



Del Riesgo al Control: Diseñando una Mitigación Real

Superando la teoría decorativa para construir controles que protejan los objetivos del negocio.

Basado en el episodio 'Del riesgo al control' del podcast Generando Cultura de Riesgos.

La paradoja del control interno: Tener controles no es lo mismo que tener control

La Ilusión de Seguridad									
El Cumplimiento Formal					La Realidad Operativa				
✓ ✓ ✓ ✓									

Controles diseñados para llenar matrices y satisfacer auditorías.

El riesgo se materializa porque el control no reduce ni la probabilidad ni el impacto.

Insight: Si un control existe pero no mitiga un riesgo real, es burocracia, no gestión.

La lógica fundamental de COSO 2013: El control es una respuesta, no un fin



“Sin un riesgo claramente definido, no puede existir un control efectivo. COSO no busca controles aislados, sino un sistema integrado con sentido, propósito y trazabilidad.”

Error de Diagnóstico #1:

Confundir la “ausencia de algo” con un riesgo

LO INCORRECTO (Causas/Debilidades)	LO CORRECTO (Consecuencias)
✗ Falta de procedimiento ✗ Ausencia de validación ✗ No existe control automatizado Veredicto: Estas son causas o debilidades, no riesgos.	✓ Posibilidad de otorgar créditos con información incompleta, generando pérdidas financieras y sanciones regulatorias. Veredicto: Describe consecuencias derivadas de una falla, error u omisión.

La trampa de la ambigüedad y el impacto subestimado

El peligro de lo genérico



Términos genéricos no dicen nada.
Consecuencia: No permiten diseñar controles porque no especifican qué sale mal.

La ceguera del impacto



Impacto
Regulatorio



Impacto
Reputacional



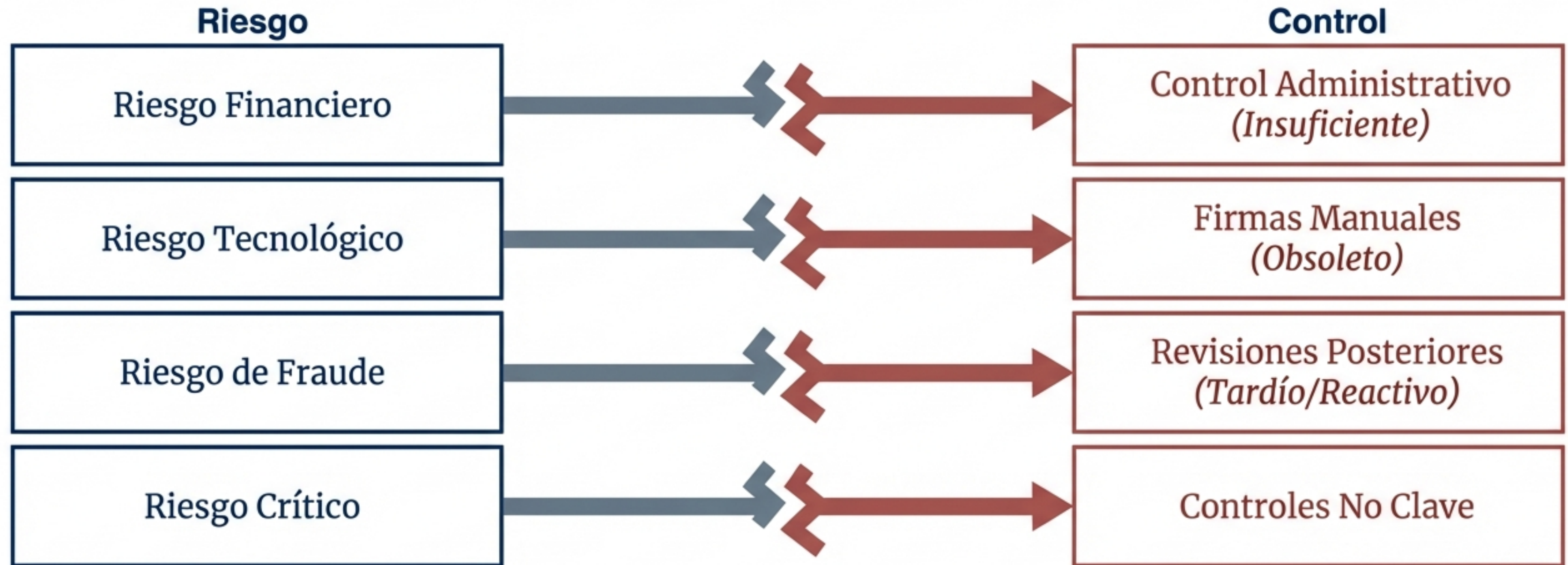
Impacto en
Clientes

Muchas matrices ignoran estos factores,
resultando en controles débiles para amenazas críticas.

COSO exige riesgos específicos vinculados a objetivos concretos.

Desalineación Estratégica: Cuando la llave no abre la cerradura

Riesgos mal definidos resultan en controles que solo generan evidencia, no seguridad.



Key Takeaway: El control debe atacar la causa raíz, no solo satisfacer al auditor.

Hoja de Ruta: 5 pasos para pasar de la documentación a la mitigación

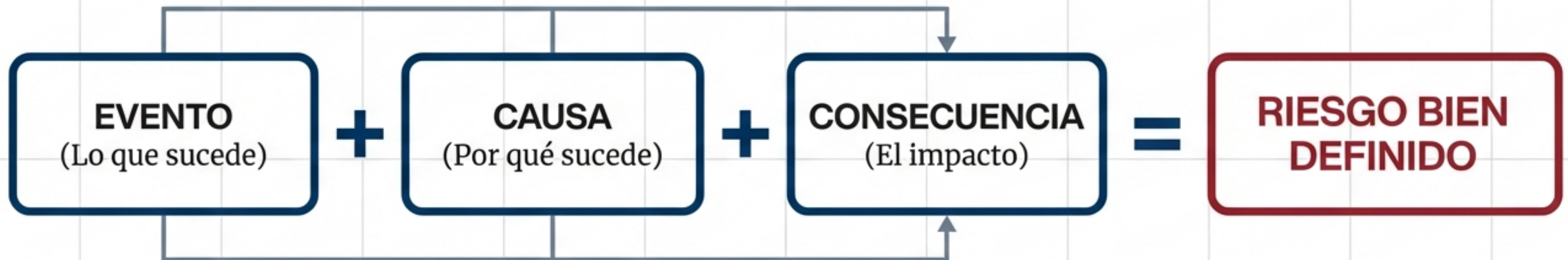


El Cimiento: Definir el Objetivo y la Fórmula del Riesgo

Paso 1: La Pregunta del Objetivo

Todo control debe responder: “¿Qué objetivo estoy protegiendo?” Si no hay respuesta, el control sobra.

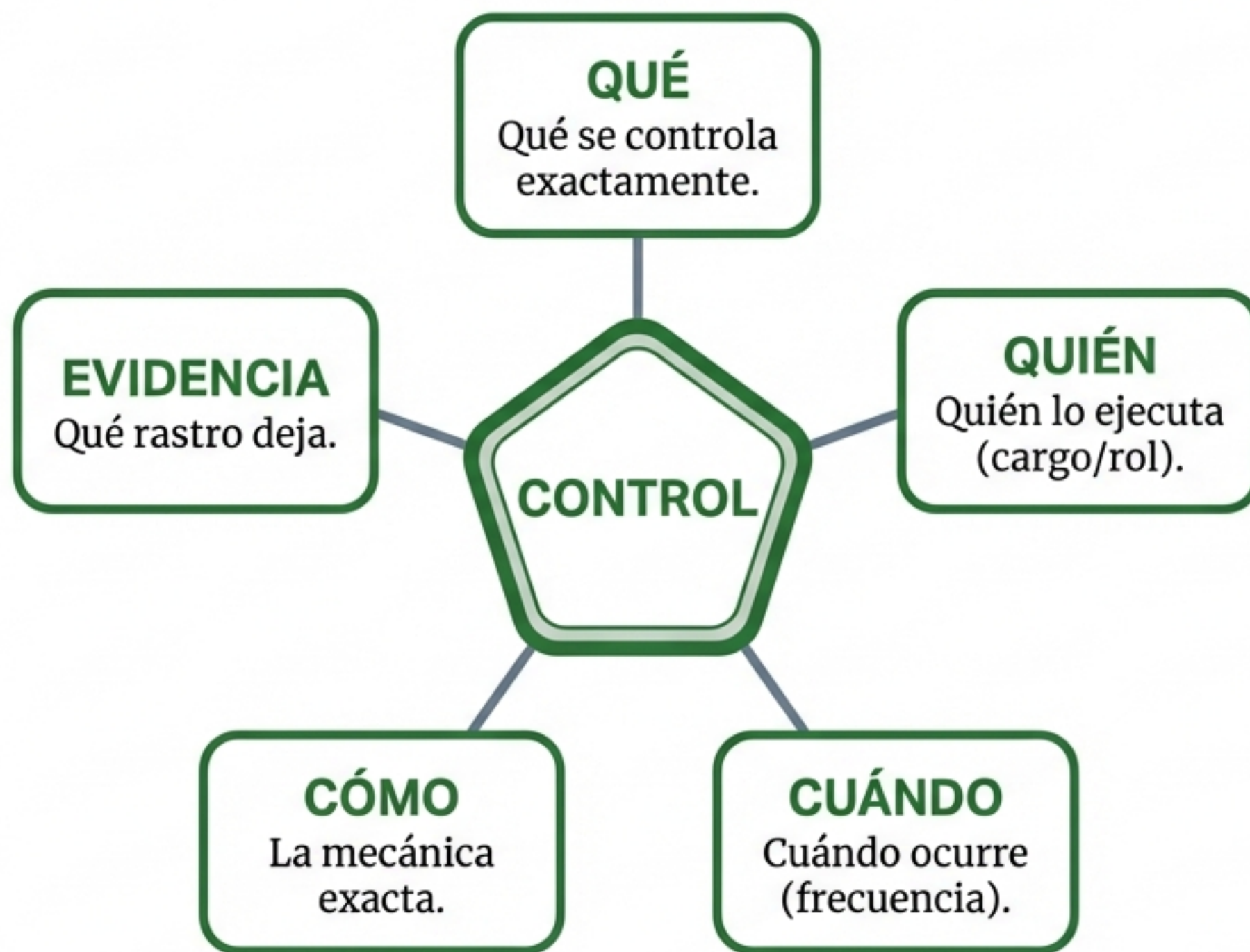
Paso 2: La Fórmula de Redacción



Esta estructura permite diseñar un control proporcional y focalizado.

Paso 3: Diseñando con Especificidad (Los 5 Ws)

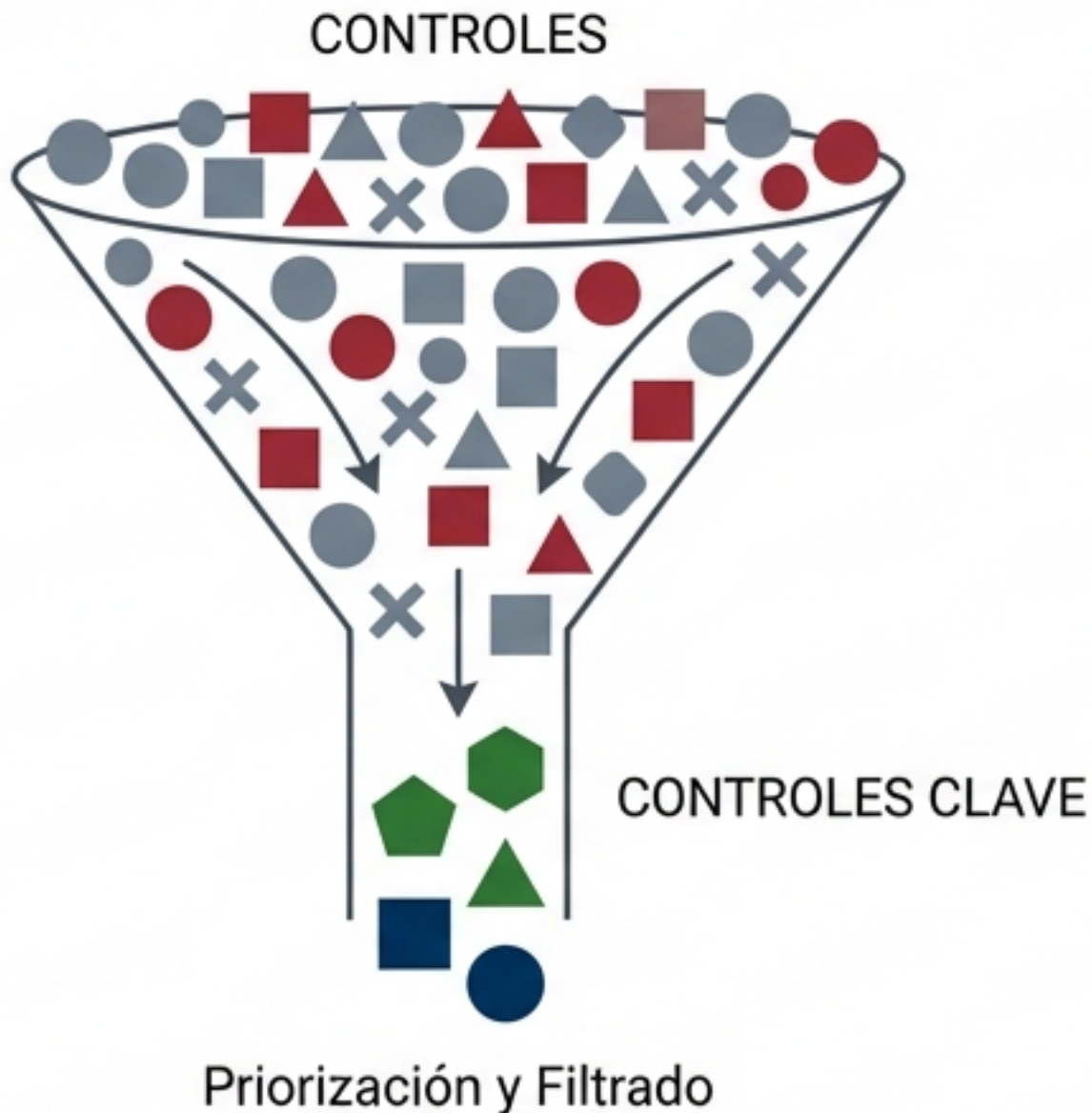
Elimine las “palabras vacías” como “revisión”, “seguimiento” o “verificación”.



*Un control real
define la mecánica,
no solo la intención.*

Paso 4: Priorización - Menos controles, pero mejor diseñados

Un sistema saturado es ineficiente. Enfóquese en los Controles Clave.



Criterios para Control Clave

- ✓ Previenen o detectan riesgos críticos.
- ✓ Reducen materialmente la exposición al riesgo.
- ✓ Sostienen la confianza de todo el proceso.

“Mejor control interno no significa más controles, significa controles que importan.”

Paso 5: La Prueba de Fuego - Eficacia vs. Efectividad

EFICACIA (Diseño)



¿El control existe? ¿Su lógica es correcta para mitigar el riesgo? Esto es teórico.

EFFECTIVIDAD (Operación)



¿Se ejecuta realmente? ¿Funciona en el día a día para reducir el riesgo? Esto es práctico.

Ciclo de Mejora Continua: Ajustar el diseño basado en la realidad operativa.

Resumen Ejecutivo: Lista de Verificación para el Diseño de Controles

HACER (Do's)

- ✓ Vincular cada riesgo a un objetivo de negocio.
- ✓ Describir el riesgo incluyendo evento, causa y consecuencia.
- ✓ Detallar el "Cómo, Quién y Cuándo" del control.
- ✓ Evaluar si el control funciona en la práctica (Efectividad).

EVITAR (Don'ts)

- ✗ Definir riesgos como "falta de procedimientos".
- ✗ Usar términos genéricos como "riesgo operativo".
- ✗ Diseñar controles solo para pasar la auditoría.
- ✗ Confiar en firmas manuales para riesgos tecnológicos.

La gestión de riesgos no es un ejercicio de archivo

COSO 2013 no promueve matrices llenas, sino claridad, responsabilidad y protección de valor.

La gestión de controles no empieza en el control, empieza en el riesgo. Si los controles no mitigan riesgos reales, no estamos controlando: solo estamos documentando.

ALGERisk Corporation

Expertos en Gestión de Riesgos y Control Interno.

Contenido extraído del podcast Generando Cultura de Riesgos.

Escuche el episodio completo “Del riesgo al control” para profundizar en estos conceptos.