadora de Riesgos Operacionales del Grupo Segurador BB MAPFRE.